

Examen de l'efficacité du système de protection de l'enfance du Nouveau- Brunswick

**Présenté au Ministère du
Développement social, Nouveau-
Brunswick, 29 novembre 2018**

**George Savoury,
M. serv. social, T.S.I.,
Savoury Consulting Ltd.**

Examen de l'efficacité du système de protection de l'enfance du Nouveau-Brunswick

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF	4
2. INTRODUCTION.....	12
3. MÉTHODOLOGIE	15
DOMAINES EXAMINÉS ET RECOMMANDATIONS	17
4. LOIS ET QUESTIONS D'ORDRE JURIDIQUE	17
Lois et recommandations juridiques	19
5. INTÉRÊT SUPÉRIEUR DE L'ENFANT	23
Recommandations liées à l'intérêt supérieur de l'enfant.....	24
6. NORMES DE PRATIQUE DU MODÈLE MULTIDIMENSIONNEL DES SERVICES DE PROTECTION DE L'ENFANCE, DES SERVICES D'APPUI À LA FAMILLE (SAF) ET DES SERVICES D'ACCUEIL CENTRALISÉ	27
Recommandations en matière d'intervention multidimensionnelle	34
7. POLITIQUES, NORMES ET PROCÉDURES.....	35
Recommandations en matière de politiques, de normes et de procédures	40
8. NORME RELATIVE AU NOMBRE DE DOSSIERS ET À LA CHARGE DE TRAVAIL	41
Recommandations en matière de nombre de dossiers et de charge de travail	51
9. GESTION ET PRISE DE DÉCISIONS INTERNES.....	56
Recommandations en matière de gestion et de prise de décisions internes	62
10. MODÈLE DE PRISE DE DÉCISION STRUCTURÉE.....	66
Recommandations en matière de prise de décision structurée	70
11. CONFÉRENCE D'INTERVENTION IMMÉDIATE	71
Recommandations en matière de conférences d'intervention immédiate.....	74
12. COMITÉ DE PLANIFICATION VISANT LA PERMANENCE	75
Recommandations en matière de planification visant la permanence	78
13. SUPERVISION CLINIQUE	79
Recommandations quant à la supervision clinique	84
14. FORMATION ET TRANSFERT D'APPRENTISSAGE	86
Recommandations en matière de formation et de transfert d'apprentissage.....	92
15. CONCERTATION FAMILIALE (CF).....	93
Recommandations sur la concertation familiale.....	96
16. MÉDIATION EN PROTECTION DE L'ENFANCE.....	97
Recommandations concernant la médiation en protection de l'enfance	99

17.	CONSIGNATION.....	100
	Recommandations en matière de consignation	102
18.	COMMUNICATION DE RENSEIGNEMENTS AVEC D'AUTRES MINISTÈRES ET ORGANISMES.....	103
	Recommandations concernant l'échange d'information	106
19.	TECHNOLOGIE	107
	Recommandations en matière de technologie.....	111
20.	SIGNALEMENT DES INCIDENTS GRAVES.....	113
	Recommandations en matière de signalement des incidents graves	116
21.	PERCEPTIONS DU PERSONNEL QUANT AUX FORCES, AUX POSSIBILITÉS, AUX FAIBLESSES ET AUX DOMAINES D'AMÉLIORATION, AUX PRINCIPAUX PROBLÈMES ET SOLUTIONS	118
22.	CONCLUSION	123
	ANNEXES.....	125
23.	ANNEXE 1	125
	RECOMMANDATIONS.....	125
24.	ANNEXE 2	145
	LISTE DES BUREAUX RÉGIONAUX ET DES BUREAUX SATELLITES	145
25.	ANNEXE 3	147
	LISTE DES SESSIONS/PARTICIPANTS	147
26.	ANNEXE 4	154
	ENQUÊTE – VERSIONS ANGLAISE ET FRANÇAISE	154
27.	ANNEXE 5	160
	MODIFICATIONS LÉGISLATIVES PROPOSÉES ENTOURANT LES PREMIÈRES NATIONS.....	160
	ADOPTION COUTUMIÈRE	164
28.	ANNEXE 6	168
	NORMES RECOMMANDÉES SUR LE NOMBRE DE DOSSIERS – CHILD WELFARE LEAGUE OF AMERICA (CWLA).....	168
29.	ANNEXE 7	171
	ORGANIGRAMME – MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL	171
30.	ANNEXE 8	172
	LISTE DE CONTRÔLE DU SURVEILLANT POUR LA VÉRIFICATION DE CAS ...	172
31.	ANNEXE 9	173
	FORMULAIRE DE RÉTROACTION SUR LE SURVEILLANT	173
32.	RÉFÉRENCES.....	179

33.	DOCUMENTS DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL EXAMINÉS	184
34.	PROFIL DU CONSULTANT	187

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

En février 2018, Savoury Consulting Ltd. a été engagée pour réaliser un examen indépendant des services de protection de l'enfance et services d'appui à la famille au Nouveau-Brunswick. Le mandat qui lui a été confié est le suivant :

1. Évaluer l'efficacité du système de protection de l'enfance du ministère du Développement social (DS), notamment en examinant les éléments suivants :
 - les normes de pratiques du modèle multidimensionnel des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille;
 - l'utilisation des outils d'évaluation de la prise de décision structurée;
 - les normes de pratique, les politiques et les procédures des services de protection de l'enfance et des services d'appui à la famille;
 - les pratiques de supervision clinique;
 - les processus de prise de décisions internes, y compris les séances d'information et les processus de transmission des problèmes à un niveau supérieur.
2. Cerner les facteurs qui renforcent ou qui minent l'efficacité du système de protection de l'enfance et des services d'appui à la famille.
3. Formuler des recommandations pouvant mener à des améliorations du système.

Les services de protection de l'enfance sont offerts à partir de huit régions de la province. Une liste des régions et des bureaux de chaque région figure à l'annexe 2. Le Bureau central à Fredericton s'occupe de l'élaboration de lois, de règlements, de normes, de politiques et de procédures, en plus d'assurer la surveillance et la vérification de la conformité aux normes ainsi que la formation du personnel.

Il convient de féliciter la Direction des services à l'enfance et à la jeunesse du Ministère, qui s'efforce d'adopter de nouvelles approches novatrices pour la prestation de services du bien-être à l'enfance. La vision proposée dans le rapport *Les enfants priment tout*, élaboré par le ministère de la Santé et des Services communautaires en 2000, demeure pertinente à ce jour : « que tout enfant au Nouveau-Brunswick puisse grandir dans une famille où il est aimé et dans une collectivité qui le soutient à l'abri des mauvais traitements, de la négligence ou de l'exploitation. (p. vi). Le rapport renfermait 84 recommandations et formait la base de plusieurs mesures relatives au bien-être à l'enfance, notamment le projet des Nouvelles orientations en protection de l'enfance, phases 1 et 2. Le projet des Nouvelles orientations en protection de l'enfance, lancé en décembre 2006, visait à concevoir, d'ici 2010, un modèle de médiation et un modèle d'intervention multidimensionnelle en protection de l'enfance qui reposent sur une approche axée sur la collaboration, la prévention et les forces des enfants, des familles et des partenaires communautaires, qui réduiront la dépendance à l'égard du système du tribunal de la famille et qui produiront de meilleurs résultats pour les enfants et les familles » (Examen de l'approche d'intervention multidimensionnelle, MDS, Nouveau-Brunswick, 18 mai 2018).

Grâce à l'Initiative sur les nouvelles orientations en protection de l'enfance (2007-2011), de nombreux changements ont été apportés, comme la mise en œuvre des concertations familiales, de la médiation en protection de l'enfance, des conférences d'intervention immédiate, des services d'appui à la famille, du système de prise de décision structurée, de l'approche d'intervention multidimensionnelle, l'application des services de protection de l'enfance aux jeunes de 16 à 18 ans, l'élaboration d'une culture d'apprentissage, les nouveaux postes en travail social et les adjoints administratifs juridiques. À la suite de l'Initiative sur les nouvelles orientations en protection de l'enfance, le Ministère a mis en place des services supplémentaires, comme les Services engagement jeunesse et un programme d'appui familial remanié pour les enfants ayant un handicap, et il a présenté de nouveaux outils d'évaluation pour les parents adoptifs et les parents d'accueil. Le Ministère a continué d'améliorer les services à l'enfance et aux familles grâce à l'établissement du Réseau d'excellence et à la prestation des services intégrés. Au cours des dernières années, le mandat du Comité d'examen des décès d'enfants s'est élargi. En effet, plutôt que de signaler uniquement le décès des enfants pris en charge ou recevant des Services de protection de l'enfance, il signale dorénavant celui de tout enfant qui reçoit des services de bien-être à l'enfance, y compris les enfants ayant un handicap et les enfants ayant la santé fragile. De plus, le Comité d'examen des décès d'enfants, formé par le ministère du Développement social en 1997, a été transféré au Bureau du coroner en chef en 2010. Le Nouveau-Brunswick fait partie des cinq provinces et territoires au Canada à s'être dotés d'un vaste Comité d'examen des décès d'enfants représentatif.

Les processus tels que les conférences d'intervention immédiate, les conférences de planification visant la permanence, les concertations familiales, les Services engagement jeunesse, la prestation des services intégrés et les services de lutte contre la violence entre partenaires intimes constituent des approches permettant de mieux soutenir les familles dans le but de produire de meilleurs résultats pour les enfants, les jeunes et les familles. Un système d'accueil centralisé a également été mis en place à Moncton à peu près au même moment.

Le présent examen offre une occasion en or d'aborder les questions et les préoccupations qui sont soulevées dans le milieu de la protection de l'enfance au Nouveau-Brunswick depuis bon nombre d'années. Ces questions et préoccupations ne sont pas toutes uniques au Nouveau-Brunswick, mais la province aura maintenant l'occasion de les régler.

Toutes les initiatives susmentionnées ont été créées dans le cadre des Nouvelles orientations. Elles ont toutes exigé beaucoup de travail de la part du directeur des services de bien-être à l'enfance, des gestionnaires (provinciaux et régionaux), des surveillants et spécialement des travailleurs sociaux. Des adjoints administratifs juridiques et des travailleurs sociaux supplémentaires ont été affectés aux régions pour la mise en œuvre de ces initiatives. Cependant, les demandes supplémentaires et la nature complexe des problèmes que vivent les enfants, les jeunes et les familles excèdent les ressources disponibles. En fait, pendant la période d'expansion du programme, le Ministère a connu

une diminution du personnel de soutien essentiel, comme le personnel de soutien familial et administratif, auquel il avait accès auparavant. Par ailleurs, des ressources supplémentaires sont essentielles pour améliorer le système électronique de gestion de cas du Ministère. Tous les travailleurs sociaux devraient être pourvus des outils indispensables, comme des téléphones cellulaires et des ordinateurs portables. Ils devraient être en mesure d'accéder au système électronique de gestion de cas à l'extérieur du bureau et d'enregistrer leurs notes et rapports à l'aide de la technologie voix-texte. Malheureusement, ces outils essentiels ne sont pas mis à la disposition des travailleurs sociaux. En réalité, les membres d'une même équipe doivent se partager quelques téléphones cellulaires sans forfait de données.

Le gouvernement devrait voir les travailleurs de la protection de l'enfance comme des prestataires d'un service indispensable, au même titre que les policiers ou les travailleurs de soins de santé, et pourvoir les postes le plus rapidement possible, car le délai actuel pour les postes permanents et occasionnels est excessivement long. Les corps policiers et le milieu de la santé ne seraient aucunement fonctionnels s'ils connaissaient de tels délais de recrutement. Le pouvoir de doter les postes permanents et occasionnels devrait être délégué en grande partie aux régions. Le personnel en congé de maladie pour une longue période (c.-à-d. plus de 30 jours) devrait être remplacé par des employés occasionnels, et l'approbation de pourvoir un poste pour lequel on sait que l'employé sera en congé (comme un congé de maternité) devrait être accordée à l'avance pour éliminer les laps de temps pendant lesquels les postes ne sont pas pourvus. En outre, il faut mettre fin à la pratique actuelle selon laquelle de nombreux postes sont pourvus à titre de postes temporaires, qui sont occupés pendant trois ans. Après trois ans, la *Loi sur la Fonction publique* exige que la personne quitte son poste pendant un an avant de pouvoir le reprendre. En dépit de l'investissement significatif en formation et en encadrement de ces travailleurs sociaux, il s'ensuit que le Ministère perd un bon nombre d'entre eux pour finalement devoir recommencer le cycle avec de nouveaux diplômés. Le recrutement, la formation et l'encadrement fréquents de nouveaux travailleurs sociaux pèsent lourd sur les travailleurs sociaux expérimentés et les surveillants du système. Les postes permanents devraient être pourvus en tant que postes permanents seulement, et non à titre de postes temporaires ou occasionnels.

En outre, il faut opérer plus rapidement les changements recommandés aux politiques et aux normes. Il y a eu des cas relevés, au cours du présent examen, où une mesure devait être prise à l'égard d'une initiative ou d'un programme, mais où la décision s'y rapportant a longuement tardé à venir. Le programme de placement dans la famille élargie, les modifications recommandées pour clarifier la différence entre les programmes des services d'appui à la famille et des services protection de l'enfance ainsi que les modifications aux normes montrent tous que le Ministère doit absolument se pencher sur des solutions afin d'améliorer le processus de prise de décisions. Qui plus est, le bien-être de l'enfance a de la difficulté à garder son statut prioritaire au sein d'un ministère ayant une telle panoplie de programmes. En fait, dans une situation en particulier, des

ressources de bien-être à l'enfance ont été attribuées aux soins de longue durée et aux aînés, malgré les pressions subies dans le domaine du bien-être de l'enfance. Les réunions trimestrielles de l'équipe de direction peuvent servir de forum pour en discuter. En effet, la direction, les administrateurs et les directeurs régionaux participent à ces réunions, et le bien-être de l'enfance pourrait devenir un point permanent à l'ordre du jour. Bien entendu, lorsque des changements exigent une modification aux lois et aux règlements, il faut reconnaître que, même si le Ministère peut demander qu'on accorde la priorité à une certaine question, ce n'est pas lui qui décide si le gouvernement en fera sa priorité dans les faits.

Enfin, bien que les travailleurs sociaux et les surveillants se concentrent principalement sur la protection des enfants contre la violence et la négligence, en réalité, le nombre de dossiers ou la charge de travail, le manque de ressources technologiques et le temps qu'il faut pour pourvoir les postes vacants leur compliquent beaucoup la tâche. Dans bien des cas, il s'avère difficile de voir au respect des normes et des pratiques exemplaires pour protéger les enfants contre la violence et la négligence.

La plupart des politiques et des normes indiquent clairement que la priorité est la sécurité des enfants. Or, il reste du travail à faire pour bien faire comprendre au personnel que les droits de l'enfant l'emportent sur ceux des parents. Les politiques et les normes ont besoin d'être mises à jour. Les travailleurs sociaux sont visés par la *Loi sur les services à la famille*, aux termes de laquelle la protection de l'enfant contre la violence et la négligence est primordiale. Ils ne devraient pas avoir à se préoccuper de la *Charte canadienne des droits et libertés* et à se demander s'ils empiètent sur les droits des familles. Si une personne souhaite contester une disposition de la *Loi sur les services à la famille* en disant qu'elle est inconstitutionnelle, il vaut mieux laisser cette décision aux avocats.

Les travailleurs sociaux, comme la plupart des personnes, croient que le meilleur endroit pour élever un enfant est avec sa famille. Cependant, dans l'exercice de leurs fonctions, il doit toujours être entendu que la sécurité et la protection de l'enfant sont au premier rang des priorités et qu'il ne faut entreprendre aucun processus collaboratif mis en place si celui-ci peut présenter un risque de violence ou de négligence pour l'enfant.

La protection de l'enfance est complexe, et les partenariats réussis avec d'autres ministères, organismes et fournisseurs de services sont essentiels, puisque la protection de l'enfance exige un effort communautaire. Il faut « bien comprendre que la protection de l'enfance est une responsabilité partagée entre les organismes et les professionnels » [traduction] (Munro, 2011). La coordination de l'implication interorganismes dans la vie des enfants, des jeunes et des familles demande beaucoup d'efforts, qui ne sont souvent pas reconnus dans le nombre de dossiers et la charge de travail des travailleurs sociaux. En outre, le manque de services pour les enfants, les jeunes et les familles est souvent la réalité à laquelle se heurtent les travailleurs sociaux au Nouveau-Brunswick. « Bien que, pour la majeure partie des enquêtes en protection de l'enfance, il a été conclu que l'incident allégué ne justifiait pas la prise de mesures supplémentaires, de nombreux

parents connaissaient des problèmes, notamment sur le plan de la violence familiale ou de la santé mentale, lesquels présentaient des répercussions sur leurs normes de soins, mais on ne leur a offert aucune aide. » [traduction] (ministère de la Santé, Londres, 1995). La même situation se produit souvent au Nouveau-Brunswick en ce qui a trait aux services spécialisés. Pendant les rencontres avec les travailleurs sociaux, beaucoup d'entre eux se sont dits préoccupés par le fait que les travailleurs de soutien familial contractuels, quoiqu'ils fassent de leur mieux, n'ont souvent pas la formation ni les compétences nécessaires pour être efficaces. Il est très difficile de trouver un travailleur de soutien familial acceptant de travailler pour un organisme qui paie le salaire minimum ou un peu plus et qui s'attend à ce que les travailleurs détiennent les connaissances et les compétences acquises dans un programme de deux ans en services communautaires au collège communautaire ou d'un baccalauréat dans le domaine des sciences humaines, en plus d'avoir de l'expérience et de la formation en éducation parentale et en soutien.

La *Loi sur les services à la famille* du Nouveau-Brunswick (1980) a 38 ans, et le Nouveau-Brunswick est l'une des seules provinces du Canada à ne pas s'être dotée d'une loi sur la protection de l'enfance distincte. La *Loi sur les services à la famille* doit être remplacée. Entre-temps, plusieurs modifications doivent y être apportées pour mieux protéger les enfants. Le paragraphe 33(6) de la *Loi sur les services à la famille* accorde l'assistance d'un agent de la paix afin qu'un travailleur social puisse enquêter et placer un enfant sous un régime de protection. Dans certaines situations où les travailleurs sociaux jugent approprié d'avoir une présence policière pour entrer dans un foyer afin de protéger les enfants, les policiers semblent réticents à apporter leur assistance. Par conséquent, les travailleurs sociaux peuvent se rendre à maintes reprises dans un domicile où les parents les évitent, mais où les enfants sont possiblement en danger. Dans la plupart des provinces et des territoires, les policiers accompagnent les travailleurs sociaux chez les clients sans avoir à obtenir une ordonnance du tribunal. Dans la majorité de ces situations, les parents coopèrent lorsqu'ils constatent la présence d'un policier, et les travailleurs sociaux peuvent entrer dans le domicile pour observer les enfants ou les placer sous un régime de protection. À l'heure actuelle, s'il faut pénétrer de force dans le domicile, une demande peut être présentée en vertu de la *Loi sur les services à la famille*, mais il faudrait tout de même une formulation plus solide dans la *Loi* pour permettre aux travailleurs sociaux d'exercer leurs fonctions. La *Loi sur les services à la famille* doit également être modifiée pour mieux reconnaître la culture et les traditions des Premières Nations.

Le Nouveau-Brunswick n'est pas la seule province à connaître des événements tristes et malheureux, y compris le décès d'enfants connus du système de protection de l'enfance ou pris en charge par celui-ci. Il est difficile d'exprimer l'incidence profonde qu'ont ces décès sur les familles et les collectivités. Le personnel de la protection de l'enfance souffre également du traumatisme et de la douleur qu'entraînent ces décès. Le fait que nombre de ces enfants étaient connus des Services de protection de l'enfance et qu'ils étaient censés être protégés par ceux-ci rend leur décès encore plus difficile à accepter et à comprendre.

Les Services de protection de l'enfance doivent tirer des leçons de ces tristes circonstances pour s'assurer de ne pas répéter leurs erreurs. De plus, il importe d'examiner et de régler les problèmes du système qui se répercutent directement sur la capacité du personnel à faire son travail. Il est impossible de prévenir entièrement les dangers, puisque des circonstances improbables peuvent se produire. Le système doit encourager et appuyer le personnel, miser sur l'échange de renseignements et apprendre de ses réussites et de ses échecs. Les travailleurs sociaux, quant à eux, doivent se sentir à l'aise de discuter des problèmes, des inquiétudes et des erreurs possibles avec leurs surveillants. Lorsqu'on examine la qualité des décisions, même si un événement improbable survient, « la norme attendue et requise de tous les travailleurs de la protection de l'enfance est que les décisions qu'ils prennent à l'égard des risques correspondent aux décisions qui seraient prises dans les mêmes circonstances par un professionnel ayant une spécialisation ou une expérience semblables » [traduction] (Munro, 2011, p. 44).

Il n'existe aucun système parfait et, malgré les meilleurs efforts professionnels et l'application des normes et des procédures, des situations malheureuses peuvent se produire. Les décisions dans le domaine de la protection de l'enfance comportent toujours des risques. Que l'on choisisse de retirer les enfants d'une famille afin d'éviter qu'ils subissent des blessures ou que l'on choisisse de laisser les enfants dans une famille dans laquelle on a déterminé qu'ils seraient en sécurité avec la prestation de services, les risques sont inhérents. Toutefois, il faut absolument s'assurer que le personnel apprend de ses erreurs. Les organisations doivent également examiner les problèmes systémiques et prendre les mesures nécessaires pour corriger les lacunes. Même si l'on dispose des meilleurs outils de gestion des risques et de jugements cliniques exemplaires, il s'avère impossible d'éliminer les risques et l'incertitude connexes. Le public et les médias doivent reconnaître que le risque et l'incertitude sont une partie inhérente du travail en protection de l'enfance. Ce type de reconnaissance n'élimine certes pas l'anxiété qui habite les travailleurs sociaux, les surveillants et les gestionnaires. La reconnaissance des réalités de ce domaine difficile est toutefois cruciale.

Les recommandations (voir l'annexe 1) issues du présent examen ciblent surtout les questions suivantes :

1. Absence de priorisation claire de l'intérêt supérieur de l'enfant
2. Lois désuètes
3. Nombre de dossiers ou charge de travail
4. Supervision clinique
5. Formation
6. Gestion et prise de décisions
7. Services d'accueil centralisé
8. Confusion entre les Services de protection de l'enfance et les Services d'appui à la famille
9. Absence de sources de soutien et d'outils fondamentaux
10. Manque d'évaluation des ressources requises avant la mise en œuvre d'initiatives

11. Recrutement et maintien en poste des employés occasionnels et permanents
12. Mise à jour des politiques
13. Échange d'information
14. Signalement des incidents graves

L'application de certaines de ces recommandations entraînera des coûts supplémentaires. Cependant, il en coûterait encore plus cher de ne pas agir. Les coûts liés à la violence et à la négligence à l'égard des enfants rivalisent avec d'autres problèmes de santé publique importants. Une étude publiée dans le journal *Child Abuse and Neglect* confirme que le coût à vie pour chaque enfant victime de maltraitance qui a survécu est de 210 012 \$, ce qui est comparable à d'autres problèmes de santé coûteux, tels que les accidents vasculaires cérébraux, dont le coût à vie est estimé à 159 846 \$ par personne, ou le diabète de type 2, qui est estimé entre 181 000 \$ et 253 000 \$. Et les coûts de chaque décès attribuable aux mauvais traitements à l'égard des enfants sont encore plus élevés, soit d'environ 1 271 900 \$ » [traduction] (Fang, Brown, Florence & Mercy, 2012, pp.156-165).

« Il a été démontré que les mauvais traitements à l'égard des enfants ont de nombreuses répercussions négatives sur les survivants, dont une moins bonne santé, des difficultés sur le plan social et émotionnel, et une diminution de la productivité économique. Une étude des CDC (<http://www.cdc.gov/violenceprevention/childabuseandneglect/>) a montré que ces répercussions négatives au cours de la vie d'un survivant peuvent entraîner des coûts pour les systèmes de santé, d'éducation, de justice et d'aide sociale d'une nation. » [traduction]

« Il existe une panoplie de recherches en cours portant sur les conséquences de la violence et de la négligence à l'égard des enfants. Les répercussions varient selon les circonstances de la violence ou de la négligence, les caractéristiques personnelles de l'enfant et son environnement. Les conséquences peuvent être faibles ou graves; elles peuvent disparaître après une courte période ou durer toute une vie; elles peuvent affecter l'enfant sur le plan physique, psychologique et comportemental. En fin de compte, en raison des coûts connexes que subissent les entités publiques comme les systèmes de santé, de services sociaux et d'éducation, la violence et la négligence ne se répercutent pas seulement sur l'enfant et sa famille, mais bien sur la société au complet. Par conséquent, il est impératif pour les collectivités de présenter un cadre de stratégies et de services de prévention avant que la violence et la négligence ne se produisent, et d'être prêtes à offrir des mesures correctives et des traitements au besoin » [traduction] (Child Welfare Information Gateway, *Long Term Consequences of Child Abuse and Neglect*, juillet 2013, p. 7).

Un soutien exceptionnel a été reçu à tous les niveaux dans le cadre du présent examen. Tous les documents liés à l'examen, y compris les examens précédents, ont été mis à notre disposition.

Le personnel de tous les échelons était ouvert, honnête et prêt à faire part de ses impressions sur les défis systémiques et les solutions à adopter pour améliorer les services de bien-être à l'enfance au Nouveau-Brunswick. Le niveau de

professionnalisme, de dévouement et d'engagement du personnel offrant des services de bien-être à l'enfance était incroyable. Son désir d'améliorer le système de protection de l'enfance et d'offrir d'excellents services s'avère très profond. Il était également évident que les travailleurs sociaux vivent du stress. Ils méritent d'être reconnus et d'obtenir du soutien pour le travail incroyablement difficile qu'ils accomplissent et, plus important encore, ils méritent qu'on prenne des mesures pour répondre aux 107 recommandations issues du présent examen. La mise en œuvre des recommandations figurant au présent rapport permettra aux travailleurs sociaux d'effectuer un travail de protection de l'enfance de qualité et, par conséquent, le Nouveau-Brunswick jouira d'un excellent système de protection de l'enfance.

2. INTRODUCTION

« L'importance de la sécurité et du bien-être des enfants et des jeunes se manifeste dans la constitution d'un instrument des droits de la personne visant précisément les enfants et les jeunes, c'est-à-dire la *Convention relative aux droits de l'enfant* (CDE) des Nations Unies. La Convention relative aux droits de l'enfant des Nations Unies présente un cadre axé sur l'enfance dans lequel se situent les services à l'enfance. Elle présente les droits fondamentaux de tous les enfants, y compris le droit à la survie, le droit de se développer à son plein potentiel, le droit à la protection contre l'influence néfaste, la violence et l'exploitation, et le droit de participer pleinement à la vie familiale, culturelle et sociale. Les quatre principes fondamentaux de la *Convention* sont : la non-discrimination, le dévouement à l'intérêt supérieur de l'enfant, le droit à la vie, à la survie et au développement et le respect des opinions de l'enfant. Selon la vision qui en est présentée implicitement dans la CDE, les enfants ne sont ni la propriété de leurs parents ni un objet de pitié impuissant. Les enfants sont des personnes, des membres d'une famille et d'une communauté, avec des droits et des responsabilités appropriées à leur âge et à leur stade de développement » [traduction] (*Convention relative aux droits de l'enfant des Nations Unies*, septembre 1990).

Les Services de protection de l'enfance sont prescrits en vertu de la *Loi sur les services à la famille* de 1980. « Conformément à la *Loi sur les services à la famille*, le ministre [...] ou la personne qui le remplace doit évaluer tous les rapports qui signalent qu'un enfant peut avoir besoin de protection, procéder à une enquête et, si nécessaire, prendre d'autres mesures pour protéger l'enfant. L'intervention du ministre vise à protéger l'enfant ou les enfants concernés. Si le ministre détermine que l'enfant n'a pas besoin de protection, le mandat qu'il a d'intervenir prend fin. » (Protocoles relatifs aux enfants victimes de violence et de négligence, mars 2005, p. 8). La *Loi* n'est pas discrétionnaire. Le gouvernement provincial doit fournir les ressources pour permettre au Ministre et à ses employés d'exécuter les dispositions législatives prévues dans la *Loi*. La protection de l'enfance ne diffère aucunement des services essentiels de police ou de santé.

En 1999, le préambule de la *Loi sur les services à la famille* a été modifié, le passage suivant étant supprimé du sixième paragraphe : « et qu'on ne devrait soustraire les enfants partiellement ou complètement, à la surveillance parentale que lorsqu'aucune autre mesure ne convient » pour être remplacé par la version suivante : « et qu'on ne devrait soustraire les enfants à la surveillance parentale que conformément aux dispositions de la présente loi ».

Le Nouveau-Brunswick était déjà aux prises avec la question de la primauté des droits de l'enfant sur ceux des parents ou de la famille il y a 25 ans. Dans son rapport du 30 novembre 1993, le comité d'examen législatif signale que deux questions ont émergé au cours de ses délibérations : « 1) la définition des pouvoirs ministériels dans le cadre du processus d'enquête, 2) le manque de mécanismes législatifs officiels pour assurer la protection des droits parentaux, surtout en ce qui a trait à l'utilisation des régimes de protection. (L'une des grandes préoccupations ici concerne l'exigence qui figure dans la

Charte canadienne des droits et libertés pour la protection contre les fouilles et saisies injustifiées.) » [traduction] (MSSC, *Story of Child Welfare*, Nouveau-Brunswick, p. 143). Les lois sur la protection de l'enfance autorisent les travailleurs sociaux à entrer dans les domiciles pour enquêter sur la violence et la négligence à l'égard des enfants. Si les parents refusent de laisser entrer les travailleurs sociaux, le tribunal de la famille doit émettre une ordonnance très rapidement afin d'éviter que l'enfant continue d'être victime de violence ou de négligence. Comme le met en évidence l'un des principes directeurs des *Normes de pratique et lignes directrices des services de protection de l'enfance* : « Dans le cadre de tout dossier de la protection de l'enfance, en cas de doute concernant la sécurité ou le bien-être d'un enfant, son besoin de protection ou la capacité ou la volonté des parents d'en prendre soin et de le protéger, la préséance doit être accordée à la protection de l'enfant. »

Ces deux modifications ont été apportées pour clarifier le rôle de la protection de l'enfance et pour diminuer ou éliminer la confusion en établissant que la responsabilité primaire et principale des Services de protection de l'enfance est de protéger l'intérêt supérieur de l'enfant. Pour la plupart des enfants, le meilleur endroit où grandir et se développer sainement est auprès de sa famille, et c'est pourquoi les Services de protection de l'enfance doivent seulement laisser un enfant dans sa famille s'ils sont certains que cet enfant sera en sécurité et que sa famille le protégera.

« Le système de protection de l'enfance doit être axé sur l'enfant, reconnaître que les enfants et les jeunes sont des personnes ayant des droits, y compris le droit de participer aux décisions importantes à leur sujet, en fonction de leur âge et de leur niveau de maturité. Même si le travail vise souvent à aider les parents à régler leurs problèmes, il est important de continuer d'évaluer si, ce faisant, leur capacité à répondre aux besoins de tous leurs enfants s'en trouve suffisamment améliorée. Cette partie du travail requiert parfois de poser un jugement difficile sur la capacité des parents de changer assez rapidement pour répondre aux besoins développementaux de l'enfant. » [traduction] (Munro, 2011, p. 24).

La prestation de services, si les parents sont ouverts à les recevoir et s'ils coopèrent, peut renforcer et épauler les enfants et les familles. En fait, des services d'intervention précoce peuvent diminuer les coûts ultérieurs. Cependant, les Services de protection de l'enfance ne doivent pas opter pour ces services à moins d'être convaincus que les enfants sont en sécurité et qu'il est possible de les empêcher de se trouver dans des milieux où ils subiront de la violence et de la négligence.

La protection de l'enfance est un domaine complexe, et les travailleurs sociaux et les surveillants qui œuvrent dans ce domaine assument l'une des professions les plus exigeantes et stressantes de la société. « L'incertitude sévit dans le domaine de la protection de l'enfance. Nombre de déséquilibres du système actuel proviennent des efforts de faire face à l'incertitude en évaluant et en gérant les risques. La gestion des risques ne permet pas d'éliminer les risques, mais peut cependant diminuer la probabilité que des préjudices soient causés. Le gros problème de la société (et, par conséquent,

des professionnels), c'est d'arriver à dresser des attentes réalistes quant à la capacité des professionnels de prédire l'avenir et de gérer les risques de préjudices pour les enfants et les jeunes [...] Les évaluations des risques sont faillibles et peuvent être inexactes en surestimant ou en sous-estimant la mesure dans laquelle l'enfant est en danger. Une évaluation réfléchie peut mener à la conclusion que la probabilité qu'un enfant subisse un préjudice grave dans sa famille biologique est faible. Cependant, des événements à faible degré de probabilité peuvent se produire et, parfois, l'enfant laissé dans sa famille biologique est victime de violence extrême et peut être blessé gravement ou même décéder. Les professionnels, surtout les travailleurs sociaux, sont actuellement confrontés au potentiel de critique, peu importe leurs actions : ils sont toujours en tort, quoi qu'ils fassent. Il s'avère donc primordial de brosser un portrait plus exact du travail accompli et de faire comprendre qu'un enfant peut mourir ou subir des blessures graves, même lorsque la pratique professionnelle est de haute qualité. » [traduction] (Munro, 2011, p. 38).

Un nombre de dossiers raisonnable, des services de soutien, une supervision, de la formation, de la technologie et un milieu favorable sont tous essentiels pour permettre aux travailleurs sociaux de bien effectuer leur travail. La protection de l'enfance restera toujours une profession exigeante et stressante. Cependant, les éléments susmentionnés permettront de rendre le travail plus satisfaisant et gratifiant.

Il n'est pas rare que les examens soient axés sur le blâme. Or, le fait de chercher des coupables ne permet aucunement d'aller de l'avant et de régler ce qu'il y a à régler. « Il faut établir une culture de responsabilisation, et non de critique. Cette culture doit inclure des stratégies pour tenter de comprendre l'origine d'une mauvaise pratique » [traduction] (Eileen Munro et Jacky Tiotto, *Improving Child Protection Practice*, diaporama, p. 7, le 25 octobre 2011). En fait, le ministère du Développement social du Nouveau-Brunswick a beaucoup de points en sa faveur qui lui permettent d'aller corriger les problèmes cernés dans le présent examen. Le Ministère compte un personnel très professionnel et dévoué, un programme de formation fort solide pour les travailleurs sociaux et les surveillants, un programme de vérification clinique robuste, des normes et des procédures de programme et une approche des plus collaboratives pour travailler avec les familles et les organismes communautaires.

Le Ministère continue d'améliorer les services aux enfants et aux familles grâce à l'établissement du Réseau d'excellence et de la prestation des services intégrés. Il faut absolument coordonner les efforts et les services avec d'autres partenaires si l'on veut réussir à mettre au point et à offrir des services efficaces pour les enfants et les jeunes.

Il convient de souligner le leadership dont a fait preuve le défenseur des enfants et de la jeunesse dans la rédaction du rapport sur les indicateurs relatifs aux droits de l'enfant, qui figure au rapport annuel sur l'état de l'enfance. (Défenseur des enfants et de la jeunesse, *Rapport sur l'état de l'enfance 2017*, Nouveau-Brunswick, p. 29).

3. MÉTHODOLOGIE

Le présent examen a commencé par la consultation de divers documents (voir les références).

Des rencontres ont été tenues avec l'honorable Dorothy Shepard, ministre du Développement social, et avec la haute direction, le personnel de direction et le personnel ministériel du programme. Des rencontres se sont aussi déroulées avec tous les directeurs régionaux, les gestionnaires de la prestation des programmes, les surveillants et les travailleurs sociaux de chacune des huit régions. Nous avons également tenu des rencontres avec Norman Bosse, défenseur des enfants et de la jeunesse, et plusieurs membres de son personnel, Christine Gilbert Estabrook, directrice générale, et Mary Ann MacKay, Services aux étudiants, secteur anglophone, ministère de l'Éducation; Maurice Richard, directeur général des Services des procureurs de la couronne à la famille, et Stephen Drost, président provincial, SCFP 1418, réhabilitation et thérapie, ainsi que le comité sur le bien-être à l'enfance (Shawna Morton et Gary Burris). En tout, 322 personnes ont participé aux rencontres tenues dans le cadre du présent examen. Le calendrier des rencontres est joint au présent document en tant qu'annexe 3.

Pendant ces rencontres, le groupe a discuté des forces, des préoccupations et des solutions potentielles.

On a également demandé au personnel de répondre à une enquête dans le cadre de l'examen. Cette enquête comportait des questions sur les sujets suivants : politiques et normes, nombre de dossiers/charge de travail, supervision clinique, formation, technologie, conférences d'intervention immédiate, Comité de planification visant la permanence, médiation pour la protection de l'enfance, concertations familiales, documentation, communication/échange d'information avec les partenaires, clarté des rôles et responsabilités, gestion/prise de décision à l'interne, prise de décision structurée, forces et occasions, faiblesses et domaines à améliorer, principaux problèmes ayant des répercussions sur le travail et solutions. Une copie de l'enquête est jointe à l'annexe 4.

Suzanne Pelletier-Wood, stratège des ressources humaines du ministère du Développement social et du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail, a participé à plusieurs entretiens téléphoniques.

Les résultats de l'enquête et certaines réponses aux questions sont présentés dans ce rapport.

Le personnel avait le choix de remplir le questionnaire en français ou en anglais. En tout, 284 employés sur 358 ont participé à l'enquête, ce qui représente un taux de participation de 79 %. Cette enquête était conçue pour le personnel du programme travaillant au Bureau central et pour l'ensemble du personnel régional. On ne s'attendait pas à ce que

la direction, les employés externes et le personnel du bureau du défenseur des enfants y répondent. Un taux de participation de 79 % est excellent, puisque « le taux de participation à des enquêtes internes est habituellement de 30 à 40 % en moyenne (ou plus), comparativement à 10 à 15 % pour les enquêtes externes. Le fait que l'on écoutera les opinions de ceux qui répondent à l'enquête et que des mesures seront prises selon cette rétroaction constituent des incitatifs importants. Si les personnes qui répondent croient que leur participation à l'enquête mènera à une amélioration réelle, le taux de réponse peut augmenter, tout comme la qualité de la rétroaction » [traduction] (Andrea Fryrear, juillet 2015).

L'enquête a permis d'obtenir d'excellents renseignements pour le présent examen. Le fait que les employés ont pris du temps malgré leur horaire chargé pour y répondre et pour formuler des commentaires réfléchis a été fort apprécié. Leur participation met aussi en évidence la mesure dans laquelle ils s'investissent dans leur emploi et sont dévoués à apporter les améliorations nécessaires pour qu'ils puissent mieux servir les enfants, les jeunes et les familles vulnérables. L'élaboration d'une stratégie pour inclure les employés dans l'application des recommandations figurant au présent rapport transmettra un signal important que le Ministère valorise grandement les opinions et la rétroaction du personnel de première ligne.

L'ébauche du rapport a été remise au ministère du Développement social le 31 août 2018. Une présentation sur la première ébauche du rapport a été faite devant les cadres du Ministère le 26 septembre 2018, ce qui a donné lieu à la communication de commentaires supplémentaires. Une autre présentation sur la deuxième ébauche a été faite devant la ministre et les cadres le 26 novembre 2018.

DOMAINES EXAMINÉS ET RECOMMANDATIONS

4. LOIS ET QUESTIONS D'ORDRE JURIDIQUE

Les lois sont l'un des principaux outils de politique dont se servent les gouvernements pour dicter l'étendue des services à offrir et la façon dont il faut offrir ces services. Chaque province ou territoire du Canada possède sa propre loi concernant la protection de l'enfance et l'adoption.

La *Loi sur les services à la famille* du Nouveau-Brunswick date de presque 40 ans et, même si on y a apporté des modifications au fil des ans, elle doit être remplacée. Le Nouveau-Brunswick est l'une des seules provinces du Canada à ne pas s'être dotée d'une loi sur la protection de l'enfance distincte. Les mesures législatives sont combinées à celles des soins de longue durée et de l'adoption. Les références à la *Déclaration canadienne des droits* et les termes comme parents « naturels » au lieu de parents biologiques témoignent du caractère désuet de la *Loi*. Il faut également mettre à jour les délais pour la prise de décisions qui concernent les enfants, surtout les jeunes enfants.

Une modification importante a été apportée à la *Loi* en 1999. Cette modification visait à préciser que les travailleurs sociaux, les surveillants et les gestionnaires participant à une enquête, à une évaluation et à la prise de décisions en matière de violence ou de négligence à l'égard d'un enfant doivent toujours accorder la priorité à l'intérêt supérieur de l'enfant et non aux droits des parents. La modification apportée à la *Loi sur les services à la famille* consistait à supprimer le passage suivant : « et qu'on ne devrait soustraire les enfants partiellement ou complètement, à la surveillance parentale que lorsqu'aucune autre mesure ne convient » pour le remplacer par la version suivante : « et qu'on ne devrait soustraire les enfants à la surveillance parentale que conformément aux dispositions de la présente loi » (*Loi sur les services à la famille*, Nouveau-Brunswick, 1980).

Cette modification n'était pas inhabituelle et illustre bien le débat et le mouvement de balancier qui caractérisent le domaine de la protection de l'enfance depuis ses débuts. « Les services de protection de l'enfance (SPE) sont initialement établis à partir des demandes d'intervention, émanant de la société, afin d'assurer la sécurité des enfants maltraités et à risque, même si l'intervention se fait contre la volonté des parents; ensuite, pour répondre aux violations présumées des droits de la famille, la société demande que les SPE soient moins intrusifs et qu'ils adoptent une approche plus interactive et collaborative pour répondre aux besoins de chaque famille. Par la suite, quand l'utilisation des pouvoirs de protection a été mise de côté de façon inappropriée afin de créer des partenariats avec les familles et d'adopter une approche collaborative, et que des enfants victimes de violence ou de négligence ont été gravement blessés ou sont décédés, nos lois, politiques et approches de pratique directes sont encore une fois recréées pour être axées essentiellement sur la sécurité des enfants » [*traduction*] (Vaughan-Eden et Vandervort, 2013, p. 10).

Par ses propositions de modifications législatives concernant le placement dans la famille élargie, le Nouveau-Brunswick tâche d'accélérer la prise de décisions des tribunaux dans les affaires de protection de l'enfance, surtout lorsque des nouveau-nés et des bambins sont concernés.

Parmi les problématiques soulevées, notons aussi l'accès des parents à un conseiller juridique, dans le cadre du programme d'aide juridique du Nouveau-Brunswick, lorsqu'ils étudient la possibilité d'une entente de garde. Il est important que les parents faisant appel aux services de protection de l'enfance aient accès à un conseiller juridique, surtout pour leur permettre de conclure une entente de garde.

La protection de l'enfance est un domaine très complexe, et les juges nommés au tribunal n'ont peut-être jamais exercé le droit de la famille et, plus particulièrement, le droit de protection de l'enfance. Tous les juges qui entendent les cas de protection de l'enfance doivent absolument comprendre la législation en matière de protection de l'enfance. Il faut voir à la prestation permanente d'une formation à ce sujet, offerte par un conseiller juridique ayant une vaste expérience en litige en matière de protection de l'enfance, lors de l'un des ateliers éducatifs annuels.

Dans quelques provinces et territoires du Canada, les lois sur le bien-être à l'enfance sont grandement adaptées aux besoins des Premières Nations, alors que dans d'autres, elles ne font pratiquement aucune mention de la culture, des familles et des communautés des Premières Nations. Le mot « culture » est utilisé dans l'ensemble des provinces et des territoires, y compris au Nouveau-Brunswick. Il ne s'agit toutefois pas d'un terme unique aux Premières Nations, car il s'applique à toutes les cultures. La plupart des provinces et des territoires incluent maintenant des dispositions propres aux enfants, aux familles et aux communautés autochtones. (George Savoury, « Legislative Provisions in Canada's Child Welfare Acts that support First Nations Culture », blogue de Savoury Consulting Ltd., juin 2015).

Les provinces et les territoires qui font précisément référence aux Premières Nations dans leurs lois traitent surtout des domaines suivants : importance soulignée de la culture et des traditions des Premières Nations dans la prise de décisions en matière de bien-être à l'enfance (dans le préambule ou les principes de la loi); pouvoir de conclure une entente avec les Premières Nations; pouvoir d'établir des agences de bien-être à l'enfance des Premières Nations bénéficiant de pouvoirs délégués; signalement aux conseils de bande lorsqu'un enfant est pris en charge; reconnaissance de l'importance de placer un enfant des Premières Nations avec sa famille, sa famille élargie ou une autre famille des Premières Nations dans la communauté, dans la mesure du possible; reconnaissance des concertations familiales, de l'adoption selon les coutumes et des consultations avec les bandes des Premières Nations, les dirigeants politiques des Premières Nations et les communautés autochtones. La plupart des provinces et des territoires ayant des dispositions législatives liées aux enfants, aux familles et aux collectivités des Premières Nations ont également rédigé des règlements et des politiques pour accompagner les lois » [*traduction*] (Savoury Consulting Ltd, « Proposal for Amendments to the Child and Youth Care and Protection Act and Adoption Act, NL », Miawpukek Child and Family Services, Première Nation de Miawpukek, Conne River, août 2016, p. 3-4).

Au cours des dernières années, nombre de provinces et territoires ont révisé leurs lois afin de mieux reconnaître les Premières Nations.

Les organismes de bien-être à l'enfance des Premières Nations au Nouveau-Brunswick relèvent de l'autorité législative de la *Loi sur les services à la famille*. Il existe également des protocoles opérationnels entre le ministère du Développement social du Nouveau-Brunswick et les organismes de services aux enfants et aux familles des Premières Nations (4 janvier 2018). Cependant, ces organismes sont incapables de mettre en œuvre des programmes, des politiques et des normes du Ministère comme le fait le gouvernement provincial, car ils manquent de financement de la part du gouvernement fédéral.

La *Loi sur les services à la famille* doit être remplacée, et elle doit inclure des dispositions pour reconnaître la culture et les traditions des Premières Nations.

Lois et recommandations juridiques

- (1) La *Loi sur les services à la famille* du Nouveau-Brunswick date de presque 40 ans et, même si on y a apporté des modifications, elle doit être remplacée par une nouvelle loi distincte sur la protection de l'enfance. Les ressources pour le projet d'une durée prévue d'un an et demi, lorsque le gouvernement décidera de remplacer la *Loi*, devront également inclure du soutien administratif et des fonds pour la recherche et la consultation.
- (2) Il est recommandé que les trois ordres de gouvernement (fédéral, provincial et Premières Nations) entament des discussions sur un examen indépendant mené par un expert du bien-être à l'enfance ayant de l'expérience en bien-être à l'enfance des Premières Nations, qui devra examiner les lois, les programmes, les normes, la formation et le financement pour le bien-être de l'enfance des Premières Nations au Nouveau-Brunswick et formuler des recommandations à leur sujet. L'examen devrait être financé par le gouvernement fédéral dans le cadre de son mandat de financement du bien-être à l'enfance des Premières Nations. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait amorcer les discussions afin d'entamer le processus d'examen.
- (3) Le gouvernement provincial s'assure que les parents, qui souhaitent avoir accès aux services d'un avocat, mais qui ne sont pas en mesure de payer les frais, puissent être représentés par un avocat de l'aide juridique du Nouveau-Brunswick dans les cas où le Ministère recommande une entente de garde. Cette recommandation figure également au rapport *Les enfants priment tout* (2000). Aux termes de la recommandation n° 8.6.2, « que les parents qui désirent faire appel aux services d'un avocat, mais qui n'ont pas les moyens de payer, puissent être représentés par un avocat lorsque le Ministère recommande une entente de garde. Le mécanisme le plus probable pour y parvenir consisterait à inclure cette disposition dans le cadre du programme d'aide juridique en matière civile. » (p. 92).

- (4) De la formation annuelle sur les lois en matière de protection de l'enfance doit être offerte aux juges qui entendent les causes de protection de l'enfance, à leurs ateliers de formation, par un avocat spécialisé en droit de protection de l'enfance.
- (5) Entre temps, les modifications suivantes doivent être apportées, car on pourrait devoir attendre deux ans avant qu'une autre loi sur la protection de l'enfance soit proclamée :
 - (a) Il est recommandé que le gouvernement du Nouveau-Brunswick et les chefs des Premières Nations du Nouveau-Brunswick entament des discussions pour envisager l'adoption de modifications législatives afin de mieux incorporer la culture et les traditions des Premières Nations à la *Loi sur les services à la famille*. Il est reconnu que les Premières Nations comptent établir leurs propres lois de bien-être à l'enfance et qu'elles devraient être appuyées dans leur objectif. Toutefois, puisque ce processus prendra du temps, les modifications législatives jointes à l'annexe 5 devront être étudiées aux fins d'adoption en attendant la suite, après une consultation des chefs des Premières Nations et leur approbation, ainsi que la consultation des organismes de bien-être à l'enfance des Premières Nations du Nouveau-Brunswick.
 - (b) Si un agent ou un représentant a des motifs raisonnables et probables de croire qu'un enfant a besoin de services de protection et que la santé ou la sécurité d'un enfant est immédiatement menacée, l'agent ou le représentant peut, sans mandat ni ordonnance du tribunal, entrer, par la force si nécessaire, dans un bâtiment et chercher l'enfant afin de le placer sous un régime de protection comme l'autorise et le prévoit l'article 33 (*Children and Family Services Act* [CFSA], 1990, Nouvelle-Écosse).
 - (c) Un agent ou un représentant qui agit dans le cadre de cet article peut demander l'aide d'un agent de la paix (CFSA, 1990, Nouvelle-Écosse).
 - (d) Une audience tenue en application de cet article doit être faite à huis clos; par contre, le tribunal peut autoriser qu'une personne soit présente s'il l'estime approprié (CFSA, Nouvelle-Écosse, 1990, chap. 5, article 34).
 - (e) La *Loi* indique que, en ce qui a trait à la conférence d'intervention immédiate, le ministre doit envisager un renvoi au Comité d'intervention immédiate (CII). C'est à présent le cas pour d'autres approches collaboratives comme la concertation familiale et la médiation. Voici ce que prévoit actuellement le paragraphe 31.1(2) :

Le ministre considère la possibilité de recourir aux approches collaboratives que constituent la médiation et la conférence de groupe familiale dans

l'établissement, le remplacement ou la modification d'un plan visé au paragraphe (1).

Le paragraphe précédent, 31.1.(1), prévoit ceci :

Ayant conclu, son enquête terminée, que la sécurité ou le développement d'un enfant sont menacés, le ministre des Familles et des Enfants doit assurer l'établissement d'un plan pour le soin de l'enfant afin d'assurer que sa sécurité et son développement sont suffisamment protégés et au besoin, par la suite, le remplacer ou le modifier en tout temps.

La partie « doit envisager un aiguillage au CII » devrait être ajoutée au paragraphe 31(2.5), qui prévoit que :

Lorsque pendant une enquête menée en vertu du présent article, le ministre a des raisons de croire que la sécurité ou le développement d'un enfant sont menacés, il peut

- conclure une entente avec le parent de l'enfant qui spécifie ce qui doit être fait et ce qui ne doit pas être fait afin d'assurer que la sécurité ou le développement de l'enfant soient protégés de manière adéquate,
 - lorsque le parent de l'enfant ne peut pas ou ne veut pas conclure une entente au sens de l'alinéa a) ou si le ministre détermine que la sécurité ou le développement de l'enfant ne peuvent être protégés de façon adéquate par une entente de cette nature, il peut faire une demande à la cour en vertu du paragraphe 51(2) pour l'obtention d'une ordonnance à l'égard de l'enfant, ou
 - dans les circonstances décrites au paragraphe 32(1), placer l'enfant sous un régime de protection.
- (f) Des modifications doivent être apportées à la *Loi sur les services à la famille* et à ses règlements pour permettre la garde par un parent proche.
- (g) Un registre de la violence faite aux enfants, similaire à celui de la Nouvelle-Écosse, devrait être adopté. Un tel registre aurait de meilleures mesures de protection et supprimerait les tâches que les travailleurs sociaux doivent à présent accomplir relativement aux vérifications du dossier et aux exemptions. De plus, il est plus respectueux des droits des personnes qui pourraient actuellement se faire refuser un emploi en raison des vastes critères utilisés pour fournir les noms de personnes selon la politique de vérification du dossier de DS et du casier judiciaire (août 2012, p. 4).
- (h) En ce moment, rien dans la *Loi* n'empêche un parent, qui n'a pas de rôle important ou significatif dans la vie de son enfant, de refuser de fournir son consentement pour une concertation familiale (CF), ce qui enlève donc à l'enfant les bienfaits d'une CF ou d'une médiation de protection de l'enfance

(MPE). Pour offrir à tous les enfants un accès équitable à la CF et à la MPE, la définition suivante de l'expression « rôle important et significatif du parent » doit être ajoutée en ce qui a trait à la CF et à la MPE :

« Un parent qui a un rôle important et réel dans la vie d'un enfant est « un parent qui voit son enfant régulièrement, qui passe beaucoup de temps avec l'enfant, qui assume dans une certaine mesure la charge et la direction de l'enfant pendant qu'il se trouve en sa compagnie, qui participe peut-être à la prise de décisions importantes concernant la santé ou l'éducation de l'enfant et dont la vie est indubitablement liée à celle de l'enfant. » [*traduction*]

La définition ci-dessus fait maintenant partie des normes sur la CF et la médiation. Le Nouveau-Brunswick a mis en application cette définition à l'enjeu du consentement à une CF et à la médiation, en avançant que le consentement d'un parent qui n'a pas joué un rôle important et significatif dans la vie de l'enfant pendant un (1) an n'est pas nécessaire à la tenue d'une concertation familiale.

Le bureau du directeur des procureurs de la Couronne devrait participer à la rédaction de ces modifications et de toute autre modification à la *Loi sur les services à la famille*, car les avocats de ce bureau doivent représenter le Ministre au tribunal et aborder les divers articles de la *Loi*.

5. INTÉRÊT SUPÉRIEUR DE L'ENFANT

Est rattachée à la loi la question de savoir si le personnel exerce son travail en utilisant l'intérêt supérieur de l'enfant comme critère principal pour mener des enquêtes et des évaluations et prendre des décisions. Ainsi, la première question dans l'enquête était de savoir si le maintien ou l'atteinte de la sécurité et du bien-être des enfants et des jeunes est le principal facteur dans la tenue d'évaluations de sécurité et dans la prise de décisions. La majorité du personnel a signalé que la sécurité et l'intérêt supérieur de l'enfant sont au sommet de leurs préoccupations.

Comme il a déjà été mentionné, les travailleurs sociaux et surveillants doivent toujours faire passer les droits de l'enfant avant ceux des parents. « Cependant, la dimension émotionnelle du travail avec des enfants et des familles joue un rôle de taille dans la façon dont les travailleurs sociaux réfléchissent et agissent. » [traduction] (Howe, 2008). Elle peut fausser le jugement du travailleur social, en raison de l'influence inconsciente exercée sur le centre de l'attention et l'interprétation de l'information. Par exemple, un travailleur social peut avoir une telle compassion pour les besoins d'une mère qu'il ne verra pas la souffrance de l'enfant. Les travailleurs sociaux devraient toujours voir les faits selon la perspective de l'enfant et se demander quels sont ses besoins. De même, si la violence familiale est un problème, on pourrait penser que les enfants sont en sécurité si les parents sont séparés; toutefois, les recherches indiquent que la violence se poursuit dans 50 % des cas, souvent pendant les visites. Par conséquent, les travailleurs sociaux doivent se garder de penser que le problème est nécessairement réglé par une séparation (Stanley et coll., 2009).

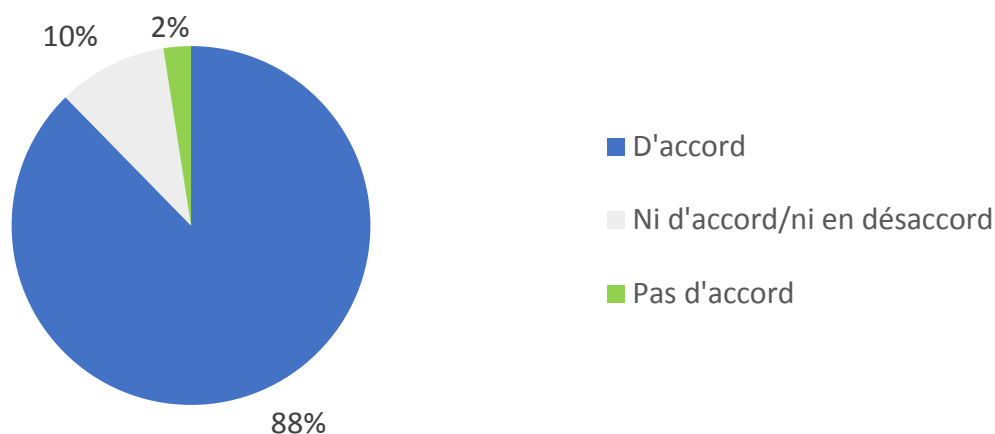
« Peut-être la pratique la plus significative qui échoue dans la majorité des révisions de cas graves était le défaut, chez le professionnel, de voir la situation du point de vue et selon l'expérience de l'enfant, d'écouter ce qu'il a à dire, d'observer comment il va et de prendre au sérieux son point de vue dans la réponse à ses besoins. » [traduction] (Ofsted, 2008, p. 18).

Les travailleurs sociaux doivent être assurés qu'ils n'ont pas besoin de s'inquiéter de l'éventualité que des enquêtes et le retrait d'un ou de plusieurs enfants de milieux non sécuritaires soient un problème pour eux relativement à la *Charte canadienne des droits et libertés*. En fait, toute transgression d'un droit prévue dans la *Charte* serait estimée nécessaire ou raisonnable pour garder les enfants en sécurité. Leur mandat est d'appliquer la *Loi sur les services à la famille*, qui a force exécutoire. Si une contestation aux termes de la *Charte* est formulée, elle doit être fondée sur les mesures législatives et la façon dont la *Loi sur les services à la famille* enfreint les droits garantis par la *Charte*. Les surveillants et travailleurs sociaux doivent accepter que les pouvoirs d'intervention soient déterminés par la *Loi sur les services à la famille* et non la *Charte*.

Il faut reconnaître les efforts du Ministère dans l'élaboration et la mise en œuvre de la Norme de pratique 19, qui établit que « les enfants âgés de moins de cinq ans ou ayant un handicap courent un risque accru de violence ou de négligence et sont souvent moins

visibles dans les collectivités » [traduction]. La Norme de pratique 19, désormais intégrée à la Norme de pratique 1 d'intervention multidimensionnelle, exige que, lorsque trois signalements sont reçus en un an pour le même enfant en bas âge, une enquête doit être entamée, même si aucun des signalements, pris individuellement, n'est motif à enquête. C'est également un critère de dépistage sous « autres critères d'évaluation obligatoires pour les signalements », selon l'outil d'évaluation initiale de la PDS.

Voici les réponses du personnel à la question 1, qui consistait en l'énoncé suivant : « Atteindre ou maintenir la sécurité et le bien-être des enfants et des jeunes est le principal facteur à considérer lors des évaluations de la sécurité et dans les prises de décision. »



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

Tous nos collègues ont un engagement indéfectible envers le mandat du Ministère et une solide connaissance de ce dernier et de son exécution pratique.
Il s'agit de notre mandat prévu par la loi et de notre raison d'être. Nous avons d'excellents outils pour nous guider, ainsi que le soutien de surveillants, de travailleurs sociaux cliniques et de consultants provinciaux.
Je crois que la sécurité et le bien-être demeurent au premier plan des évaluations et des décisions.
À mon avis, nous tenons de plus en plus compte des droits des enfants, mais, parfois, nous avons du mal à concilier le droit d'un enfant d'être protégé du danger avec les droits parentaux et la préservation de la famille. Je crois également que les travailleurs sociaux ne comprennent pas tout à fait que, lorsque nous intervenons auprès d'une famille, nous risquons de porter atteinte à ses droits garantis par la <i>Charte</i> . Nous devons donc agir de façon à réduire cette transgression au minimum (essentiellement, être rapide, précis, exhaustif, efficace et passer à autre chose).

Recommandations liées à l'intérêt supérieur de l'enfant

- (1) Les travailleurs sociaux, les surveillants et les gestionnaires doivent toujours exercer leurs fonctions en gardant bien à l'esprit que la sécurité et la protection des enfants

sont leur priorité absolue. La décision de ne pas participer au processus collaboratif ou de l'interrompre, à moins qu'ils ne soient convaincus que l'enfant sera protégé contre la violence ou la négligence, doit notamment être prise en ce sens.

- (2) Pendant la formulation de conseils cliniques ou juridiques, il faut particulièrement éviter de dissuader les travailleurs sociaux de mener des enquêtes ou de faire des appréhensions, dans le but de protéger les enfants. Il ne faut pas laisser les enfants dans un milieu non sécuritaire. Les enfants qui restent longtemps dans un foyer non sécuritaire courent un risque de blessures graves, de décès ou de graves problèmes de développement.
- (3) Les conseils ou recommandations cliniques ou juridiques devraient toujours souligner le fait que la sécurité et la protection des enfants doivent être la priorité absolue. Mieux vaut laisser les avocats débattre des litiges sur les droits des parents ou de la famille et la *Charte canadienne des droits et libertés*. S'ils le jugent bon, ils peuvent contester la *Loi sur les services à la famille*. Les travailleurs sociaux de protection de l'enfance n'ont pas à s'en soucier.
- (4) Le Ministère constitue un groupe de travail qui élaborera une stratégie provinciale fondée, à la limite du possible, sur des données probantes, pour améliorer la reconnaissance, l'évaluation et la gestion de cas de négligence d'enfants.

Les activités qui lui seront confiées sont notamment les suivantes :

- Revoir les définitions et les types de négligence, pour que les membres en aient la même notion.
- Étudier et cerner des méthodes d'évaluation des effets cumulatifs de la négligence chez les enfants.
- Choisir des méthodes pour augmenter le recours à la pratique réflexive et au raisonnement critique pendant la supervision clinique.
- Trouver des stratégies pour gérer l'évitement des parents et la conformité déguisée.
- Examiner l'utilisation des évaluations des capacités parentales et des évaluations cognitives.
- Examiner les avantages d'utiliser la chronologie pour répertorier les événements marquants et préoccupants dans la vie d'un enfant.
- Explorer des moyens de veiller à la visibilité des enfants dans les cas de négligence.
- Trouver des stratégies pour aider les familles à bâtir des réseaux communautaires formels et informels.
- Trouver des formations spécialisées pour les travailleurs sociaux.
- Définir des résultats mesurables pour la stratégie provinciale sur la négligence, que le Ministère compte rédiger.
- Explorer des stratégies pour réduire au minimum les changements de travailleurs sociaux.

- (5) Tous les cas qui ont atteint le seuil d'intervention cumulatif de 12 mois dans une période de 24 mois (accueil et/ou cas) doivent être examinés lors de la conférence d'intervention immédiate afin de prendre des mesures de protection contre la conformité déguisée et les dérives.

- (6) Le Ministère doit s'assurer que des consultations et conférences de cas sont menées avec les sources parallèles, les fournisseurs de service et les intervenants qui connaissent l'enfant ou ont des contacts significatifs avec lui, comme le personnel scolaire, les aides parentales, les fournisseurs de soins de santé, etc.

6. NORMES DE PRATIQUE DU MODÈLE MULTIDIMENSIONNEL DES SERVICES DE PROTECTION DE L'ENFANCE, DES SERVICES D'APPUI À LA FAMILLE (SAF) ET DES SERVICES D'ACCUEIL CENTRALISÉ

« Le projet des Nouvelles orientations en protection de l'enfance, lancé en décembre 2006, visait à concevoir, d'ici 2010, un modèle de médiation et un modèle d'intervention multidimensionnelle en protection de l'enfance qui reposent sur une approche axée sur la collaboration, la prévention et les forces des enfants, des familles et des partenaires communautaires, qui réduiront la dépendance à l'égard du système du tribunal de la famille et qui produiront de meilleurs résultats pour les enfants et les familles » (Examen de l'approche d'intervention multidimensionnelle, MDS, Nouveau-Brunswick, 18 mai 2018).

Au lieu d'utiliser le terme le plus souvent utilisé, soit « intervention différentielle » (ID), le ministère du Développement social du Nouveau-Brunswick a pris la décision d'utiliser le terme « intervention multidimensionnelle » (IM). Parmi les autres termes qui font référence à cette même approche, mentionnons « intervention alternative », « intervention à deux voies » ou « intervention à voies multiples ». « L'intervention multidimensionnelle est un processus en protection de l'enfance qui prévoit plus d'une voie d'intervention pour donner suite à un signalement de mauvais traitements, de violence ou de négligence envers un enfant. Chaque signalement retenu et qui est accepté en vue d'une intervention est ensuite évalué afin de déterminer l'intervention la plus appropriée, la plus efficace et la moins intrusive que les services de protection de l'enfance puissent réaliser en collaboration avec les ressources communautaires. Parmi les éléments clés du modèle d'intervention multidimensionnelle, notons qu'il permet, sans élargir les définitions de la violence et de la négligence, d'offrir des services de prévention et de soutien à certaines familles sans qu'il ne faille d'abord mener une enquête ou fournir des preuves à l'appui d'une allégation de mauvais traitements, de violence ou de négligence. » (Services de protection de l'enfance et Services d'appui à la famille : Examen de l'approche d'intervention multidimensionnelle du Comité de vision des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille, 18 mai 2018, p. 5). Le débat qui entoure le rôle que le bien-être à l'enfance devrait jouer – c'est-à-dire le dilemme entre les services préventifs et la protection de l'enfance – et la question même de trouver le bon débat est un effort de longue date dans le domaine du bien-être à l'enfance. Lorsque des issues négatives se concrétisent, le système de bien-être à l'enfance est critiqué pour avoir perdu de vue son mandat principal. L'une des évaluations les plus notables de l'histoire du Canada est celle de l'enquête Gove en Colombie-Britannique (Gove, 1995). Dans le cadre de son enquête, le juge Gove a en effet adressé de sévères critiques au ministère des Services sociaux de la Colombie-Britannique pour avoir mis l'accent sur les services de soutien à la famille aux dépens de la protection des enfants contre la violence. « Le juge Gove souligne que le décès de Matthew Vaudreuil, cinq ans, aurait pu être évité si les travailleurs sociaux et surveillants du Ministère avaient

vu Matthew comme leur principal client au lieu de sa mère, Verna Vaudreuil. De plus, il avance que l'accent placé sur l'examen des forces de la famille, au lieu des besoins de Matthew, a créé de la confusion chez le personnel du Ministère quant à la nature de son rôle » [traduction] (Gove, 1996). Toutefois, le juge Gove a reconnu très nettement le besoin de services de soutien à la famille.

« Les préceptes de base de l'ID ou de l'IM au Nouveau-Brunswick sont que le système de bien-être à l'enfance comporte une vaste gamme de besoins, de forces, de capacités et de problèmes, ce qui nécessite une gamme tout aussi vaste de stratégies d'intervention potentielles pour répondre aux besoins de la famille et atteindre les objectifs de la sécurité de l'enfant, de la permanence et du bien-être. » [traduction] (Comité d'établissement de la vision des services de protection de l'enfance et d'appui à la famille, « Un examen de l'intervention multidimensionnelle », 18 mai 2018, p. 5) [traduction] « Ce travail est fortement complexe, et les organisations de bien-être à l'enfance ont beaucoup à faire pour atteindre ces objectifs pour tous les enfants servis. (Hughes et Rycus, p. 15) [...] En Ohio et au Minnesota, on exige l'utilisation de protocoles décisionnels appuyés par des données empiriques, comme la prise de décision structurée, auprès de toute famille que sert l'organisme. Ainsi, les facteurs qui contribuent au risque sont surveillés, et une planification de la sécurité est mise en place au besoin, peu importe la voie d'intervention attribuée, et tout au long de la vie de chaque cas. » [traduction] (Hughes et Rycus, 2013, p. 10).

Il faut saluer le Nouveau-Brunswick pour avoir adopté et mis en place la prise de décision structurée en juin 2011. C'est un outil de recherche bien établi et solidement fondé, et le Nouveau-Brunswick a investi les ressources nécessaires pour former son personnel et élaborer des politiques à l'appui de cet outil. « Dans tout organisme de protection de l'enfance, s'il n'y a pas de système normalisé, ayant réussi des tests empiriques et entièrement mis en place qui permette de repérer les risques dans les familles et d'intervenir à leur égard, depuis l'étape du dépistage jusqu'à celle de la fermeture du cas, on augmente potentiellement le risque que les enfants subissent un préjudice, peu importe le suivi réalisé au sujet de l'attribution. » [traduction] (Hughes et Rycus, 2013, p. 4). Ce n'est pas le cas au Nouveau-Brunswick, car la province a bien réussi à adopter et à mettre en place l'outil de prise de décision structurée.

La question examinée était celle de savoir si le personnel sait clairement quels cas doivent être attribués à la voie d'intervention de la protection de l'enfance (PE) et lesquels doivent aller aux services d'appui à la famille. Baird, Park et Lohrbach estiment que « les différentes méthodes utilisées pour déterminer quelles familles sont admissibles à l'intervention différentielle (ID) ouvrent la porte à une myriade de conséquences imprévues » [traduction] (p. 2). « Ils ont cité des données de recherches menées en Californie, qui montrent que, pour 30,7 % des familles désignées à faible risque, il y avait une préoccupation en matière de sécurité pour laquelle il a fallu établir un plan de sécurité à domicile, et dans 2,1 % des cas, ces préoccupations en matière de sécurité étaient si graves qu'un placement hors du domicile a été nécessaire. » [traduction] (Hughes et Rycus, p. 6.).

La Direction des services de bien-être de l'enfance et du programme de soutien aux personnes ayant un handicap du Nouveau-Brunswick ainsi que les régions ont reconnu que l'élaboration et la mise en œuvre de l'IM au Nouveau-Brunswick a connu des ratés. Quelques processus ont été mis en place pour dégager les difficultés dans la mise en œuvre de l'IM, et chacun a mené à des recommandations pour les atténuer. Une équipe de mise en œuvre provinciale (EMOP) et huit équipes de mise en œuvre régionales (EMOR) ont été établies et chargées de surveiller la mise en place coordonnée et uniforme du modèle d'intervention multidimensionnelle des services de protection de l'enfance. En mai 2013, une équipe d'intégration complète (EIC) a été constituée pour fournir des recommandations sur des problèmes cliniques et provinciaux non résolus que des gestionnaires provinciaux du bien-être à l'enfance ont relevés. En octobre 2014, un Forum des leaders en bien-être à l'enfance a été tenu et certaines recommandations ont été formulées relativement au modèle d'IM. En février 2015, les gestionnaires provinciaux du bien-être à l'enfance ont présenté aux directeurs régionaux un document de discussion intitulé *Nouvelles orientations en protection de l'enfance, Un modèle d'intervention multidimensionnelle pour le Nouveau-Brunswick*. En juillet 2016, une téléconférence avec M^{me} Judy Rycus de l'Institute of Human Services, à Columbus, en Ohio, a eu lieu pour mieux comprendre son point de vue sur les modèles d'intervention multidimensionnelle et obtenir ses recommandations sur le modèle du Nouveau-Brunswick. Pendant cette téléconférence, M^{me} Rycus a exprimé son point de vue sur les modèles d'intervention multidimensionnelle. Selon elle, aucune donnée en faveur de l'intervention différentielle ne permet de tirer des conclusions sur la validité d'un tel modèle.

Le 6 octobre 2016, le Comité de la protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille du Nouveau-Brunswick a tenu sa première réunion. Son mandat était de revoir le modèle d'IM et de formuler des recommandations. Le 18 mai 2018, son rapport était prêt. (Comité d'établissement de la vision des services de protection de l'enfance et services d'appui à la famille, « Un examen de l'intervention multidimensionnelle », 18 mai 2018, p. 5-7). Aucune recommandation du comité d'établissement de la vision des services de protection de l'enfance et services d'appui à la famille n'aborde adéquatement les enjeux cernés par le personnel de divers échelons pendant cet examen.

Les résultats de l'enquête et les commentaires du personnel indiquent un manque de clarté et de la confusion manifestes quant aux cas à attribuer aux Services d'appui à la famille (SAF) et ceux à attribuer à la protection de l'enfance (PE). Par conséquent, les enfants pourraient continuer d'être à risque, car les interventions ou les pratiques des travailleurs sociaux ne cadrent pas avec le niveau de risque que l'enfant pourrait vivre. De nombreux travailleurs sociaux ont demandé, dans les réunions régionales et dans les enquêtes, que le Ministère ait uniquement des services de protection de l'enfance, car les deux programmes sont en fait des programmes de protection de l'enfance. De surcroît, il est devenu impossible d'expliquer la différence entre les deux programmes, à l'interne comme à l'externe.

« Dans les cinq ans qui ont suivi notre recherche et notre analyse initiales, une controverse a persisté en ce qui concerne les forces, les avantages, les problèmes et les défis des programmes d'ID. Certaines administrations continuent d'accorder leur confiance aux programmes d'ID et de les exploiter, tandis que d'autres ont apporté d'importants changements à leurs activités ou ont abandonné carrément l'ID. Certaines administrations ont entrepris une évaluation approfondie de leurs programmes et ont fini par rétablir des interventions fondamentales des Services de protection de l'enfance (SPE) que les défenseurs de l'ID ont qualifiées d'hostiles et d'abrasives pour les familles. Dans le corpus de la recherche, les données sur les résultats demeurent non concluantes. Les recherches récentes continuent de soulever des préoccupations qui ont été principalement mises de côté, ce qui crée un scepticisme quant à la validité de l'expression "fondé sur des données probantes", utilisée pour décrire les programmes d'ID. » [traduction] (Rycus, 2016, p. 24).

Ce qui suit est un survol des États américains qui ont cessé d'utiliser l'ID. « La Floride, l'un des premiers États à adopter l'ID, l'a abandonnée après environ cinq ans. L'Illinois a récemment abandonné son programme d'ID juste avant la fin de l'étude de recherche QIC-DR. Le Département des services de protection de l'enfance (SPE) de l'Illinois a justifié cette décision auprès de l'organe législatif en se disant préoccupé par le fait que l'ID a causé des problèmes de sécurité en détournant le personnel du système de SPE traditionnel. Il a ensuite ajouté que, d'après le rapport QIC-DR devant être publié sous peu, les enfants qui relevaient de la voie des interventions alternatives (IA) étaient plus susceptibles d'être victimes de mauvais traitement subséquents que les enfants qui relevaient de la voie des interventions classiques (IC). Le Michigan a conclu que la recherche sur l'ID s'est révélée insuffisante pour justifier le programme et a donc décidé, en 2013, puis de nouveau en 2014, de ne pas l'utiliser. À Los Angeles, un rapport de l'unité d'enquête spéciale de l'avocat défenseur des enfants du comté, publié en 2012 et commandé à la suite d'une vague de décès d'enfants, a révélé que "des enquêtes insuffisamment étayées et un recours démesuré à l'expérience de l'intervention différentielle de L. A. ont contribué à la majorité des décès." Los Angeles a supprimé son programme d'ID en 2012, en fonction de ces préoccupations et d'autres préoccupations selon lesquelles le programme détournait du personnel et des fonds du système traditionnel de SPE et que, ce faisant, il exposait les enfants à un risque injustifié. Le Minnesota, l'un des premiers États à adopter l'ID, a récemment constitué un groupe de travail qui doit évaluer les dangers pour les enfants que représente le système de bien-être à l'enfance de l'État, y compris l'accent qu'il met sur l'ID et l'attribution connexe d'un important pourcentage de cas signalés à la voie de l'IA. » [traduction] (Bartholet, 2015, p. 642-643).

Il était prévu que le recours à la médiation en protection de l'enfance réduirait le nombre de cas qui se rendent au tribunal. En examinant le contexte ou l'historique de l'IM, il est possible de trouver des énoncés selon lesquels « elle réduira le recours au système du tribunal de la famille et offrira de meilleurs résultats pour les enfants et leur famille » [traduction] (L'équipe de conception du modèle d'intervention multidimensionnelle - modèle d'intervention pour le Nouveau-Brunswick, Développement social, juin 2009,

p. 8) Parfois, les deux objectifs de l'initiative de Nouvelles orientations en protection de l'enfance (2007-2011) étaient d'« d'accroître la collaboration et l'engagement auprès des familles et de réduire le recours aux tribunaux pour assurer la prestation des services. » Rien n'indique que les travailleurs sociaux ou les surveillants étaient réfractaires à aller au tribunal s'ils l'estimaient nécessaire. C'est un fait important, car les travailleurs sociaux et les surveillants ne devraient jamais se soucier de réduire les recours au tribunal de la famille. Si des enfants sont à risque et s'il n'y a aucune autre solution qui permette d'assurer leur sécurité, sauf les retirer de la garde de leurs parents et aller au tribunal de la famille, les travailleurs sociaux devraient être encouragés à le faire. Des énoncés semblables se trouvent dans les questionnaires de description du poste de directeur des services de bien-être de l'enfance et du spécialiste clinique régional des services de bien-être de l'enfance.

Les conseillers juridiques, les travailleurs sociaux, les surveillants et les consultants doivent s'entendre pour dire que le recours au tribunal pour protéger les enfants n'a rien d'inapproprié. De nature, les actions en justice sont souvent marquées de confrontations. Toutefois, ce ne devrait pas être une source de préoccupation pour les conseillers juridiques, les travailleurs sociaux et les surveillants, dont le mandat premier est de protéger les enfants contre la violence et la négligence.

Les travailleurs sociaux, les surveillants, les conseillers juridiques et les consultants savent tous que la collaboration avec la famille est la meilleure stratégie, si la sécurité de l'enfant peut être assurée. En fait, il est possible d'offrir des ressources à la famille dans le cadre de la protection de l'enfance. « Nous devons renforcer le système de SPE, lui injecter plus de ressources pour surveiller les parents et offrir des services de rétablissement à un plus grand nombre de parents. Nous devons concrétiser une version du traitement différentiel, mais au sein du système de SPE et non à l'extérieur de celui-ci, pour que le traitement de réadaptation puisse être exigé, et non seulement suggéré, et que les enfants puissent être protégés dans les cas où les parents ne peuvent pas ou ne veulent pas prendre les mesures nécessaires pour devenir aptes à en prendre soin [...] [N]ous devons aussi renforcer les SPE en améliorant leur capacité à protéger les enfants par le retrait du milieu familial ainsi que par la résiliation des droits parentaux et l'adoption, au besoin. » [*traduction*] (Bartholet, 2015, p. 580.)

Les services d'accueil centralisé (SAC), situés à Moncton, étaient superflus dans le modèle de prestation de services de l'intervention multidimensionnelle. Ce modèle de prestation aurait pu avoir été mis en place de façon à ce que la fonction d'accueil soit exécutée dans chacune des huit régions de la province. Après environ dix ans, il est temps de changer de cap et de retourner ce service aux huit régions. En fait, il est hautement improbable que des économies aient été réalisées par l'adoption des SAC, et leur qualité a diminué. De plus, les risques potentiels pour les enfants ont aussi crû. La protection de l'enfance a besoin que ses travailleurs sociaux les plus formés et chevronnés remplissent la fonction d'accueil. Cependant, au fil des ans, le niveau d'expérience des travailleurs sociaux et des surveillants des SAC n'a cessé de diminuer. Les membres du personnel de tous les échelons des SAC travaillent d'arrache-pied et exécutent leurs tâches de manière responsable et professionnelle. Ils se soutiennent

beaucoup, ont fait de leur mieux pour répondre aux attentes et peuvent facilement être déployés dans les régions. Les SAC comptent un effectif de 24 membres, mais, certains jours, il n'y a que 15 employés au centre en raison du nombre de membres du personnel qui sont en formation, en vacances ou en congé parental ou de maladie.

Une approche de centre d'appels ne fonctionne pas pour ce type de service humain complexe et exigeant. C'est un service qui est meilleur lorsqu'il est offert dans les régions, car on y trouve des travailleurs sociaux expérimentés, formés et, tout aussi importants, qui connaissent les services, les professionnels et la clientèle de leurs régions. La rétroaction du personnel dans les huit régions de la province indique manifestement des problèmes importants avec la démarche d'accueil des services d'accueil centralisé. Voici les problèmes les plus couramment mentionnés par le personnel en ce qui a trait aux SAC lors de cet examen :

- des cas sont considérés comme relevant des Services d'appui à la famille (SAF) alors qu'ils auraient dû être attribués à la protection de l'enfance, ou vice versa;
- des membres du personnel choisissent le mauvais niveau de priorité selon leur évaluation du risque, ce qui peut avoir des conséquences graves pour les enfants;
- le personnel dirige des aiguillages vers les régions aux fins d'évaluation ou d'enquête en fin de journée, même si l'aiguillage avait été effectué aux SAC plus tôt ce jour-là ou la veille;
- lorsque le personnel dans les régions avait une certaine préoccupation ou question concernant un aiguillage, il était ardu d'avoir une discussion productive avec le personnel des SAC. Ces plaintes n'étaient pas imputables au personnel des SAC, mais plutôt au modèle, au personnel inexpérimenté et à l'ensemble de procédures qui avait dû être mis en place pour que les SAC fonctionnent comme une unité;
- le recours fréquent aux dérogations lors des prises de décision pendant le dépistage des cas pour l'aiguillage vers les régions;
- le personnel a noté que bon nombre des problèmes susmentionnés sont liés au pourcentage élevé de nouveaux travailleurs sociaux ayant peu d'expérience dans le domaine de la protection de l'enfance.

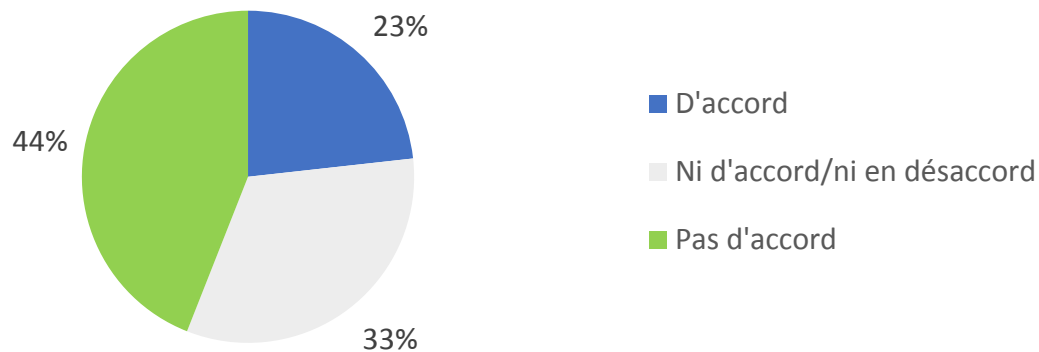
Les problèmes cernés ont persisté pendant un certain temps et ils ne changeront pas avec une démarche de SAC. Il est simplement trop risqué de continuer à fonctionner avec des SAC pour la protection de l'enfance.

Une démarche centralisée est appropriée pour la fonction de service d'urgence après les heures de travail, mais ce service ne devrait pas inclure la fonction d'accueil centralisé.

À la question 13, on demandait au personnel de répondre à l'énoncé suivant : **Les rôles et les responsabilités sont clairement établis entre les travailleurs sociaux posés à la protection de l'enfance et aux services d'appui à la famille. »**

Cette question visait à aller au cœur du modèle d'intervention multidimensionnelle et à savoir s'il fonctionnait comme prévu.

Voici les résultats des réponses à cette question :



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

Rajuster le nombre de dossiers.

Retourner à un seul programme de protection de l'enfance. Les SAF sont le même service. Il vaudrait également mieux que les travailleurs sociaux retournent à un seul programme, puisqu'ils auraient un nombre de dossiers plus approprié et équilibré au lieu d'avoir tous les cas à très haut risque et les cas de tribunal. Je travaillais à la protection de l'enfance avant les changements au programme des SAF. Nous avons plus de cas, mais la charge de travail était différente. Nous n'avions pas tous les cas à très haut risque et nous avons chacun moins de cas de tribunal. C'était plus facile de gérer les choses.

L'objectif ayant motivé l'adoption du modèle d'accueil centralisé était de normaliser les pratiques à l'échelle de la province. Je ne pense pas que la normalisation soit réalisable. Lorsque l'accueil était réalisé dans les régions, nous connaissions les services régionaux et pouvions aiguiller les clients directement vers eux. Ce n'est plus le cas. Les situations dégénèrent faute de services communautaires, et quand les dossiers finissent par arriver jusqu'à nous, les situations se sont aggravées. Si nous avons pu collaborer et aiguiller ces personnes dès l'accueil, nous aurions pu empêcher que les choses dégénèrent et aider ces familles. Je me rends compte qu'avec le nombre de cas entrant à l'accueil centralisé, le personnel n'a pas le temps d'aiguiller les clients. Les cas d'évaluation et d'enquête finissent par s'entasser.

Honnêtement, je n'arrive pas à voir la différence, mis à part que nous avons une plus grande charge de travail. Les services d'accueil nous envoient des cas qui exigent des services judiciaires et des demandes au tribunal, et on s'attend à ce que nous fassions beaucoup de tâches supplémentaires avant que les services de protection de l'enfance en viennent même à envisager d'accepter un transfert, et ils refusent de prendre les cas sans ordonnance (ce qui est logique parce que, en fait, qu'est-ce que les services de protection de l'enfance peuvent faire de plus qu'un travailleur des SAF?). Je pense que la séparation du programme a été source de

confusion pour la collectivité, les fournisseurs de services et les travailleurs sociaux, d'autant plus que nous faisons exactement le même travail.

Décentraliser l'accueil centralisé. Retourner dans les régions et nommer des travailleurs sociaux chevronnés pour s'occuper des aiguillages.

Il n'y a aucune différence entre la protection de l'enfance et les services d'appui à la famille, et les travailleurs sociaux ne connaissent pas la différence entre les programmes.

Recommandations en matière d'intervention multidimensionnelle

- (1) Le Ministère doit mettre fin à ses deux voies pour les services de protection de l'enfance et services d'appui à la famille et pour en adopter une seule – les services de protection de l'enfance. Tous les cas pour lesquels on juge bon d'ouvrir un dossier lors de l'accueil devraient aller à la protection de l'enfance. Tous les travailleurs sociaux devraient être considérés comme des travailleurs sociaux de la protection de l'enfance. Ce changement ne devrait entraîner aucune perte d'emploi puisque, dans les faits, les travailleurs sociaux des SAF exécutent maintenant des tâches de protection de l'enfance.
- (2) Le Ministère doit fermer les Services d'accueil centralisé (SAC) à Moncton, et le personnel doit être affecté dans les régions.
- (3) L'ensemble des manuels, des politiques, des questionnaires de description de poste et des documents de formation doivent être examinés et révisés pour s'assurer que tous les énoncés qui y sont compris transmettent le message que la prise en charge des enfants et le fait de porter la cause devant un tribunal pour protéger les enfants contre la violence ou la négligence est une option acceptable et appropriée. Les travailleurs sociaux et les surveillants ne devraient pas choisir une option parce qu'elle est meilleure qu'une autre. Ils devraient plutôt choisir celle qui protège le mieux les enfants contre la violence ou la négligence.
- (4) Le service des procureurs de la Couronne de la famille doit être examiné afin que l'avocat-conseil puisse toujours être à la disposition du personnel de la province en temps opportun, tant pour fournir des conseils que pour assumer la représentation devant les tribunaux.

7. POLITIQUES, NORMES ET PROCÉDURES

Les politiques, les normes et les procédures orientent le personnel dans la mise en œuvre des services de protection de l'enfance et services d'appui à la famille. Elles précisent les normes de pratique minimalement acceptées qui se rattachent à la prestation des programmes et aident à prendre de bonnes décisions. Toutefois, un bon jugement clinique et professionnel s'acquiert par l'expérience. Elles jouent aussi un rôle important dans l'orientation et la formation du personnel. « Ces normes doivent toujours être appliquées de manière à protéger chaque enfant qui reçoit des services du ministère du Développement social, [...] [y compris d]es exceptions aux normes pour des raisons indépendantes de la volonté du travailleur social [...] si elles sont examinées et approuvées par le surveillant. La charge de travail doit être gérée de manière à appuyer la conformité aux normes et la prestation de services de qualité aux enfants et aux familles » (MDS, Nouveau-Brunswick, Normes de pratique du modèle multidimensionnel des services de protection de l'enfance et des services d'appui à la famille, février 2018, p. 10).

De manière générale, les politiques, les normes et les procédures du Nouveau-Brunswick sont claires, bien organisées et complètes. Le Ministère a adopté un format normalisé pour tous ses manuels, et les dernières *Normes de pratique du programme des enfants pris en charge* (juillet 2018) ont été rédigées dans le nouveau format. Ces normes aident les travailleurs sociaux qui débutent dans le domaine du bien-être de l'enfance et appuient la pratique continue. Les normes des services de protection de l'enfance et services d'appui à la famille, qui ont été rédigées en 2011, sont considérées comme étant bien plus précises. Elles doivent toutefois être mises à jour pour tenir compte des pratiques actuelles en matière de bien-être à l'enfance. Il est important que le personnel ait le temps de les examiner et de reconnaître qu'elles sont un outil permettant la meilleure prise de décision possible. Une supervision efficace, le mentorat, l'encadrement et le transfert de composantes d'apprentissage de la formation de base sont tous essentiels pour favoriser le recours aux pratiques exemplaires en protection de l'enfance. Il est très positif que toutes les politiques soient regroupées dans un site SharePoint, appelé la bibliothèque électronique, au sein du Ministère.

Le personnel doit pouvoir mettre en œuvre les politiques, les normes et les procédures du Ministère. Au cours de l'examen, la majorité des membres du personnel ont indiqué être incapables de se conformer aux normes actuelles en raison de leur charge de travail et de leur nombre de dossiers. Lorsque des exceptions doivent être fréquemment et continuellement approuvées par les surveillants parce que les normes ne peuvent être respectées, la situation commence à être problématique.

Les trois normes que les travailleurs sociaux ont dit avoir le plus de difficulté à respecter sont les suivantes :

1. La norme de contact de la PDS n° 5 (services de protection de l'enfance) précise les communications minimales avec le parent/parent-substitut ou le ou les enfants devant être effectuées par le travailleur social. Elle s'appuie sur le niveau de risque.

La fréquence des contacts requis va d'une rencontre en personne par mois avec le parent/parent-substitut et l'enfant au domicile du parent/parent-substitut ainsi qu'un contact avec des sources parallèles lorsque le niveau de risque est faible, à quatre rencontres en personne par mois avec le parent/parent-substitut et l'enfant et quatre contacts avec des sources parallèles lorsque le risque est très élevé (Manuel des procédures et de la politique du modèle de prise de décision structurée).

« Un contact avec les sources parallèles est défini comme un contact en personne ou par téléphone avec des personnes, autres que les parents/parents-substituts principaux et secondaires et les enfants. Ce type de contact doit être limité aux personnes qui ont une compréhension pertinente et actuelle de la participation et du progrès de la famille relativement aux services et de la sécurité générale de l'enfant ou des enfants. » (NCCD, Manuel des procédures et de la politique du modèle de prise de décision structurée, 2011, p. 107.) Le contact avec des sources parallèles lorsqu'il s'agit d'un fournisseur de services ou d'un professionnel de la santé devrait pouvoir se faire par courriel.

Bien que la logique de la norme de contact actuelle soit compréhensible, dans le sens où il faut vraisemblablement plus de contacts si le niveau de risque est plus élevé, le problème de cette norme est qu'elle retire aux travailleurs sociaux et aux surveillants le jugement professionnel et le pouvoir discrétionnaire qu'ils devraient appliquer en fonction de leur évaluation des risques. La pleine conformité aux normes de contact actuelles peut privilégier la quantité, au détriment de la qualité, des visites. Certains travailleurs sociaux ont noté que l'intervalle entre les rencontres est maintenant trop court dans nombre de situations. Le court délai entre les rencontres en personne ne donne pas aux parents la possibilité d'apporter des changements. En outre, il y a un risque que les rencontres deviennent redondantes et que les travailleurs ne puissent pas intervenir comme il se doit, en dépit des visites fréquentes.

Le nombre de contacts avec le parent ou l'enfant devrait être décidé par le travailleur social et le surveillant, en fonction de leur évaluation du niveau de risque. Ainsi, les visites pourraient avoir lieu toutes les semaines ou moins, selon leur évaluation.

2. La deuxième norme problématique pour les travailleurs sociaux est la norme n°6, qui stipule que les évaluations des SAF doivent être achevées dans un délai de 30 jours (organigramme des interventions des Services d'appui à la famille). Pour la protection de l'enfance, la norme de pratique n°4 énonce que les enquêtes en protection de l'enfance doivent être réalisées dans un délai de 45 jours (Norme n°4, p. 30). Selon les commentaires des travailleurs sociaux et des surveillants recueillis au cours de cet examen, les SAF sont en réalité des services de protection de l'enfance, sauf pour l'utilisation du terme « évaluation » dans les SAF, comparativement au terme « enquête » pour la protection de l'enfance. Par conséquent, les travailleurs sociaux effectuant en particulier des SAF, étaient d'avis

que le délai de 45 jours devrait s'appliquer également à l'évaluation réalisée par les SAF. En mettant en œuvre la recommandation n° 1, dans le cadre de l'intervention multidimensionnelle, les SAF et la protection de l'enfance deviendraient un seul programme, et le délai de 45 jours entrerait en vigueur pour la protection de l'enfance.

3. La troisième norme qui était problématique pour les travailleurs sociaux était la norme de documentation n° 11, qui énonce que les événements au dossier doivent être enregistrés dans Familles NB, immédiatement après l'événement, et au plus tard cinq (5) jours après. D'un point de vue juridique, il est préférable d'enregistrer les dossiers rapidement.

Les travailleurs sociaux ont d'énormes pouvoirs, ils consignent chaque événement et ces enregistrements peuvent faire partie d'une divulgation, d'affidavits, d'un témoignage, etc. Ils ont des responsabilités semblables à celles des agents de police en ce qui a trait à la consignation des événements.

Bien sûr, les travailleurs sociaux comme les agents de police devraient avoir des ordinateurs portables à la fine pointe et une technologie voix-texte, afin que la tâche de la consignation soit plus facile et simple et qu'ils puissent la terminer en temps utile.

La norme de la PDS exigeant une nouvelle évaluation des risques tous les 90 jours a été indiquée par le personnel comme étant très chronophage et de valeur limitée ou nulle. Cette norme et d'autres normes de la PDS devraient être revues dans le cadre de l'examen des politiques et des normes, pour qu'elles puissent être rectifiées en conséquence. Les changements aux politiques ou aux normes qui rendent les travailleurs sociaux plus aptes à accomplir leur travail sans mettre les enfants à risque devraient être apportés dès que possible.

Au cours de l'examen, lorsque les membres du personnel ont commenté la pénurie d'options de placement pour les enfants pris en charge, ils ont aussi souligné le besoin pressant d'une politique permanente sur la prise en charge par la famille élargie. Le personnel utilise une politique intérimaire approuvée en avril 2009. Sans une politique officielle sur la prise en charge par la famille élargie, il arrive que les enfants ne puissent être placés auprès de membres significatifs de leur famille, c.-à-d. les grands-parents, si le parent n'y consent pas, même si c'est dans l'intérêt supérieur de l'enfant. Apparemment, des modifications législatives et des règlements sont requis pour mettre en place cette politique. Compte tenu de l'importante pénurie d'options de placement, la pleine mise en œuvre de la prise en charge par la famille élargie devrait être une priorité.

Il semble parfois y avoir un manque d'uniformité entre les régions en ce qui a trait à la manière dont les politiques et les normes sont interprétées et appliquées. Par exemple, certaines régions considèrent que le premier contact est la lettre envoyée ou l'appel effectué à la famille, alors que, dans d'autres régions, le premier contact désigne un contact en personne avec l'enfant. Les normes sont très importantes pour orienter les

décisions des travailleurs sociaux et des surveillants. Par conséquent, il est préférable qu'elles soient claires et moins sujettes aux différentes interprétations.

Des préoccupations ont aussi été soulevées à propos de l'exigence relative aux plans concomitants, autant en ce qui concerne l'incidence de ces plans sur les relations avec les familles que le travail supplémentaire qu'ils impliquent sans procurer un grand bénéfice. Certains travailleurs sociaux et surveillants ont signalé que les plans sont difficiles à présenter aux familles, et ils se sentent mal à l'aise d'en discuter avec elles. Un travailleur social a décrit le problème des plans concomitants à l'aide d'une liste par points comme suit :

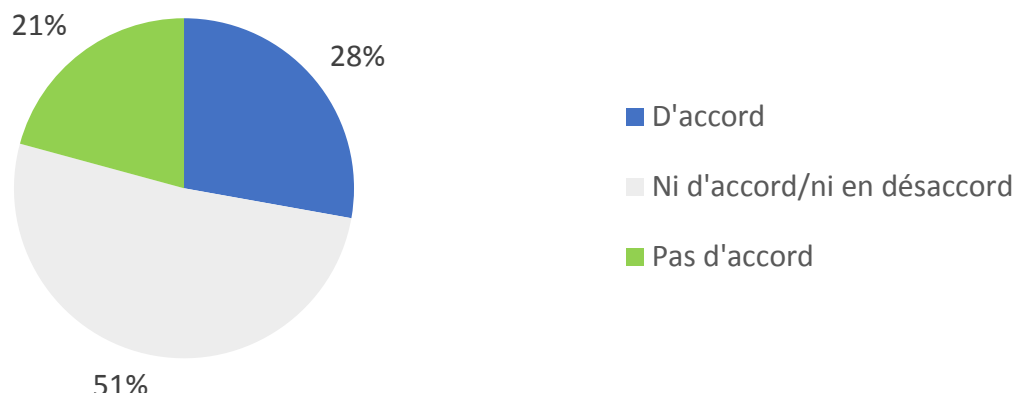
« Difficultés à expliquer nos doubles rôles; collaboration et autorité;
Peur de nuire à la relation avec les clients, qui est fragile en raison de notre rôle et du fait que les personnes que nous servons ont eu leur lot de relations blessantes;
Les clients ont l'impression que nous [les travailleurs sociaux] n'aidons pas à établir une bonne relation [...] Nous disons que nous travaillons avec la famille et que notre rôle ne consiste pas qu'à la prise en charge de l'enfant, puis nous ouvrons un dossier, nous disons que ce n'est pas l'objectif avec votre famille, mais que je dois parler de ce plan si nous finissons par prendre en charge votre enfant;
Cela engendre de la confusion pour la famille et le travailleur social, cela crée un malaise entre les deux et la relation risque d'en souffrir. »

Ces commentaires témoignent de la nécessité d'examiner les plans concomitants et de probablement les abandonner. Une discussion sur les plans concomitants pourrait s'avérer appropriée dans une concertation familiale quand on se penche sur ce qui pourrait arriver si le plan convenu venait à échouer. Il est toutefois inapproprié que les travailleurs sociaux aient à prendre part à cette discussion avec les familles qui interagissent avec les services de protection de l'enfance.

L'étroite proximité du Nouveau-Brunswick avec la frontière des États-Unis présente des défis en matière de protection des enfants. Pour se rendre à l'île Campobello et en revenir, il faut parfois passer par l'État du Maine. Lorsqu'il devient nécessaire de prendre un enfant en charge, il peut être compliqué d'essayer d'entrer au Canada sans avoir de documents comme un passeport pour l'enfant. Un protocole habilitant les travailleurs sociaux à se rendre à l'île Campobello et à en revenir avec un enfant retiré de ses parents devrait être élaboré.

À la question 2, nous avons demandé au personnel de répondre à l'énoncé suivant : « Les politiques, les normes et les procédures sont claires et permettent de prendre les meilleures décisions possible. »

Voici les résultats des réponses à cette question :



Voici certaines réponses du personnel à cet énoncé :

COMMENTAIRES
Les normes sont assez claires, sauf quand il s'agit des rôles de la protection de l'enfance et des SAF. Il manque des éléments pour les SAF, et il faut se référer à la protection.
Parfois, le délai entre les rencontres (contacts parent/enfant) est trop court, selon le niveau de risque. Par conséquent, les gens n'ont pas l'occasion d'apporter des changements. Les rencontres deviennent redondantes et les travailleurs peuvent ne pas intervenir.
Clares, tant qu'elles sont à jour. Dans le domaine du bien-être à l'enfance, nous avons beaucoup de politiques, de normes et de procédures qui touchent de nombreux programmes. Nous devons nous assurer que toutes les normes du bien-être à l'enfance sont liées les unes aux autres. Nous devons veiller à l'uniformité.
Malheureusement, le processus d'examen des normes et des procédures peut prendre du temps, et ce temps est accaparé par d'autres priorités. Dans nombre de situations, il y a trop de niveaux d'« approbation », et nous perdons parfois le fil et la véritable intention de l'examen.
Problèmes du passage à la frontière et manque d'aisance/de clarté/d'autorité entourant cette situation pour le personnel et les surveillants.
Je crois que certaines des normes contiennent beaucoup de zones grises laissées à l'interprétation de chacun. Ces normes sont souvent utilisées par les avocats de la défense au tribunal pour tenter de discréditer le travailleur social quand il est à la barre des témoins. Lorsqu'ils les lisent, ils suggèrent leur interprétation et le travailleur doit donc essayer de se défendre à la barre des témoins et, par conséquent, je ne crois pas qu'elles sont toujours claires.
Il est nécessaire de normaliser les formats de divers documents de normes de programme provinciaux dans l'ensemble du bien-être à l'enfance. Au fil des ans, divers formats ont été utilisés. Dernièrement, il a été décidé qu'un effort serait déployé afin d'utiliser un format normalisé pour tous les programmes de bien-être à l'enfance. Les travaux n'ont pas encore commencé pour chercher des pratiques exemplaires dans ce domaine et convenir d'un format unique ou hybride.
Les normes de pratique du modèle multidimensionnel des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille doivent être révisées et, à titre de Division, nous devons déterminer quels doivent être la forme et le format pour qu'il y ait uniformité et circulation entre

les programmes. Par définition, les normes sont obligatoires et elles devraient être claires et mesurables.

Oui, mais parfois source de confusion pour les Premières Nations.

Ces documents sont des « documents vivants » et, par conséquent, ils peuvent et devraient être mis à jour régulièrement. Cela devrait être une priorité continue au Bureau central, avec des groupes de travail des régions.

Recommandations en matière de politique, de normes et de procédures

- (1) La norme de contact n° 5 (services de protection de l'enfance) doit être fixée à au moins une fois par mois, et le surveillant et le travailleur social doivent pouvoir accroître ce nombre, selon le niveau de risque. De plus, les courriels devraient être autorisés pour les contacts avec des sources parallèles lorsqu'il s'agit de fournisseurs de services et de professionnels de la santé.
- (2) Le Ministère doit maintenir son nouveau format normalisé pour tous ses manuels de politiques.
- (3) Le Ministère doit consacrer des ressources à un projet spécial qui fera en sorte que tous ses manuels et protocoles soient revus dès que possible. Ce projet doit comprendre la PDS et les normes, comme la réévaluation des risques dans les 90 jours.
- (4) Le Ministère doit approuver le modèle de la prise en charge par la famille élargie et obtenir l'approbation des modifications législatives et réglementaires pour la prise en charge par la famille élargie dès que possible.
- (5) Lorsque des politiques ou des normes sont ajoutées ou révisées, le Ministère devrait évaluer la répercussion des normes sur la charge de travail et déterminer si du personnel ou de la formation supplémentaires s'avèrent nécessaires pour permettre au personnel de les mettre en œuvre. La réévaluation des risques tous les 90 jours et les autres normes de la PDS devraient être incluses dans le cadre de cet examen.
- (6) L'exigence relative aux plans concomitants doit être examinée dans le but de les abandonner s'ils n'apportent rien ou pas grand-chose aux familles. Les travailleurs sociaux économiseraient ainsi du temps précieux.
- (7) Le Bureau central doit prendre l'initiative de fixer des rencontres avec les fonctionnaires compétents du ministère de la Justice et du gouvernement fédéral pour élaborer un protocole permettant aux travailleurs sociaux d'exécuter leurs fonctions à l'île Campobello lorsqu'ils doivent passer par les États-Unis pour transporter un enfant pris en charge.

8. NORME RELATIVE AU NOMBRE DE DOSSIERS ET À LA CHARGE DE TRAVAIL

Le nombre de dossiers et la charge de travail des travailleurs de la protection de l'enfance représentent un enjeu complexe. « Même s'il pourrait être avantageux dans le domaine de disposer d'un modèle normalisé pour le nombre de dossiers et la charge de travail, il n'existe actuellement pas de formule testée et universellement acceptée. Il est difficile d'arriver à un chiffre précis pour un nombre de dossiers et une charge de travail donnés en raison du large éventail de milieux au sein desquels un service particulier est offert » [traduction] (CWLA, *Standards of Excellence for Child Welfare Services*, www.cwla.org/pubs).

« Ceci étant dit, les normes de la CWLA les plus demandées sont celles qui fournissent une recommandation en matière de nombre de dossiers ou de charge de travail. Les nombres de clients par membre du personnel ainsi indiqués servent de guide et sont fondés sur le consensus de ce qui constitue une pratique exemplaire dans le domaine. Pour chaque volume de service, ils sont présentés en fonction des autres normes recommandées en matière de qualification et de formation du personnel, de supervision, de soutien de la direction, etc. En association, ils fournissent une certaine orientation aux organismes – du secteur public et bénévoles – sur la manière de mieux maximiser les pratiques de protection de l'enfance de pointe » [traduction] (CWLC, *Standards of Excellence for Child Welfare Services*).

« Le capital humain est l'ingrédient clé d'un système de bien-être à l'enfance efficace. »

« Le travail dans le domaine de la protection de l'enfance est exigeant en main-d'œuvre. Les intervenants doivent être capables d'établir le dialogue avec les familles grâce aux contacts en personne, d'évaluer la sécurité des enfants exposés à des risques, de surveiller l'évolution du dossier, de veiller à la prestation des services et des mesures de soutien essentielles, et de faciliter l'atteinte du plan de permanence souhaité. Ils ne peuvent y parvenir s'ils sont incapables de passer du temps de qualité avec les enfants, les familles et les parents-substituts » [traduction] (General Accounting Office des États-Unis, *Child Welfare's Could Play a Greater Role in Helping Child Welfare Agencies Recruit and Retain Staff*, 2003, www.gao.gov/atext/d03357.txt).

« Le calcul du nombre de dossiers est une science inexacte. En cas de doute, usez de prudence. »

« Lorsque les systèmes manquent de personnel, des résultats déplorables peuvent survenir. Les études des incidents critiques, y compris les décès d'enfants, les blessures subies par des enfants et les enfants qui fuient des familles d'accueil, comportent presque toujours un intervenant surchargé qui n'a pas eu suffisamment de temps pour évaluer ou surveiller adéquatement la situation de l'enfant. En plus de mener à de telles tragédies, le manque de personnel entraîne des services inefficaces » [traduction] (State

of New York Comptroller, Division of Management Audit, *Caseworker Deployment in Selected Child Welfare Program Report*, 96-S-52, 1998).

Les normes sur le nombre de dossiers de la CWLA sont exprimées en dossiers maximums par travailleur.

« Toute formule devrait produire un nombre de dossiers correspondant *tout au plus* au nombre maximum recommandé, plutôt que de le dépasser. Par exemple, les congés annuels et les congés de maladie prévus, les jours fériés de l'organisme et les activités de formation régulières devraient être soustraits du nombre de jours civils pour arriver au total réel de jours de travail disponibles par travailleur par mois. Il faut exécuter cette étape avant de calculer le nombre de dossiers.

Voici des facteurs supplémentaires devant être pris en compte lors de l'évaluation du nombre de dossiers ou de la charge de travail des travailleurs sociaux effectuant du travail de protection de l'enfance : le temps de déplacement pour se rendre auprès des enfants et des familles, les enjeux culturels (p. ex. la langue), l'expérience et la formation du personnel, les postes vacants, la complexité des dossiers/la taille des familles, le temps consacré en salle d'audience et la disponibilité et l'emplacement des ressources de placement » [*traduction*] (www.cwla.org/pubs).

Un certain nombre de membres du personnel se sont dits inquiets que des enfants puissent être à risque en raison de leur volume élevé de dossiers et de leur incapacité à respecter les normes ministérielles.

La situation de la charge de travail est en outre exacerbée par le fait que beaucoup de travailleurs sociaux occupent des postes en travail social qui devraient être pourvus de façon permanente. Ces travailleurs occupent souvent un poste temporaire pour une période allant jusqu'à trois ans, puis, en raison de la manière dont la *Loi sur la Fonction publique* du Nouveau-Brunswick est libellée, ils doivent partir pendant une année avant de pouvoir revenir. Par conséquent, nombre d'excellents travailleurs sociaux ayant été formés et possédant de l'expérience quittent le Ministère, et leurs postes doivent être pourvus encore une fois par de nouveaux travailleurs sociaux. Ainsi, le Ministère perd des travailleurs sociaux chevronnés et bien formés, et le personnel restant doit utiliser le temps limité disponible pour former les nouveaux travailleurs sociaux. L'incertitude et le manque de stabilité d'emploi associés au fait d'accomplir le travail exigeant de la protection de l'enfance et d'être un travailleur social temporaire contribuent à la frustration du personnel et diminuent la qualité des services de protection de l'enfance. En outre, ces employés ont tendance à déménager ou à trouver d'autres postes le plus tôt possible pour tâcher d'obtenir un poste permanent.

Le Ministère doit respecter un processus très chronophage en vertu de la *Loi sur la Fonction publique* pour pourvoir les postes vacants, ce qui aggrave la situation quant au nombre de dossiers et à la charge de travail. En date du 30 septembre 2018, il y avait

31 postes vacants. Le délai moyen pour pourvoir un poste permanent au bien-être de l'enfance est de 75,5 jours. L'attribution des postes occasionnels et la conversion des postes occasionnels en postes temporaires vont bon train à une moyenne de deux et quatre jours respectivement. Le délai requis pour pourvoir un poste permanent est beaucoup trop long, ce qui ne favorise pas une prestation de services efficace ou efficiente. L'une des raisons du délai est que, pour les postes bilingues, jusqu'à 20 jours peuvent être nécessaires pour obtenir les résultats du test de langue seconde. En outre, la pratique consistant à garder ces postes temporaires, alors qu'ils devraient être pourvus de manière permanente, complique la création d'un système de protection de l'enfance stable et efficace.

Puisque la protection de l'enfance est requise par la loi et étant donné le niveau élevé de stress associé au travail de protection de l'enfance (de nombreuses études ont montré que les membres de cette profession subissent un stress comparable à celui d'autres premiers intervenants), le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le ministère du Développement social devraient considérer ce travail comme un service essentiel, dans le sens où ces postes devraient être traités comme étant urgents à pourvoir, au même titre que ceux des agents de police et des travailleurs de la santé. C'est ce qu'a dernièrement recommandé l'ancien représentant de l'enfance et de la jeunesse en Colombie-Britannique (Turpel-Lafond, 2015, p. 43). Le travail de protection de l'enfance est un travail important, soit celui de protéger les membres les plus vulnérables de notre société. Les services de protection de l'enfance doivent être soutenus pour que les postes vacants soient pourvus plus rapidement, y compris dans le cas des employés permanents qui sont absents en raison d'une maladie de courte durée. La protection de l'enfance concerne la santé et la sécurité des enfants et des jeunes.

La difficulté d'attirer et de maintenir en poste des travailleurs sociaux dans les régions rurales n'est pas un enjeu des ressources humaines qui soit unique au Nouveau-Brunswick. Cependant, le fait de pourvoir les postes plus rapidement et de manière permanente aidera énormément. « Les postes au sein de la protection de l'enfance à l'échelle du pays sont principalement pourvus par de jeunes travailleuses sociales diplômées ayant un baccalauréat ou une maîtrise en travail social, et elles préfèrent habituellement travailler dans les régions urbaines. Il n'est pas rare que de jeunes diplômés postulent pour des postes en région rurale, en sachant qu'à la première occasion, ils déménageront dans une région urbaine plus vaste. Malheureusement, cette tendance nationale de migration vers les centres urbains alourdit aussi la charge de travail des travailleurs sociaux qui ont décidé de rester dans les collectivités rurales. Le haut taux de roulement du personnel dans ces emplacements signifie qu'il y a un nombre élevé de travailleurs sociaux inexpérimentés au sein de l'équipe lorsqu'il y a des retards dans le recrutement et que les postes permanents doivent être pourvus par des travailleurs sociaux temporaires. » [*traduction*] (Turpel-Lafond, 2015, p. 43.)

Le dilemme du nombre de dossiers et de la charge de travail est un enjeu très urgent pour le personnel au Nouveau-Brunswick. Il s'agissait de la préoccupation la plus

fréquemment indiquée dans l'enquête remplie par les employés et la plus souvent signalée dans les rencontres régionales à l'échelle de la province. D'autres problèmes comme les normes, l'accueil centralisé, l'intervention multidimensionnelle, la technologie, la formation, la prise de décision et d'autres points abordés dans le présent rapport doivent tous être réglés pour apporter de la stabilité au système. Les travailleurs sociaux et les surveillants pourront ensuite s'acquitter de leur mandat prévu dans la *Loi sur les services à la famille* du Nouveau-Brunswick et offrir des services de grande qualité aux enfants, aux jeunes et à leur famille.

Le ministère du Développement social a ajouté 63 postes de travailleur social supplémentaires (protection de l'enfance, accès et enquêtes ou évaluation) dans le cadre des initiatives du projet Nouvelles orientations d'intervention multidimensionnelle. Depuis 1999, un total de 89 postes de travailleur social de première ligne au bien-être à l'enfance ont été ajoutés. Certains de ces postes ont toutefois été affectés à d'autres programmes. Aucun nouveau travailleur social n'a été ajouté lorsque les Services Engagement Jeunesse ont été mis en place. Les travailleurs sociaux pour ce programme ont plutôt été puisés à même le bassin de la protection de l'enfance. Des postes à durée déterminée de deux ans ont été ajoutés pour le déploiement de la prestation des services intégrés (PSI). Ces postes doivent toutefois être convertis en postes permanents. Les régions qui ont reçu un demi-poste auraient dû avoir un poste à temps plein pour la PSI. Dans une autre situation, une unité entière, composée d'un surveillant et d'une équipe complète de travailleurs sociaux, a été affectée aux soins de longue durée et aux soins des personnes âgées. En outre, les Services d'accueil centralisé et le Service de permanence centralisé sont responsables des services de protection des adultes, ce qui ne serait pas attendu dans le domaine du bien-être à l'enfance ailleurs au Canada. L'un des risques qui viennent avec l'intégration du bien-être à l'enfance dans un grand ministère offrant de nombreux programmes, c'est que les ressources de protection de l'enfance soient utilisées pour aider d'autres programmes qui ne concernent pas le bien-être à l'enfance. Malheureusement, certains travailleurs sociaux de la protection de l'enfance peuvent être incapables de se concentrer exclusivement sur la protection des enfants contre la violence et la négligence.

Selon les normes relatives au nombre de dossier et à la charge de travail de la Child Welfare league of America (Ligue pour le bien-être de l'enfance des États-Unis), on recommande un nombre moyen de 17 dossiers actifs de protection de l'enfance. Une charge de travail mixte composée d'enquêtes et d'évaluations devrait être de 10 dossiers, dont 4 enquêtes ou évaluations actives. Les travailleurs sociaux qui s'occupent des enfants pris en charge devraient avoir une charge de travail de 12 à 15 dossiers (annexe 6).

Bien des charges de travail au Nouveau-Brunswick se situent dans la fourchette de charge acceptable et certaines sont même en deçà de celle-ci. Toutefois, comme la CWLA l'explique très clairement, il faut aussi tenir compte des divers facteurs liés au nombre de dossiers. Les facteurs supplémentaires suivants doivent être pris en considération pour établir le nombre de dossiers et la charge de travail des employés :

- en plus de leurs dossiers actifs, des enquêtes ou des évaluations leur sont attribuées;
- ils gardent la responsabilité des enfants pris en charge de manière temporaire, alors qu'elle est habituellement transférée aux travailleurs sociaux qui s'occupent des enfants pris en charge;
- ils ont de multiples conférences de cas et des rencontres d'équipe avec des partenaires ainsi que des concertations familiales les fins de semaine;
- le lieu géographique à des fins de déplacements;
- les retards pour pourvoir les postes vacants;
- les normes et la documentation;
- le manque d'options de placement;
- le temps consacré en salle d'audience;
- les travaux des comités;
- les vacances, les congés de maladie et la formation;
- l'encadrement et le mentorat auprès des nouveaux membres du personnel;
- les demandes de services faites par eux-mêmes en raison du manque de personnel de soutien administratif, de travailleurs de soutien familial et d'assistants aux dossiers;
- la participation aux réunions de gestion quotidiennes (amélioration de processus);
- le manque de soutien technologique (p. ex. téléphones cellulaires, tablettes et technologie voix-texte).

Par conséquent, les nombres à eux seuls ne brossent pas un portrait fidèle de la charge de travail. Le 25 mai 2018, le personnel de la protection de l'enfance et des services d'appui à la famille de Miramichi a donné une excellente présentation sur le temps réel qu'il faut par mois pour que les membres du personnel exécutent les fonctions attendues d'eux. La présentation graphique a clairement montré qu'il est impossible de répondre aux attentes actuelles et d'offrir des services de protection de l'enfance de qualité aux enfants, aux jeunes et à leur famille. Elle montrait sans équivoque que, même si les nombres réels pouvaient se situer dans les valeurs acceptables de la CWLA, la charge de travail demeurait irréaliste à la lumière des facteurs énumérés ci-dessus.

En juin 2008, le ministère du Développement social a produit un rapport sur l'attraction, le recrutement et le maintien en poste des travailleurs sociaux en protection de l'enfance. Le groupe de travail ayant contribué à ce rapport était composé de gestionnaires de la prestation des programmes, d'experts des ressources humaines ainsi que de membres des services généraux, du bien-être de l'enfance et du syndicat. « Le comité du recrutement et de la conservation a eu pour tâche, d'une part, de déterminer les principaux obstacles qui empêchent Développement social d'attirer, de recruter et de conserver des travailleurs sociaux préposés à la protection de l'enfance et, d'autre part, de formuler des recommandations et des stratégies » (p. 5).

D'après les résultats de l'enquête et les préoccupations exprimées lors des diverses rencontres, il faut instaurer un projet particulier pour cibler les problématiques des ressources humaines et déterminer les améliorations pouvant être apportées.

Une autre préoccupation soulevée au cours de l'examen portait sur le manque de séances de verbalisation suivant un incident critique (SVIC) pour les travailleurs sociaux exposés à des événements en milieu de travail pouvant les bouleverser et causer un traumatisme. M. Davis « définit des exemples d'« incidents critiques » comme une mort subite dans le cadre de l'exercice de ses fonctions quotidiennes, une blessure grave causée par une fusillade, une menace physique ou psychologique à la sécurité ou au bien-être d'une personne, d'une entreprise ou d'une collectivité sans égard au type d'incident. De plus, un incident critique peut comprendre les situations ou les événements auxquels font face les membres du personnel ou les employés des services d'urgence ou de la sécurité publique (intervenants) qui causent un changement troublant, dramatique ou profond ou une perturbation dans leur fonctionnement physique (physiologique) ou psychologique » [*traduction*] (Davis, 2013). Au sein des services de protection de l'enfance, des séances de verbalisation suivant un incident critique devraient être accessibles aux travailleurs sociaux qui sont menacés ou qui sont intervenus dans des dossiers de décès d'enfants, de blessures graves subies par des enfants ou d'autres dossiers entraînant une importante couverture médiatique.

« Les séances de verbalisation sont une technique particulière conçue pour aider d'autres personnes à gérer les symptômes physiques ou psychologiques généralement associés à une exposition à un traumatisme. Elles permettent aux personnes touchées par l'incident de digérer l'événement et de réfléchir à ses répercussions. Idéalement, les séances de verbalisation peuvent être menées sur le site de l'événement ou à proximité » [*traduction*] (Davis, 1992; Mitchell, 1986). Le désamorçage, une autre composante de la SVIC, permet la ventilation des émotions et des pensées associées à la crise. Les séances de verbalisation et le désamorçage devraient être offerts dès que possible, mais habituellement au plus tard dans les 24 à 72 heures suivant le choc initial de l'événement critique. Plus la durée entre l'exposition à l'événement et la SVIC augmente, moins cette dernière sera efficace. Par conséquent, une relation temporelle (temps) étroite entre l'incident critique et le désamorçage et la séance de verbalisation initiale (c.-à-d. qu'il peut y en avoir plusieurs) est impérative pour que ces techniques soient plus bénéfiques et efficaces (Davis, 1993, Mitchell, 1988).

Comme il a déjà été mentionné, il est nécessaire de tenir compte des normes du Ministère en matière de protection de l'enfance pour déterminer le nombre de dossiers et la charge de travail appropriés. Nombre de travailleurs sociaux et de surveillants, tant dans les enquêtes que lors des rencontres, ont révélé être incapables de se conformer aux normes mises au point par le Ministère. Les normes de contact seraient considérées comme lourdes par bien des territoires de compétence. Par conséquent, la recommandation n° 1 dans la section sur les politiques, les normes et les procédures du présent rapport devrait améliorer la capacité des travailleurs sociaux à réaliser les contacts avec les parents et

les enfants et mettre l'accent sur la qualité des interventions plutôt que sur la quantité des visites.

Le manque de personnel de soutien administratif, de travailleurs de soutien familial et d'assistants aux dossiers dans les diverses équipes a une incidence négative importante sur la capacité des travailleurs sociaux à respecter les normes et à offrir des services de grande qualité à leurs clients. « Nous devons continuer d'offrir des services aux familles dans les cas où il y a une raison significative d'espérer que les parents ayant commis des mauvais traitements puissent faire ce qu'il faut pour devenir aptes à s'occuper de leurs enfants et à en prendre soin » [*traduction*] (Elizabeth Bartholet, 2015, p. 609). Cependant, les travailleurs sociaux du Nouveau-Brunswick consacrent beaucoup trop de temps à effectuer des tâches comme prendre des rendez-vous, faire des copies, classer et télécopier des documents, faire des demandes de services, lesquelles devraient toutes être réalisées par des adjoints administratifs. De plus, si chaque équipe disposait d'un travailleur de soutien familial pour s'occuper de l'éducation et du soutien des parents ainsi que d'assistants aux dossiers pour s'occuper des transports, ils passeraient beaucoup moins de temps à essayer d'obtenir ces services à l'externe par l'entremise des contrats établis. Les fonds actuellement utilisés pour l'achat de ces services contractuels seraient mieux investis dans des postes à temps plein au sein du Ministère. En outre, dans certains cas, la qualité du service obtenu par ces contrats ne répond pas aux besoins des familles. Certains des travailleurs de soutien engagés par contrat dans les régions reçoivent peu de directives quant à leurs rôles et responsabilités et à leur travail auprès des familles. « De plus, bon nombre de ces travailleurs de soutien provenant d'organismes externes ne sont pas bien formés et ne possèdent pas les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour travailler auprès des familles vulnérables et à haut risque » (Savoury Consulting Ltd, enquête auprès des travailleurs sociaux, examen de la protection de l'enfance au Nouveau-Brunswick, juin 2018).

L'absentéisme des enfants à l'école est un problème grave qui devrait être abordé dans le cadre de la prestation des services intégrés. Les enfants et les jeunes doivent fréquenter l'école pour obtenir leur diplôme. Les perspectives d'avenir pour les jeunes qui ne terminent pas l'école secondaire sont médiocres. La Nouvelle-Écosse a lancé son programme Écoles Plus, pour lequel des travailleurs sociaux supplémentaires ont été affectés aux divers districts scolaires afin qu'une démarche collaborative interorganismes puisse être adoptée auprès des enfants et des jeunes qui ne vont pas à l'école pour diverses raisons, y compris les problèmes de santé mentale (<https://www.ednet.ns.ca/schoolsplus/frhome>). La prestation des services intégrés (PSI) au Nouveau-Brunswick vise un but semblable.

Les services de protection de l'enfance ont un rôle à jouer dans la fréquentation scolaire lorsque l'enfant subit aussi de la violence ou de la négligence. Toutefois, les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance et des services d'appui à la famille ne devraient pas s'occuper de la fréquentation scolaire, sauf si le dossier est ouvert ou doit l'être en raison de violence ou de négligence. Si des travailleurs sociaux supplémentaires sont requis à cette fin, le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance devrait alors obtenir les fonds pour les engager dans le cadre de l'initiative de PSI. Dans d'autres

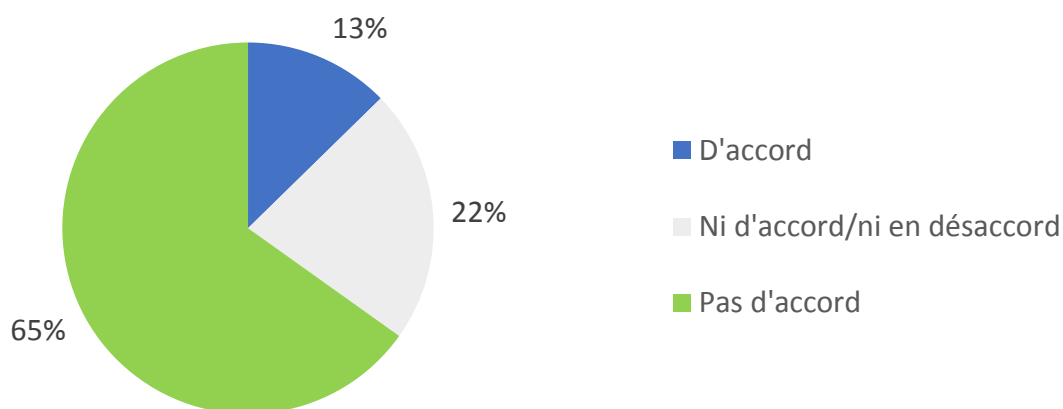
provinces et territoires, il n'est pas attendu que les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance jouent également le rôle de travailleurs sociaux scolaires.

Le processus relatif aux vérifications de dossiers et aux exemptions s'ajoute à la charge de travail de certains travailleurs sociaux. L'inclusion d'un registre de la violence faite aux enfants ressemblant à celui de la Nouvelle-Écosse lors de la prochaine série de modifications législatives éliminerait la nécessité pour les travailleurs sociaux d'effectuer ce travail. Par ailleurs, le travail relatif aux exemptions de vérification du dossier de DS n'aurait plus à être accompli dans les régions. Les coordonnateurs et les surveillants des concertations familiales pourraient alors se concentrer exclusivement sur ces concertations.

Le manque d'options de placement pour les enfants pris en charge a une incidence importante sur les enfants et les jeunes, mais aussi sur la charge de travail des travailleurs sociaux. Certains enfants sont placés à une grande distance de leur famille, ce qui oblige les travailleurs sociaux à consacrer beaucoup de temps aux déplacements, pour placer les enfants ou leur permettre de rester dans la même école ou collectivité, ainsi que pour faciliter les contacts avec les parents et les frères et sœurs. Comme il a déjà été mentionné, certains des problèmes de placement pourraient être éliminés si la politique sur la prise en charge par la famille élargie était en place.

À la question 3, on demandait au personnel de répondre à cet énoncé de l'enquête : « La charge de travail est convenable et permet une prise de décision efficace. »

Voici les résultats des réponses à cette question :



Le personnel a fourni plus de renseignements à cette question qu'à toute autre question, ce qui témoigne de la gravité de ce problème pour l'ensemble des régions. De nombreux autres commentaires auraient pu être inclus ci-dessous. Nous avons inclus ci-dessous

davantage de commentaires du personnel sur le problème du nombre de dossiers et de la charge de travail afin d'illustrer la profondeur du problème et l'urgence de le régler.

Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

<p>Mes travailleurs sont constamment en retard dans leur consignation des événements en raison de leur charge de travail et de l'immense zone géographique qu'ils couvrent.</p>
<p>Beaucoup de travailleurs occasionnels arrivent, nous les formons, puis ils doivent quitter DS après trois ans parce qu'ils ne peuvent obtenir un poste permanent. Cela crée de l'instabilité au sein des équipes de travail, des changements de travailleur social pour les clients et des problèmes de maintien en poste et de recrutement. Cette faiblesse systémique est réelle, et cette politique des trois années doit changer.</p>
<p>Notre nombre de dossiers et notre charge de travail excèdent ce qui est considéré comme la « norme », ce qui fait que nous éprouvons des difficultés à respecter adéquatement nos politiques, nos normes et nos procédures. Nous sommes alors incapables d'offrir nos meilleurs services à nos familles. Par exemple, avoir sept ou huit enquêtes de protection de l'enfance et évaluations des Services d'appui à la famille (SAF) est considéré comme une charge complète. Plus tôt cette année, nos quatre postes de travailleur social pour les enquêtes de la protection de l'enfance et les évaluations des SAF étaient pourvus et, malgré tout, chaque travailleur social s'occupait d'environ 17 dossiers. En juin 2018, nous nous dirigeons de nouveau vers le même scénario. Avoir un nombre élevé d'enquêtes et d'évaluations fait qu'une grande quantité d'évaluations doivent être faites dans notre système, que le nombre de visites est supérieur, qu'il y a plus de vérifications, que le risque qu'il y ait une crise dans l'un de vos dossiers augmente (ce qui essentiellement ne fait que repousser ce que le travailleur social avait déjà prévu) et que la quantité de tâches administratives est bien plus importante. Nous devons constamment prioriser nos cas. Certains dossiers sont donc mis en suspens pendant que nous devons gérer ceux dont le risque est plus élevé ou les situations de crises. Globalement, ce nombre de dossiers et ces charges de travail épuisent les travailleurs sociaux, et cela a une incidence notable sur notre bien-être individuel et collectif.</p>
<p>Les charges de travail sont lourdes, les problèmes sont complexes, et nous disposons de très peu de temps pour préparer et mener les interventions qui nous permettront d'avoir une plus grande répercussion sur les problèmes. Nous avons l'impression que nos interventions ne sont qu'un pansement temporaire sur les problèmes pendant que nous attendons le retour de la crise. On nous demande de réaliser les évaluations tous les 90 jours et de voir les enfants et les familles plus souvent, et il est impossible de respecter les normes.</p> <p>De plus, nous devons remplacer ceux qui sont en congé de maladie, nous adapter sans cesse aux changements et former les nouveaux employés, qui, pour la plupart, possèdent très peu d'expérience en protection de l'enfance. On nous demande de faire du travail à court et à long terme, et nous devons souvent remettre des rencontres pour nous attaquer aux grandes priorités ou aux urgences. Les travailleurs les plus chevronnés reçoivent souvent les cas les plus délicats ou complexes. En outre, les travailleurs demandent une intervention conjointe, mais ce n'est pas toujours compilé dans les statistiques.</p> <p>Nous devons aussi nous adapter aux familles en tenant des rencontres le soir. Personnellement, j'aime mettre de côté mon travail après 16 h 30. J'ai une famille dont je dois m'occuper et je ne veux pas qu'on me demande de travailler le soir. Notre travail est exigeant mentalement.</p>
<p>La charge de travail est exceptionnellement lourde. Dernièrement, on a noté une hausse de 34 % des aiguillages aux Services d'appui à la famille au cours de la dernière année. Le volume dépasse ce qui est gérable. Les travailleurs sociaux de première ligne ont du mal à lire leurs dossiers, ils sont incapables de consacrer le temps adéquat aux familles afin de leur offrir une</p>

intervention de qualité et ils sont de plus en plus placés dans des postes où ils ne peuvent accomplir que le strict minimum en raison des demandes toujours croissantes causées par la charge de travail et les normes inatteignables. À titre de surveillant, je n'ai pas le luxe de pouvoir lire l'historique d'un dossier affecté à un travailleur social, et je crains de plus en plus que les préoccupations ou les thèmes importants passent inaperçus. Je crains aussi que nous soyons incapables de fournir les directives appropriées aux travailleurs sociaux, qui sont de moins en moins expérimentés en raison des problèmes de maintien en poste dans notre programme, ces problèmes étant principalement attribuables à la difficulté des travailleurs sociaux de maintenir de lourdes charges de travail pendant des périodes prolongées.

Le nombre de dossiers par employé dans notre région est raisonnable et permet une prise de décision efficace. Il peut y avoir des périodes pendant l'année où le nombre de dossiers augmente après le départ d'un employé ou une hausse soudaine des aiguillages. Cependant, les choses se stabilisent généralement en quelques semaines. Toutefois, si l'on observe les charges de travail des employés, il est parfois difficile de respecter les normes de contact lorsqu'un placement d'enfant a lieu, que des enfants sont dans différents foyers d'accueil, qu'il y a des rencontres avec les parents, un vaste territoire à couvrir et des discussions téléphoniques avec les ressources et les services, et une norme de contact élevée. À titre d'exemple, trois enfants sont placés dans deux familles d'accueil différentes, une dans la région de Saint-François et l'autre à Sainte-Anne. Les visites supervisées avec les parents, les rencontres avec les enfants en foyers d'accueil, les discussions avec les conseillers, les événements dans un délai de cinq jours, etc.

L'utilisation du nombre de dossiers dont s'occupe un travailleur social de la protection de l'enfance n'est pas la meilleure mesure pour évaluer la charge de travail. Je pourrais avoir dix dossiers pour lesquels toutes les familles habitent dans un rayon de cinq kilomètres du bureau de la ministre. Vous pourriez avoir huit dossiers, mais certains des frères et sœurs ont été séparés et vivent dans des foyers d'accueil ou des foyers de groupe à Sussex ET à St. Stephen. Vous auriez donc à rencontrer les enfants pris en charge dans l'établissement où ils vivent au moins une fois par mois, en plus de rencontrer les fournisseurs de services de ces villes respectives ainsi que les responsables de l'école, etc. Cela représente beaucoup de temps de déplacement.

Autrement, il y a des tâches administratives auxquelles les travailleurs sociaux du programme de bien-être à l'enfance consacrent du temps qui serait mieux investi auprès des familles et des enfants. L'absence d'adjoint administratif dans notre unité (et je ne parle pas de notre adjoint juridique qui travaille d'arrache-pied et qui offre un service fabuleux) porte préjudice aux familles que nous servons, puisque nous avons moins de temps à consacrer au dossier de la famille et au travail plus étroit avec les parents et les enfants. La présence d'un adjoint administratif dont les responsabilités sont clairement définies serait un véritable atout (c.-à-d., que peut-il faire pour alléger la charge un tant soit peu du travailleur social de la protection à l'enfance?)

Le nombre de dossiers ne reflète pas toujours l'ampleur réelle de la charge de travail d'un travailleur. Parfois (et surtout), lorsque des dossiers vont au tribunal de la famille, la charge de travail augmente grandement même si le nombre de dossiers ne change pas. Les dossiers à Saint John ont habituellement tendance à être complexes en raison de dynamiques familiales chroniques. Dans bien des cas à Saint John, les dossiers touchent des familles qui ont eu affaire à la protection de l'enfance sur plusieurs générations pour des problèmes concernant : la pauvreté, la toxicomanie, l'alcoolisme et la violence familiale. La complexité de ces dossiers est souvent négligée, car l'accent est mis sur le nombre de dossiers par travailleur.

Une grande part de ma charge de travail est composée de tâches administratives et de demandes. Faire des télécopies, envoyer des courriels et régler des demandes. Cette quantité de tâches administratives augmente lorsque des enfants se font prendre en charge par

RP/EG/OG. Et c'est PAR enfant. Donc, si une fratrie de 2, 3, 4 ou 5 enfants est prise en charge, chaque enfant doit avoir sa propre demande de placement en famille d'accueil, d'allocation familiale, etc. De plus, les détails juridiques doivent être saisis individuellement.

Recommandations en matière de nombre de dossiers et de charge de travail

- (1) Il est recommandé que le Ministère adopte les normes recommandées de la Child Welfare League of America (CWLA) relatives au nombre de dossiers et à la charge de travail (annexe 6). « Les normes relatives au nombre de dossiers aident à éliminer la surcharge du personnel, qui est si courante dans les systèmes de bien-être à l'enfance qui fonctionnent mal et qui est liée, selon la recherche et l'expérience, aux inefficacités systémiques coûteuses et aux piètres résultats » [traduction] (Dwayne B.V. Granholm, novembre 2010, p. 1). Les normes de la CWLA sont appropriées, mais seulement si les autres recommandations du présent rapport sont adoptées.
- (2) Le Ministère doit déterminer le nombre de nouveaux travailleurs sociaux et surveillants requis pour respecter les normes de la CWLA relatives au nombre de dossiers et à la supervision (recommandation n° 1, supervision clinique). Tous les nouveaux postes requis devraient être financés en tant que postes permanents et inclus dans le prochain budget pour pouvoir être attribués aux régions dès que possible. Le nombre de nouveaux postes requis doit tenir compte du temps alloué aux vacances des travailleurs sociaux et du fait que certains employés prendront d'autres formes de congé, tels qu'un congé parental, un congé de maladie, une séance de formation, etc.
- (3) Le Ministère doit revoir son modèle de régie et de prise de décisions de la Division de la conception des programmes et de la gestion de la qualité (révisé en mars 2012) pour ajouter le processus suivant à la section des programmes de bien-être à l'enfance sur la gestion du nombre de dossiers et de la charge de travail : lorsqu'il est déterminé que le nombre moyen de dossiers pour un secteur de programmes (c.-à-d., accueil, protection de l'enfance, enfants pris en charge) dépasse la norme en la matière de la CWLA, le surveillant des services sociaux individualisés doit informer son gestionnaire de la prestation des programmes (GPP). Le GPP doit examiner le nombre de dossiers actuel des services sociaux dans son bureau pour évaluer les facteurs qui influencent la variation du nombre de dossiers (c.-à-d. les postes vacants, la hausse des aiguillages, etc.) et déterminer si le problème peut être résolu à l'interne. Dans la négative, le GPP doit informer le directeur du bien-être à l'enfance, qui fera en sorte qu'un de ses conseillers mène un audit pour déterminer si la situation actuelle a une incidence sur le respect des politiques. Le conseiller doit faire part des résultats de l'audit au gestionnaire de la prestation des programmes, au directeur régional et au directeur du bien-être à l'enfance. Le conseiller et le gestionnaire de la prestation des programmes doivent ébaucher un plan d'action pour régler les problèmes liés au respect des politiques

et communiquer ce plan au directeur régional et au directeur du bien-être à l'enfance. On s'attendra à ce que le SMA de la prestation des services et le SMA des services à l'enfance et à la famille convoquent une réunion avec le directeur du bien-être à l'enfance et le directeur régional pour passer en revue le plan d'action et décider des mesures qu'il convient de prendre pour régler le problème. Quand on aura déterminé que d'autres travailleurs sociaux sont requis, ils devront être ajoutés au budget annuel afin d'être approuvés dans le cadre du budget ministériel. L'Ombudsman et Défenseur des enfants et de la jeunesse a noté les préoccupations quant à la charge de travail en 2008. « Si le personnel est incapable d'adhérer aux normes à cause de questions liées à la charge de travail, que le Ministère détermine pourquoi et apporte des rajustements en conséquence, par exemple, l'embauche de plus de personnel si la charge de travail le nécessite. » (Bureau de l'Ombudsman/Défenseur des enfants et de la jeunesse, *Promesses rompues : l'histoire de Juli-Anna*, 17 janvier 2008, p. 27).

- (4) Lorsqu'il attribue les dossiers, le surveillant doit tenir compte de l'intensité de l'implication auprès de l'enfant ou de la famille et tenter de parvenir à un nombre de dossiers gérable. Voici certains facteurs dont il faut tenir compte :
- l'intervention d'un tribunal;
 - les contacts avec la famille et les besoins de celle-ci;
 - les questions de l'accès, notamment pour les frères et sœurs pris en charge et autres;
 - les besoins spéciaux de l'enfant;
 - la stabilité du placement;
 - le plan de soins de l'enfant et le fait que des mesures et décisions critiques seront prises dans l'immédiat;
 - les tendances d'implication du travailleur social auprès de l'enfant;
 - le nombre de contacts du travailleur social avec un ou des fournisseurs de soins;
 - le nombre de contacts directs du travailleur social avec des sources parallèles (personnel scolaire, thérapeute, etc.);
 - les complications et la complexité des dossiers.
- (5) Les travailleurs sociaux ne doivent pas conserver à la fois des dossiers en cours et des enquêtes ou évaluations. Les travailleurs sociaux ne doivent pas avoir plus de 17 dossiers actifs, et un autre travailleur social devrait mener les enquêtes ou les évaluations. Il convient de noter que « peu importe si une famille participant à une enquête compte un ou cinq enfants, la famille compte pour un cas. Par contre, si un signalement touche des enfants de deux familles ou plus, le rapport génère deux cas ou plus » [*traduction*] (Granholm, 2010, p. 5). Ce principe devrait également s'appliquer à la détermination du nombre de dossiers de protection de l'enfance au Nouveau-Brunswick.
- (6) Le Ministère doit mettre fin à la pratique selon laquelle les travailleurs sociaux conservent parmi leurs dossiers en cours, même temporairement, les enfants pris en charge pendant qu'ils mènent également des enquêtes ou des évaluations et

qu'ils travaillent en protection de l'enfance. Dès que les enfants sont pris en charge, ils doivent être transférés aux travailleurs auprès des enfants pris en charge, qui doivent conserver tout au plus douze enfants pris en charge (de façon temporaire et permanente) dans leur nombre de dossiers. Il est impossible de faire un bon travail en assumant ces deux rôles. Le travailleur social qui décide de la prise en charge de l'enfant s'occuperait du placement initial. Par contre, une fois ce placement effectué, toutes les autres tâches associées au placement (l'école, l'accès, etc.) incomberaient au travailleur social auprès des enfants pris en charge jusqu'au retour à domicile de l'enfant. Si on décidait d'obtenir une ordonnance de garde ou de tutelle, c'est au travailleur social auprès des enfants pris en charge qu'il reviendra de comparaître au tribunal à cet égard, de travailler aux côtés des parents et de mettre en place les services.

- (7) L'initiative sur la violence entre partenaires intimes (VPI) doit être examinée de concert avec les régions pour que l'on détermine son effet sur les heures de travail des travailleurs sociaux. Des travailleurs sociaux permanents devraient être ajoutés pour effectuer le travail supplémentaire associé à l'initiative.
- (8) Les postes temporaires actuels doivent tous être convertis en postes permanents et pourvus dès que possible, à moins qu'ils ne soient temporaires en raison d'un congé de maladie ou parental.
- (9) Un adjoint administratif doit être approuvé pour chaque équipe de surveillant et de travailleurs sociaux dans chaque bureau, pour que des tâches administratives comme la photocopie, la télécopie, les demandes et d'autres tâches administratives puissent être retirées de la charge des travailleurs sociaux et des surveillants. Cette recommandation s'apparente à la recommandation n° 4 du rapport de l'équipe de mesure de la charge de travail en protection de l'enfance du Ministère de juillet 1999. « Pendant la tenue des séances régionales ainsi que du groupe de discussion provincial, de nombreux travailleurs sociaux ont indiqué les tâches qui prenaient de leur temps, mais que quelqu'un d'autre pourrait facilement faire. Si on leur retirait ces tâches, les travailleurs sociaux seraient plus à même de se concentrer sur des tâches de service direct. Selon la recommandation n° 4, il faut revoir les éléments suivants pour déterminer les tâches éventuelles à transférer ailleurs au Ministère ou à un autre ministère, afin de faire sauver du temps aux travailleurs sociaux : certaines tâches administratives (p. ex. les réquisitions, les paiements, la préparation de dossiers), certaines tâches liées au tribunal (p. ex. la signification d'assignations à témoigner, la préparation des témoins, la création des horaires, la préparation de livres de vie pour les enfants pris en charge de façon permanente et l'organisation de conférences et de réunions sur les cas, entre autres). » [*traduction*] (p. 14). La nécessité que ces tâches, en plus de la télécopie et de la photocopie, soient exécutées par du personnel administratif a également fait l'objet d'une recommandation dans le Projet de bien-être à l'enfance, Rapport et recommandations de l'équipe sur les conditions de travail, le 1^{er} février 1999, p. 13.
- (10) Chaque ensemble de trois équipes de surveillants et de travailleurs sociaux doit se voir attribuer un travailleur de soutien familial qualifié pour offrir aux parents de l'éducation et de l'encadrement, ainsi qu'un assistant aux dossiers, qui peut se

charger de tâches comme le transport. Les bureaux qui ont été en mesure de conserver leur psychologue devraient recevoir l'autorisation de maintenir ce poste, car il a eu des effets favorables sur la qualité des services offerts aux enfants, aux jeunes et aux familles. Les exigences minimales requises pour un travailleur de soutien familial doivent être la possession d'un diplôme d'un collège communautaire en études communautaires ou dans un domaine connexe ou un baccalauréat dans un domaine des services à la personne, comme la psychologie.

- (11) Le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit considérer les travailleurs sociaux de protection de l'enfance comme des postes essentiels, au même titre que les policiers et les infirmières, et les traiter comme des postes à pourvoir absolument dès qu'ils deviennent vacants. Les postes de policiers et en soins de santé sont en général pourvus rapidement, que la place à prendre soit permanente ou temporaire. La même pratique devrait s'appliquer aux postes de travailleurs sociaux de la protection de l'enfance. Les postes en protection de l'enfance sont mandatés aux termes de la *Loi sur les services à la famille* pour protéger les enfants à risque les plus vulnérables. Par conséquent, ils devraient passer en priorité pour être pourvus immédiatement, car ce sont des postes essentiels.
- (12) L'approbation pour le recrutement de postes occasionnels doit être déléguée aux directeurs régionaux. De plus, les obstacles qui entravent actuellement la dotation efficace de postes permanents doivent être retirés, pour que les régions soient autorisées à permettre la dotation de postes, comme c'est le cas des postes d'enseignants, d'infirmières et de policiers.
- (13) Les séances de verbalisation suivant un incident critique doivent être rendues accessibles aux travailleurs sociaux exposés à des événements traumatisants en milieu de travail. Les séances de verbalisation doivent être offertes dès que possible, mais au plus tard dans les 24 à 72 heures suivant le choc initial de l'événement critique.
- (14) L'examen des ressources d'aide au placement actuellement réalisé dans le cadre du travail sur le placement dans la famille élargie doit recevoir la priorité, pour qu'un plan d'amélioration des options de placement soit élaboré. Cet examen portera sur les foyers à l'échelon supérieur et inférieur pour ceux qui ont d'importants problèmes de comportement et de santé mentale, les foyers de groupe, les placements dans la famille élargie, le placement d'un enfant en particulier, les foyers d'accueil thérapeutiques et les foyers d'accueil ordinaires. L'examen doit également comprendre les nombres de dossiers adéquats pour les travailleurs sociaux qui travaillent auprès des familles d'accueil, en adoption et en attribution de permis.
- (15) Les surveillants et travailleurs sociaux du bien-être à l'enfance ne devraient pas avoir à participer aux réunions quotidiennes de gestion et à des activités semblables, à moins qu'elles ne portent directement sur des améliorations à la prestation des services de bien-être à l'enfance.
- (16) Il faut cesser d'exiger des travailleurs sociaux du bien-être à l'enfance qu'ils s'occupent des questions de fréquentation scolaire, à moins qu'il n'y ait de la négligence ou de la violence envers les enfants de la famille. Dans le cadre de la

mise en œuvre de la prestation des services intégrés (PSI), les répercussions sur la charge de travail doivent être examinées, et il faut déterminer le nombre de travailleurs sociaux additionnels requis pour mettre en place adéquatement cette initiative. Tout travailleur social additionnel requis pour des questions de fréquentation scolaire doit être embauché en tant que travailleur social scolaire dans le cadre de l'initiative de la prestation des services intégrés, pour enrayer toute confusion entre le travail de protection de l'enfance et celui de PSI.

- (17) Un projet de ressources humaines en bien-être à l'enfance doit être entamé pour explorer les raisons pour lesquelles les postes tardent à être pourvus et la façon dont ces raisons peuvent être réglées. Par exemple, y a-t-il des pratiques régionales qui ont été adoptées et qui bloquent ou entravent le processus de recrutement? Pourquoi certains postes sont-ils pourvus d'abord en tant que postes occasionnels plutôt qu'en tant que postes temporaires ou permanents? Pourquoi les travailleurs sociaux ne sont-ils pas embauchés en tant que travailleurs temporaires au lieu d'occasionnels? Pourquoi y a-t-il un retard dans le transfert immédiat de certains postes vers un concours une fois qu'ils deviennent vacants? Y a-t-il des problèmes entourant la gestion de la période d'essai qui contribuent au retard dans la dotation de ces postes de façon permanente? Comment l'utilisation d'approbations électroniques peut-elle accélérer le processus de recrutement? Quels sont les obstacles à l'attribution du pouvoir aux régions pour le recrutement de travailleurs sociaux et de surveillants? Comment ces obstacles peuvent-ils être retirés?

9. GESTION ET PRISE DE DÉCISIONS INTERNES

La structure du ministère du Développement social correspond à ce qu'on trouverait normalement pour ce type de ministère dans les autres provinces et territoires. Un sous-ministre dirige le Ministère. Il relève du ministre, un membre du Cabinet du gouvernement nommé par le premier ministre. Il y a quatre sous-ministres adjoints (SMA) : un chargé de la prestation des programmes, un chargé des familles et des enfants, un chargé des services ministériels et un chargé des aînés et des soins de longue durée. Le SMA chargé des familles et des enfants doit superviser l'ensemble des programmes et appuyer la Direction des services de bien-être de l'enfance et du programme de soutien aux personnes ayant un handicap. Le SMA chargé de la prestation des programmes doit superviser la prestation des services, dont le bien-être à l'enfance. Tout le personnel chargé du bien-être à l'enfance fait partie des régions et relève d'un directeur régional (il y en a huit en tout), qui, lui, relève du SMA chargé de la prestation des programmes. L'organigramme représentant le plus haut niveau de direction du ministère du Développement social se trouve à l'annexe 7. Le groupe de la direction, dont font partie le sous-ministre, les sous-ministres adjoints et les directeurs centraux et régionaux, se réunit tous les trimestres. Ces réunions sont désignées en tant que réunions d'harmonisation stratégique. Le bien-être à l'enfance pourrait être ajouté aux priorités abordées à ces réunions, pour qu'une conversation approfondie sur le bien-être à l'enfance puisse avoir lieu.

Afin d'améliorer les services aux enfants, aux jeunes et aux familles, quelques initiatives ont été lancées et ont eu des retombées sur la charge de travail du personnel de première ligne. Parmi les initiatives lancées sans effectif adéquat à temps plein, citons les Services engagement jeunesse (SEJ), la prestation des services intégrés (PSI) et la violence entre partenaires intimes (VPI). Pour que les SEJ puissent être offerts, du personnel a été réaffecté à partir des programmes de protection de l'enfance et des SAF. Dans le cas de la PSI, certains membres du personnel ont été affectés aux régions, mais seulement pour une période de deux ans. Certaines régions ont reçu un demi-poste, ce qui n'a pas comblé leurs besoins, et il a été difficile de le pourvoir, car il s'agissait d'un poste à temps partiel. Les réunions de collaboration qui ont découlé de l'initiative de PSI sont bénéfiques pour les clients. Cependant, le nombre de réunions et leur durée ont augmenté la charge de travail du personnel au-delà de ce que peuvent assumer les travailleurs sociaux affectés aux régions.

Ces initiatives et les initiatives futures devraient toujours être soumises à l'attention du comité de direction du Ministère pour qu'il les examine et qu'il détermine le nombre de ressources requises avant leur mise en œuvre. Une évaluation des ressources requises (personnel, formation et technologie) devrait être menée avant tout lancement dans les régions. Cette planification contribuerait à la réussite des nouvelles initiatives sans aggraver le problème du nombre de dossiers ou de la charge de travail des travailleurs sociaux.

Le directeur du bien-être à l'enfance s'est récemment fait attribuer la responsabilité du programme des personnes handicapées, pour les enfants et les adultes. Il s'agit d'un programme d'envergure, et l'ajout de ce programme à la charge du directeur du bien-être à l'enfance l'empêche de bien assumer les lourdes responsabilités associées au bien-être à l'enfance. Le directeur du bien-être à l'enfance occupe un poste très exigeant, car il est l'ultime responsable de l'élaboration de politiques et de l'établissement de l'orientation des programmes de la Direction des services de bien-être de l'enfance. Le programme de soutien aux personnes ayant un handicap pour les enfants et les adultes devrait avoir son propre directeur, et c'est d'ailleurs ce qui se fait habituellement dans les autres provinces et territoires.

Au sein de la Direction des services de bien-être de l'enfance et du programme de soutien aux personnes ayant un handicap se trouve une gamme variée de programmes qui relèvent du directeur du bien-être à l'enfance. Deux gestionnaires qui supervisent les consultants, formateurs et vérificateurs cliniques relèvent du directeur. L'organisation de la Direction pourrait être améliorée avec l'ajout de deux gestionnaires principaux, qui auraient le même domaine de compétence et la même autorité. Les responsabilités correspondraient davantage à celles d'un gestionnaire de la protection de l'enfance et des services de collaboration et d'un gestionnaire des services de placement et de la formation. Le programme serait ainsi plus ciblé, les responsabilités seraient plus claires et la prise de décisions, plus avisée. Le gestionnaire de la protection de l'enfance et des services de collaboration devrait s'occuper de l'évaluation des politiques, des normes et des programmes pour les programmes suivants : protection de l'enfance, vérification clinique, consultants des Premières Nations, concertations familiales et médiation en protection de l'enfance. Le gestionnaire des services de placement et de la formation devrait coordonner l'élaboration de politiques et de normes et l'évaluation des programmes de services des ressources à l'enfance (familles d'accueil et résidences), d'adoption ainsi que d'apprentissage et de perfectionnement.

Il y a un manque à combler au Bureau central de la Direction des services de bien-être de l'enfance et du programme de soutien aux personnes ayant un handicap relativement aux concertations familiales et à la médiation en protection de l'enfance. Bien que le Bureau central possède un consultant pour les différents programmes de bien-être à l'enfance, il n'a pas de consultant qui s'occupe des concertations familiales (CF) et de la médiation en protection de l'enfance (MPE). Il devrait incomber au Bureau central d'élaborer les politiques et les programmes ainsi que d'évaluer les CF et les MPE. Comme c'est le cas des autres travailleurs sociaux, tous les postes en CF devraient se trouver dans les régions.

Il existe 13 gestionnaires de la prestation des programmes (GPP) pour le bien-être à l'enfance, qui gèrent la prestation de services de bien-être à l'enfance dans les régions, et 2 gestionnaires au Bureau central. Il y a donc en tout 15 gestionnaires du bien-être à l'enfance, qui se réunissent régulièrement et qui ont élaboré un mandat et un cadre de référence pour orienter le fonctionnement concret de leur groupe. Le mandat de leur groupe provincial est de formuler des recommandations entourant les programmes et les

services. Il s'agit d'une excellente tribune qui joue un rôle clé dans le soutien au personnel dans les régions. Les GPP formulent différentes recommandations pour améliorer les politiques, les programmes et la prestation des services. Toutefois, ils aimeraient que le Bureau central soit plus rapide pour donner suite aux recommandations sur les politiques et les programmes.

Le changement apporté il y a plusieurs années aux exigences d'études pour le poste de GPP est un exemple de la façon dont le bien-être à l'enfance a eu du mal à conserver son identité et sa priorité au sein du Ministère. Pendant une brève période, des personnes sans expérience en bien-être à l'enfance ou sans grade universitaire en travail social occupaient ces postes. Le problème a été corrigé depuis, car tous les GPP possèdent actuellement un grade universitaire en travail social et de l'expérience en bien-être à l'enfance. Toutefois, notons que le questionnaire de description du poste doit être révisé. Le questionnaire de description du poste de GPP doit indiquer clairement qu'un grade universitaire en travail social n'est pas une préférence, mais bien une exigence obligatoire pour ce poste. Le GPP en bien-être à l'enfance est un poste très exigeant, et des tâches liées aux programmes pour adultes ne devraient pas lui être confiées.

Aux dires de la majorité des membres du personnel, l'expertise clinique du travailleur social clinique de niveau 3 leur est utile. Ceux qui ont indiqué que les travailleurs sociaux cliniques étaient très utiles du point de vue de la consultation liée au dossier ont fait remarquer qu'ils offrent leur expertise clinique tout en se gardant bien de ne pas assumer de rôle de surveillant ou de rôle décisionnel. Dans certaines régions, ils participent à l'intervention dans plusieurs cas, ce que les travailleurs sociaux ont trouvé bénéfique lorsqu'ils estimaient ne pas faire de progrès avec un client ou lorsqu'ils cherchaient une autre façon de faire. Ces commentaires semblent bien cadrer avec le rôle prévu du travailleur social clinique de niveau 3.

Dans les régions où les travailleurs sociaux cliniques de niveau 3 sont utilisés davantage en tant que surveillants, la rétroaction du personnel était moins favorable. Le personnel a noté une certaine confusion lorsque les travailleurs sociaux cliniques de niveau 3 dépassent leur rôle prévu. À certains endroits, on estime parfois que les travailleurs sociaux cliniques de niveau 3 ont plus d'autorité que le surveillant. L'utilisation des travailleurs sociaux cliniques de niveau 3 dans un rôle décisionnel qui devrait être limité aux surveillants et aux gestionnaires, pourrait créer de la confusion pour les travailleurs sociaux et mène à une perte de confiance des travailleurs sociaux envers leur surveillant.

Également, les travailleurs sociaux cliniques de niveau 3 étaient censés être un lien important entre les consultants du Bureau central et les régions. L'extrait suivant du questionnaire de description du poste indique bien le rôle important qu'on attend d'eux à cet égard : « Participer à la révision des normes de services à l'enfance et fournir une rétroaction aux gestionnaires de la prestation des programmes et aux consultants du Bureau central, au besoin, et mettre en relation les consultants des programmes du Bureau central, les coordonnateurs de la concertation familiale, le directeur de la formation des Services de bien-être à l'enfance, les spécialistes du transfert

d'apprentissage et les vérificateurs cliniques afin de favoriser le rapprochement entre le Bureau central et les bureaux régionaux, dans le cadre du rôle de consultant, d'éducateur, de chercheur et de leader du SCR.. » [traduction] (GPP, spécialiste clinique régional – bien-être à l'enfance, 26 octobre 2010, p. 9). Les travailleurs sociaux cliniques de niveau 3 sont dans une position unique pour assumer ce rôle de transition et de soutien entre les régions et le Bureau central.

La Direction des services de bien-être de l'enfance et du programme de soutien aux personnes ayant un handicap du Nouveau-Brunswick a la chance d'avoir un solide programme de vérification clinique. « La vérification clinique de qualité est l'un des principaux moyens que prend le ministère du Développement social (MDS) pour surveiller la prestation des programmes. C'est également un volet important de l'assurance de la qualité du travail et des services offerts. Des rapports de vérification clinique complets offrent aux gestionnaires des données et des conclusions concrètes qui peuvent servir à améliorer les programmes et, donc, à offrir de meilleurs services aux enfants et aux familles du Nouveau-Brunswick. » [traduction] (MDS, programme de vérification clinique de l'assurance de la qualité en bien-être de l'enfance du Nouveau-Brunswick, 2014, p. 3)

D'après les travaux réalisés par les vérificateurs cliniques, et plus précisément les vérifications menées entre avril 2011 et février 2015, il a été établi que, dans les régions, les contacts avec les familles étaient effectués dans les temps requis aux Services de protection de l'enfance et aux Services d'appui à la famille dans 85,1 % des cas. De plus, selon les vérifications cliniques qui ont été menées à propos des enquêtes de protection de l'enfance régionales de décembre 2013 à février 2015, les entretiens avec la victime alléguée/l'enfant ont eu lieu dans les 24 heures suivant le début d'une enquête de protection de l'enfance, conformément à la norme de pratique, dans 87,5 % des cas. L'objectif du Ministère à tous ces égards est de 100 %.

Les trois vérificateurs cliniques relèvent du gestionnaire de la vérification clinique et de la formation en bien-être à l'enfance, qui, à son tour, relève du directeur du bien-être à l'enfance. Une fois les vérifications effectuées dans les régions, un rapport est établi et un exemplaire est transmis aux cadres supérieurs des régions et du Bureau central. Les gestionnaires de la prestation des programmes doivent élaborer un plan d'action à l'appui des recommandations contenues dans une vérification clinique. Certes, les deux divisions (Services de bien-être à l'enfance et à la famille et Prestation des programmes) communiquent et collaborent entre elles, mais le pouvoir de faire en sorte que le plan d'action soit mis en œuvre dépasse le mandat de la Direction des services de bien-être de l'enfance et du programme de soutien aux personnes ayant un handicap.

Toutes les vérifications de bien-être à l'enfance doivent être soumises à l'étude du comité de vérification interne du Ministère. Le directeur du bien-être à l'enfance doit également jouer un plus grand rôle pour ce qui est de voir à ce que les résultats des vérifications fassent l'objet d'un suivi et à ce que les plans d'action soient appropriés et mis en application. Une fois les vérifications cliniques effectuées, elles doivent être mises à

exécution dans les 90 jours. De plus, lorsqu'une vérification est terminée, une réunion en personne est organisée avec les gestionnaires de la prestation des programmes, les surveillants et parfois les directeurs régionaux. Il devrait y avoir une réunion en personne avec le surveillant et les travailleurs sociaux, pour qu'ils soient avertis des conclusions et pour examiner comment les pratiques peuvent être améliorées à la lumière des points mentionnés dans le rapport de vérification.

Lorsque le Bureau central reçoit le plan d'action de la région, les vérificateurs cliniques l'examinent pour s'assurer que les activités prévues « correspondent » aux conclusions et recommandations. Si on relève un manque de concordance, il faudrait s'adresser au gestionnaire de la prestation des programmes (GPP) pour le lui mentionner et formuler des suggestions pour le plan d'action. Par la suite, il appartient aux GPP de superviser la mise en œuvre du plan d'action, ce qui est une bonne façon de procéder. Le directeur du bien-être à l'enfance devrait toujours être au courant des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action.

Il devrait s'agir d'un processus de collaboration entre les régions et le Bureau central, et, la plupart du temps, c'est ce qui se produit. Cependant, si un plan d'action n'est pas mis en œuvre dans les 90 jours, il faut transmettre au SMA de la prestation des programmes, au directeur régional, au SMA des familles et des enfants et au directeur du bien-être à l'enfance un rapport qui explique pourquoi les recommandations des vérifications n'ont pas été exécutées. Le rapport devrait également mentionner les mesures qui seront prises pour mettre à exécution les recommandations dans les 30 jours. L'exigence selon laquelle toutes les vérifications de bien-être à l'enfance doivent être soumises à l'examen du comité de la vérification interne du Ministère devrait également régler les problèmes liés à la mise en œuvre des recommandations de la vérification.

Le directeur du bien-être à l'enfance devrait être averti que les recommandations de la vérification clinique ont été entièrement mises en œuvre.

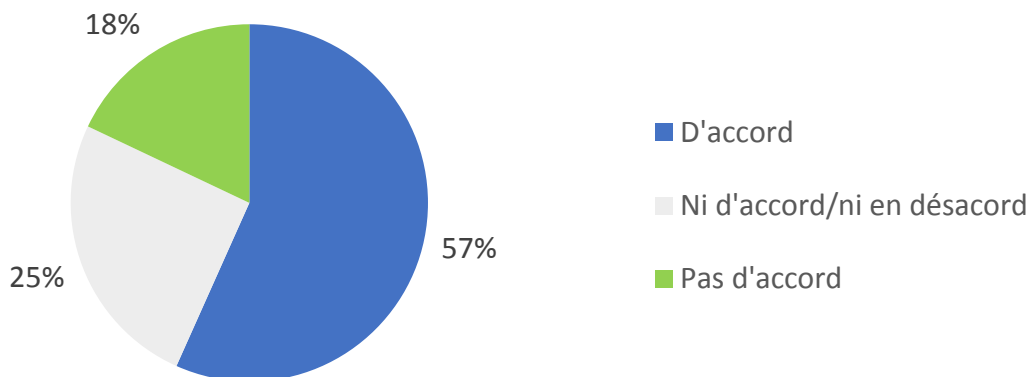
Comme autre préoccupation concernant le programme de vérification clinique, il s'avère que les deux vérificateurs cliniques n'ont pas été en mesure de faire le travail régulier pour lequel on les a embauchés. Ils ont passé la majeure partie de leur temps à faire des vérifications spéciales et, ainsi, ils n'ont pas été en mesure d'effectuer des vérifications systématiques quant à l'exécution des services de protection de l'enfance dans la province. Également, ils n'ont pas eu assez de temps pour faire le suivi auprès de la direction, des surveillants et des travailleurs sociaux pour que le personnel apprenne des erreurs commises et sache comment la pratique peut être améliorée. Le questionnaire de description de poste des travailleurs sociaux de niveau 3 (spécialiste clinique régional – bien-être à l'enfance) contient le passage suivant : « Coordonner les séances avec les équipes de direction et le personnel des Services de bien-être à l'enfance des régions, au besoin, qui visent à revoir les résultats du Rapport d'examen des décès d'enfants et un échantillonnage des rapports/résultats de vérifications cliniques menées à l'échelle de la province en tant qu'outils de formation/d'éducation pour améliorer l'intervention clinique et les pratiques en matière de prestation de services. » Tout indique que cette tâche n'est

pas exécutée, ce qui renforce l'importance de réviser le questionnaire de description de poste pour ce poste en particulier. À vrai dire, le questionnaire de description du poste du travailleur social de niveau 3 a été créé en 2010, au moment où l'initiative des Nouvelles orientations a été lancée. Il représente les « idéaux » associés au poste. Il serait maintenant temps de réviser le questionnaire de description du poste pour qu'il reflète les réalités et les attentes liées au poste.

La Direction des services de bien-être de l'enfance et du programme de soutien aux personnes ayant un handicap compte deux consultants en protection de l'enfance – un bilingue et un anglophone –, et les deux sont très compétents. Le personnel a indiqué que la présence de deux consultants en protection de l'enfance au Bureau central est problématique pour les régions, car le personnel reçoit parfois des opinions et des conseils contradictoires. Également, s'il y a deux consultants en protection de l'enfance, l'un d'eux pourrait ne pas savoir que l'autre a donné des conseils sur le même sujet ou ne pas connaître la nature réelle des conseils offerts. Il faut absolument que la Direction ait un consultant en protection de l'enfance bilingue. Ce dernier devrait toutefois pouvoir agir comme consultant pour la province entière. Il y a amplement de travail à faire; l'autre consultant en protection de l'enfance devrait donc être affecté à la prestation des services intégrés, à la violence entre partenaires intimes et aux Services Engagement jeunesse.

À la question 14, on demandait au personnel si, en matière de gestion et de gouvernance, les relations hiérarchiques, les responsabilités professionnelles et les rôles sont clairement définis.

Voici les résultats des réponses à cette question :



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

COMMENTAIRES

<p>Modifier la structure en faisant du bien-être à l'enfance une priorité et en protégeant les programmes relativement à d'autres domaines d'intervention de DS.</p> <p>Les interprétations diffèrent sur la personne qui détient le rôle ou la responsabilité de prendre telle ou telle décision. Qui relève de qui et qui prend la décision ou approuve le document.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le document sur les rôles et responsabilités est désuet. - Aucune description de travail (questionnaires de description du poste).
<p>La gouvernance des services de bien-être à l'enfance ne devrait pas englober les responsabilités supplémentaires du secteur des adultes.</p>
<p>Les rôles ne sont pas toujours très clairs, et certains postes n'ont pas de questionnaire de description du poste ou de description des rôles et responsabilités.</p>
<p>D'importants efforts sont requis pour clarifier les rôles et les liens hiérarchiques, surtout entre le côté opérationnel des activités et les fonctions de conception et de surveillance des programmes au Bureau central.</p>
<p>Les spécialistes cliniques du bien-être à l'enfance provinciaux ne reçoivent pas de formation pour qu'ils puissent se spécialiser dans divers secteurs, et aucun consultant provincial ne leur est même attribué en cas de problème. Ils doivent nous soutenir et nous permettre de nous rencontrer deux fois par année; en tout, nous sommes dix. Ça ne devrait pas coûter trop cher. Nous pourrions ainsi avoir un soutien mutuel.</p>

Recommandations en matière de gestion et de prise de décisions internes

- (1) Le Ministère doit rendre obligatoire la tenue d'une évaluation exhaustive de l'incidence de toute nouvelle initiative sur les régions (dotation, formation, technologie), y compris les initiatives interministérielles, avant que son déploiement ne soit approuvé. Cette recommandation ressemble beaucoup à la recommandation n° 3, formulée en juillet 1999 sur la mesure de la charge de travail de la protection de l'enfance : « il semble que souvent les répercussions des directives supplémentaires sur la charge de travail des travailleurs sociaux de la protection de l'enfance ne soient pas prises en considération ni reconnues. » Les recommandations énonçaient que « le Ministère revoie la politique actuellement en place et détermine les répercussions que tout changement aurait sur la charge de travail des travailleurs sociaux de la protection de l'enfance [...] si ces tâches alourdissent la charge de travail au moment considéré, il faut envisager d'ajouter du personnel supplémentaire pour faire face à la charge de travail » (p. 15).
- (2) Afin d'améliorer les communications entre les régions et le Bureau central sur le bien-être à l'enfance, le sujet du bien-être à l'enfance devrait être ajouté à la liste de priorités aux fins de discussion aux réunions d'harmonisation stratégique trimestrielles du groupe de la direction. Ce groupe est composé du sous-ministre, des sous-ministres adjoints et des directeurs centraux et régionaux.
- (3) Le titre du sous-ministre adjoint des familles et des enfants devrait être révisé pour placer les enfants en premier, ce qui en ferait le sous-ministre adjoint des enfants et des familles. Il importe que même la formulation des titres transmette le message selon lequel la priorité est accordée aux enfants.

- (4) Le directeur du bien-être à l'enfance et ses deux gestionnaires devraient devenir membres de la table des GPP. De plus, le comité devrait adopter un nouveau nom et un nouveau cadre de référence pour tenir compte de la nouvelle composition du comité. Les enjeux soulevés par ce comité nécessitant une résolution devraient être transmis au comité de direction susmentionné au point (1).
- (5) Les responsabilités pour le programme des personnes ayant un handicap (enfants et adultes) doivent être retirées au directeur du bien-être à l'enfance, et un nouveau poste de directeur doit être créé pour ce programme.
- (6) La description du poste de directeur des Services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse doit être révisée pour tenir compte du fait qu'il s'agit d'une fonction très élevée au sein du Ministère. Le poste doit être réputé équivalent à celui du directeur des Services des foyers de soins et catégorisé au même échelon. Il s'agit par ailleurs d'une autre façon de montrer que le bien-être à l'enfance est considéré comme tout aussi important que les soins en foyer de soins.
- (7) En révisant le questionnaire de description du poste de directeur du bien-être à l'enfance, l'énoncé suivant dans la description de poste devrait être supprimé : « le directeur des Services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse est tenu de s'assurer que le Ministère est capable d'atteindre son objectif de réduire de 70 % le nombre de dossiers de la protection de l'enfance qui sont portés devant le tribunal de la famille » [*traduction*]. Cette attente n'est pas réaliste. De plus, si des dossiers doivent être transmis au tribunal de la famille pour protéger les enfants des préjudices, alors cela doit être perçu comme une décision adéquate. Comme il a déjà été mentionné, aucune donnée probante n'indique que des dossiers n'étaient pas portés devant le tribunal lorsque c'était réputé être dans l'intérêt supérieur des enfants.

Une fois que le questionnaire de description du poste de directeur sera révisé, il faudrait énoncer clairement dans les exigences du poste que le titulaire doit avoir une maîtrise ou un baccalauréat en services sociaux, une expérience considérable en bien-être à l'enfance et une inscription en vigueur auprès de l'Association des travailleurs sociaux du Nouveau-Brunswick (ATSNB).

- (8) Au lieu qu'il y ait un gestionnaire des Services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse, il devrait y avoir deux gestionnaires relevant du directeur du bien-être à l'enfance. Le premier, un gestionnaire de la protection de l'enfance et des services de collaboration, serait responsable des politiques, des normes et de l'évaluation des programmes pour la protection de l'enfance, la vérification clinique et les consultants des Premières Nations, tandis que le second, un gestionnaire des services de placement et de la formation, serait responsable des politiques, de l'élaboration des normes et de l'évaluation des programmes pour les services de ressources à l'intention des enfants, les adoptions, l'apprentissage et le développement. Ces deux postes exigeraient un baccalauréat ou une maîtrise en travail social, une expérience en bien-être à l'enfance et une inscription en vigueur

à titre de TSI auprès de l'ATSNB, et ils seraient catégorisés comme les autres postes de GPP.

- (9) Le GPP pour le bien-être de l'enfance doit être tenu d'avoir un baccalauréat ou une maîtrise en travail social, de l'expérience en bien-être à l'enfance et être admissible au titre de TSI. Le questionnaire de description du poste devrait être révisé pour rendre cette exigence obligatoire. Il s'agit d'un poste de direction clé pour le bien-être de l'enfance dans les régions, et un diplôme en travail social ainsi que de l'expérience en bien-être à l'enfance sont nécessaires pour fournir l'encadrement et l'expertise requis. Une fois le questionnaire de description du poste révisé, le premier paragraphe devrait indiquer que le titulaire de ce poste est responsable de la conformité du programme aux normes. De plus, le Ministère devrait cesser sa pratique consistant à exiger que le GPP au bien-être à l'enfance assume des responsabilités de gestion pour les programmes pour adultes.
- (10) Tous les conseillers et vérificateurs doivent être tenus de posséder une maîtrise ou un baccalauréat en travail social et un titre de TSI en vigueur. Les exigences des postes devraient être révisées afin de clarifier que les candidats retenus à l'avenir doivent détenir un titre de TSI auprès de l'ATSNB.
- (11) Il faut rendre obligatoire la tenue d'une séance avec les surveillants et les travailleurs sociaux après chaque vérification pour discuter des conclusions, en tirer des leçons et parvenir à un consensus quant aux changements à apporter à la pratique, s'il y a lieu.
- (12) La description de poste de travailleur social de niveau 3 (clinicien régional) doit être révisée et un consensus doit être atteint avec la direction sur la manière de l'utiliser de manière uniforme dans l'ensemble de la province.
- (13) Deux vérificateurs cliniques supplémentaires doivent être embauchés pour qu'un plus grand nombre de vérifications systématiques continues puissent être effectuées et que des suivis auprès des surveillants et des travailleurs sociaux soient faits pour veiller à ce que le personnel apprenne des erreurs de pratique. L'un des vérificateurs cliniques devrait être un vérificateur principal, qui fournirait un encadrement et des conseils aux autres vérificateurs tout en menant aussi des vérifications.
- (14) Un poste de consultant doit être créé pour le programme de concertations familiales (CF) et de médiation en protection de l'enfance (MPE) afin de fournir la direction en matière de politiques et de programmes du Bureau central.
- (15) La responsabilité des formations et de l'élaboration des politiques, entre autres, pour le Comité de planification visant la permanence doit être attribuée au conseiller des enfants pris en charge, à la lumière des recommandations énoncées dans la partie sur ledit comité.
- (16) Les gestionnaires, les surveillants et les travailleurs sociaux du bien-être à l'enfance ne devraient pas être tenus de participer au processus de gestion quotidienne (amélioration des processus), sauf si la réunion porte précisément sur

les améliorations au processus de bien-être à l'enfance. Les travailleurs sociaux devraient consacrer tout le temps disponible à voir les enfants, les jeunes et leur famille et à respecter les normes du programme.

- (17) Le modèle de régie et de prise de décisions du Ministère (révisé en mars 2012) doit être révisé. Les recommandations formulées ci-dessus visant à améliorer le processus d'action à l'égard des conclusions des vérifications cliniques devraient être appliquées au modèle, y compris l'exigence selon laquelle toutes les vérifications relatives au bien-être à l'enfance doivent être soumises à l'examen du comité de vérification interne du Ministère.
- (18) L'un des consultants provinciaux actuels doit se voir attribuer la responsabilité de fournir la direction et le soutien provinciaux aux spécialistes cliniques du bien-être à l'enfance, y compris la tenue de deux réunions en personne par année pour améliorer la consultation, la formation et la communication au sujet du programme entre les régions et le Bureau central.
- (19) Un comité des ressources humaines doit être créé dès que possible pour examiner les questions liées au recrutement et au maintien en poste des travailleurs sociaux et pour formuler des recommandations au comité de direction du Ministère.

10. MODÈLE DE PRISE DE DÉCISION STRUCTURÉE

« Le modèle de prise de décision structurée^{MD} (PDS) a été mis au point par le National Council on Crime and Delinquency (NCCD). Le modèle de PDS pour la protection de l'enfance aide les organismes et les travailleurs à atteindre leur but de promouvoir la sécurité et le bien-être continus des enfants. Ce système fondé sur les données probantes et la recherche détermine les points clés dans le cycle de vie d'un dossier du bien-être à l'enfance et utilise des évaluations structurées pour améliorer l'uniformité et la validité de chaque décision. Le modèle de PDS comprend en outre des normes de service clairement définies, des mécanismes pour les réévaluations en temps opportun, des méthodes pour mesurer la charge de travail et des mécanismes pour assurer la reddition de comptes et les contrôles de la qualité. Le modèle est composé de plusieurs évaluations qui aident les organismes à tâcher de réduire les préjudices subséquents causés aux enfants et d'accélérer la permanence.

Il comprend notamment ce qui suit :

Évaluation initiale: L'étape de dépistage de l'évaluation aide les travailleurs du domaine de la violence faite aux enfants à déterminer si le rapport actuel exige une intervention sous forme d'enquête des Services de protection de l'enfance (SPE). L'étape de la priorité de l'intervention aide les travailleurs à déterminer le délai de réponse aux signalements qui sont acceptés aux fins d'enquête.

Évaluation de la sécurité : L'évaluation aide les travailleurs à tous les stades d'un dossier à déterminer si un enfant peut rester à son domicile en toute sécurité, avec ou sans plan de sécurité en place. Une seconde évaluation de la sécurité, adaptée pour une utilisation dans les foyers d'accueil et auprès des fournisseurs de soins, a également été mise au point.

Évaluation des risques : Cette évaluation actuarielle estime la probabilité que les enfants subissent des préjudices futurs à leur domicile et aide les enquêteurs à déterminer les dossiers qui devraient être transmis aux services continus et ceux qui peuvent être fermés à la fin de l'enquête.

Évaluation des forces et des besoins de la famille : Cette évaluation éclaire la planification de cas en structurant l'évaluation faite par le travailleur à l'égard des parents/parents-substituts et de tous les enfants pour un ensemble commun d'aspects du fonctionnement familial. Pour le plan d'intervention, des besoins prioritaires sont choisis comme cibles des efforts pour améliorer le fonctionnement familial et la sécurité des enfants.

Réévaluation des risques : Dans le cas des familles recevant des services à domicile, la réévaluation des risques actuarielle aide le travailleur des services continus à

déterminer le moment où le risque a été réduit suffisamment pour recommander la fermeture du dossier.

Évaluation de la réunification : Pour les familles dont un enfant reçoit des soins hors foyer dans le but de la réunification, cette évaluation aide le travailleur à déterminer le moment où un enfant peut être retourné dans son foyer en toute sécurité, ou le moment où un changement de l'objectif de permanence devrait être envisagé. L'évaluation comporte trois sections, qui sont axées respectivement sur les risques, les visites entre les parents/parents-substituts et les enfants ainsi que la sécurité.

Selon le NCCD, le modèle de PDS est une composante essentielle d'un modèle de pratiques du bien-être à l'enfance qui comprend aussi des approches orientées vers les solutions et la participation pour travailler avec les familles, ainsi qu'une évaluation des activités et l'amélioration de leur qualité. Le modèle de PDS offre une manière élégante et complète d'intégrer la recherche et l'uniformité aux principales décisions en matière de bien-être à l'enfance. À ce jour, aucun autre ensemble d'évaluations des SPE n'a affiché le degré de fiabilité et de validité ni les résultats améliorés du modèle de PDS.

Des outils éprouvés, transparents et fiables comme l'évaluation des risques du modèle de PDS sont essentiels pour faire en sorte que les travailleurs à la protection de l'enfance prennent des décisions justes et équitables. De bonnes pratiques de travail social, des ressources adéquates et des dirigeants d'organisme solidaires sont tout aussi essentiels à un travail de protection de l'enfance efficace. Nous sommes fermement d'avis que des outils fondés sur la recherche comme l'évaluation des risques de la PDS^{MD}, jumelés à un travail social professionnel et compétent, permettent au système de bien-être à l'enfance de répondre le mieux aux besoins des familles » [*traduction*] (www.NCCD.com).

Le ministère du Développement social a instauré la PDS en juin 2011, et les travailleurs sociaux et les surveillants ont été magnifiquement formés à son utilisation. D'après la réaction des membres du personnel dans les enquêtes, même si la PDS a amélioré la prise de décisions et a engendré plus d'uniformité, nombre d'entre eux ne sont pas d'avis que la PDS ait amélioré les évaluations de la sécurité et la prise de décisions. Un certain nombre de membres du personnel ont formulé des observations sur l'importance du jugement clinique lors de l'utilisation de la PDS. La mise en œuvre de la consultation liée au dossier au moyen de la PDS dans un avenir proche devrait améliorer l'utilisation de la PDS. Un certain nombre de membres du personnel ont aussi mentionné à quel point l'évaluation des forces et des besoins de la famille de la PDS a été utile dans le cadre de leur pratique.

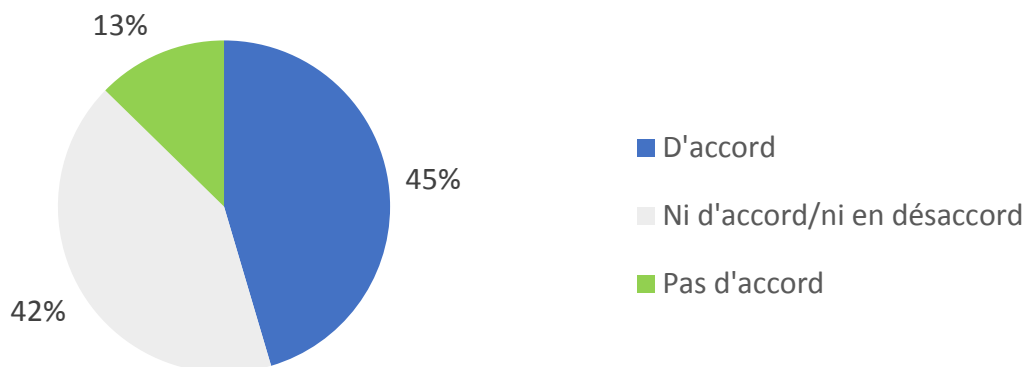
Certains nouveaux travailleurs sociaux pratiquent longtemps au cours de leur première année d'emploi avant de pouvoir suivre une formation sur la PDS. C'est un problème qui devrait être réglé.

En 2017, la formation sur la PDS est passée d'un module (3 jours) à deux modules (total de 4 jours et demi), le but étant que les travailleurs sociaux comprennent parfaitement

les évaluations et les outils ainsi que les risques, les situations atténuantes et les facteurs de sécurité lors de l'évaluation et de la planification pour les enfants.

La prise de décision structurée, comme tout outil, doit être utilisée de la manière visée, et il doit être reconnu que les travailleurs sociaux et les surveillants doivent toujours faire preuve d'un bon jugement clinique lorsqu'ils se servent de l'outil. Bien que la PDS soit un excellent outil de prise de décisions, « les problèmes auxquels font face les enfants sont complexes, et les coûts associés à l'échec sont élevés. La violence et la négligence peuvent se présenter de manière ambiguë, et les préoccupations relatives à la sécurité ou au développement de l'enfant peuvent découler d'une myriade de signes et de symptômes. Les prédictions de comportement de violence sont nécessairement faillibles » [*traduction*] (Munro, 2011, p. 14). La violence et la négligence surviennent presque exclusivement dans l'intimité du foyer familial, et ils ne sont donc pas faciles à déceler. L'incertitude est aussi au cœur des prévisions quant à la sécurité future des enfants, peu importe l'outil de prise de décisions utilisé. « Les erreurs dans l'évaluation des risques peuvent être de sous-estimer (faux négatif) ou de surestimer (faux positif) le danger pour l'enfant. En rétrospective, il peut être jugé que l'enfant a été laissé dans un foyer non sécuritaire ou qu'il a été retiré sans motif suffisant. Le premier cas d'erreur est le plus souvent observé, et la pression est donc plus grande en général pour éviter les faux négatifs que les faux positifs. Il semble toutefois y avoir un rythme prévisible à la pression sociale. La fluctuation des attitudes dans la population quant au retrait des enfants de leur famille biologique est liée à la couverture médiatique importante accordée aux erreurs commises. Les données confirment qu'un changement d'attitude dans la population influence l'anxiété que les professionnels de la protection de l'enfant vivent en tentant d'éviter les faux négatifs lorsqu'ils gèrent un cas difficile » [*traduction*] (Stanley et Manthorpe, 2004). « Toutefois, les gens réagissent aussi fortement lorsqu'ils voient des familles déchirées par ce qu'ils considèrent comme des professionnels faisant preuve d'excès de zèle. Chaque fois qu'il est perçu que de grands nombres d'enfants sont retirés de leurs parents biologiques, l'anxiété grandit à l'idée que trop de familles sont déchirées et que les professionnels deviennent trop puissants, ce qui pousse les pressions dans l'autre direction » [*traduction*] (Munro, 2011, p. 17).

Voici les résultats de la question 15, par laquelle on demandait au personnel si l'utilisation des outils d'évaluation de la Prise de décision structurée a amélioré les évaluations de la sécurité et la prise de décision :



Voici certains commentaires du personnel à cette question :

La PDS n'a pas été officiellement évaluée, mais il semble, d'après les examens de dossiers, que les outils sont utilisés et qu'ils améliorent la pratique.

Avant, avec l'utilisation des évaluations des risques en protection de l'enfance, l'accent était mis sur les risques. Plus récemment, au cours des quelques années ayant suivi l'adoption de la PDS, nous avons observé que l'accent était plutôt mis à la fois sur la sécurité et sur les risques, ce qui a été un réel avantage de la mise en œuvre de la PDS au Nouveau-Brunswick.

Depuis que la formation sur la PDS en 2017 est passée à deux modules distincts (série), nous avons vu moins de demandes de laboratoires d'apprentissage sur la PDS sur le terrain. Ce changement a eu pour résultat que les travailleurs sociaux se sentent plus confiants avec les outils. Il reste un certain renforcement des apprentissages à faire à l'échelon des surveillants. Une formation spécialisée pour les surveillants est en cours de planification. De plus, un cadre de consultation liée au dossier sera lancé à la fin de 2018.

Les outils sont merveilleux. Ce qui est difficile, c'est la collecte de l'information pour générer la notation des outils, et cette fonction est souvent compromise par une grande cohorte de nouveaux travailleurs et le manque de conversations cliniques propres à l'exécution de l'outil.

Les outils peuvent être intimidants et les normes peuvent ne pas être respectées parce que le « nuage de l'évaluation » plane au-dessus de la tête de quelqu'un, mais les outils ont été utiles et ils m'ont orienté et soutenu lors de la présentation de mon opinion à mon surveillant pour divers cas. Je pourrais suggérer d'utiliser le calendrier Outlook pour aider les travailleurs sociaux à respecter les normes se rapportant aux évaluations. Si elles doivent être réalisées dans un délai de 90 jours, ajoutez-les à votre calendrier 85 jours après la dernière évaluation et réservez une plage horaire pour la faire. Ce faisant, on respecte les normes, et le travailleur social peut mieux comprendre les divers besoins, risques, etc., devant être pris en compte.

Je suis d'accord. Cependant, c'est vrai seulement lorsque les travailleurs sociaux utilisent leur jugement clinique. Les surveillants doivent aussi être assez solides cliniquement pour utiliser leur jugement clinique à l'appui de leurs travailleurs sociaux – cet outil n'est ni plus ni moins qu'un outil.

Recommandations en matière de prise de décisions structurées

- (1) Une formation spécialisée sur la PDS doit être offerte aux surveillants dès que possible.
- (2) La formation sur la PDS doit être offerte plus tôt au cours de la première année d'emploi des nouveaux travailleurs sociaux, et au plus tard six mois après leur embauche.
- (3) Un atelier de mise à jour sur la PDS doit être offert aux travailleurs sociaux chevronnés qui ont suivi la formation sur la PDS.
- (4) Le cadre de consultation liée au dossier de la PDS doit être instauré comme prévu.

11. CONFÉRENCE D'INTERVENTION IMMÉDIATE

Une conférence d'intervention immédiate est définie dans le Manuel de référence sur les conférences d'intervention immédiate (ministère du Développement social, mai 2015) comme « une démarche décisionnelle à caractère familial menée par des professionnels et servant à mobiliser les familles et les membres de la collectivité en vue de protéger des enfants dont le placement est imminent ou qui sont déjà sous un régime de protection. L'intervention qui en résulte peut permettre d'éviter que l'enfant soit retiré de son milieu familial. La conférence d'intervention immédiate a pour but de déterminer les interventions requises pour assurer la sécurité de l'enfant. Elle doit avoir lieu dans un délai de trois (3) jours ouvrables et est animée par un coordonnateur de la conférence d'intervention immédiate. Ce dernier met l'accent sur le processus de la rencontre, sur la dynamique de groupe et à compléter les documents » (MDS, Manuel de référence sur les conférences d'intervention immédiate, mai 2015, p. 2).

Selon l'impressionnante rétroaction du personnel de l'ensemble de la province, la conférence d'intervention immédiate est une démarche collaborative efficace qui fonctionne généralement bien partout dans la province. Certains membres du personnel ont mentionné qu'il pouvait y avoir de la confusion entre la conférence d'intervention immédiate et le Comité de planification visant la permanence.

Il faut intégrer une certaine souplesse au processus de la conférence d'intervention immédiate. La conférence d'intervention immédiate partage certaines similitudes avec les conférences de gestion des risques qui sont utilisées dans d'autres provinces et territoires. Toutefois, la principale différence est que les conférences de gestion des risques sont habituellement faites par des comités internes sans la participation des parents. L'avantage des conférences d'intervention immédiate du Nouveau-Brunswick est qu'elles sont collaboratives et qu'elles incluent les parents dans la discussion. Bien sûr, le Nouveau-Brunswick devrait être à l'aise de tenir une conférence d'intervention immédiate en tant que conférence de gestion des risques sans les parents, si une décision immédiate s'avère nécessaire et aurait normalement été prise lors d'une conférence d'intervention immédiate.

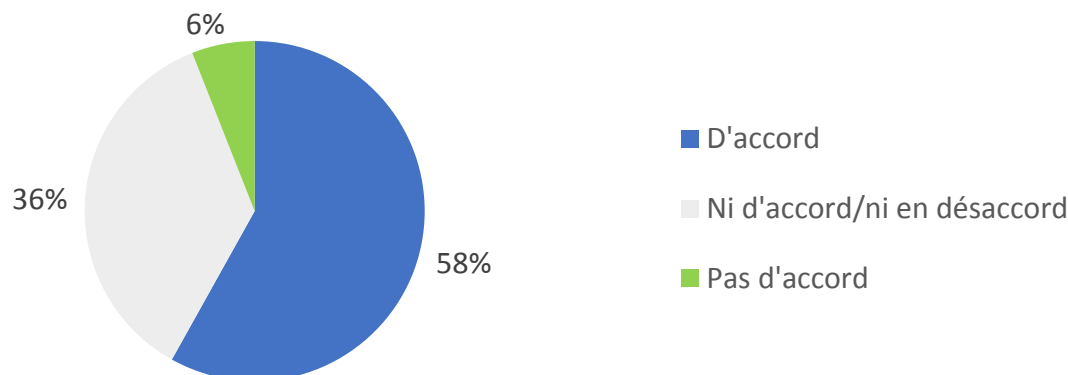
« La conférence de gestion des risques est habituellement présidée par un surveillant des services sociaux individualisés. Les participants à la conférence doivent comprendre : le travailleur social affecté au dossier, son surveillant des services sociaux individualisés et, de préférence, un autre surveillant des services sociaux individualisés. Si aucun autre surveillant des services sociaux individualisé n'est disponible, la participation d'un travailleur social expérimenté est recommandée. Il incombe au travailleur social qui présente le cas de vérifier si une conférence de gestion des risques est prévue. Le travailleur social qui fait la présentation doit veiller à ce qu'un résumé du dossier ainsi que les principaux points de décision envisagés soient distribués à l'avance à ceux qui assistent à la conférence. Le travailleur social peut, en tout temps, voir un intérêt à utiliser des commentaires et une consultation plus vastes sur les risques, par

exemple auprès des professionnels de la santé, de la justice, de l'éducation ou d'autres domaines ainsi que des experts de la collectivité, avant de tenir une conférence de gestion des risques formelle, selon le type et le niveau de risque. Cette information peut s'avérer utile et éclairer la décision de la conférence de gestion des risques. Tout comme pour les attentes de l'organisme entourant la documentation, le procès-verbal de la conférence de gestion des risques doit être clair et bien rédigé, y compris pour les énoncés appuyant la justification de l'intervention de l'organisme ainsi que la décision prise.

Il peut parfois s'avérer ardu et complexe de parvenir à un consensus lors de la conférence de gestion des risques ou de la conférence d'intervention immédiate. En certaines occasions, des participants peuvent être personnellement en désaccord avec la décision de gestion des risques. Il est important de tout faire pour parvenir à un consensus en examinant soigneusement l'ensemble de l'information accessible. Advenant que le consensus soit impossible, il revient aux surveillants de voir à ce que la décision prise soit conforme aux principes de gestion des risques et soit fondée sur les exigences de la *Loi sur les services à la famille*, des règlements et des politiques. En ce qui a trait au participant qui peut ne pas appuyer entièrement la décision de gestion des risques, il se pourrait qu'il faille approfondir la discussion avec un surveillant des services sociaux individualisés pour s'assurer qu'il comprend les responsabilités inhérentes au processus de prise de décisions » [traduction] (*Child Welfare Manual*, Nouvelle-Écosse, 2017, p. 230-231).

Le personnel était aussi d'avis qu'il ne devrait pas être obligatoire d'obtenir le consentement parental pour organiser une conférence d'intervention immédiate lorsque le travailleur social croit que la famille peut établir un plan adéquat pour l'enfant. Il arrive souvent que les parents refusent un placement dans la famille élargie (p. ex. les grands-parents), en conséquence de quoi les enfants doivent être placés auprès d'étrangers alors qu'ils auraient pu rester dans la famille élargie. Le fait de placer les enfants auprès d'étrangers afin de respecter les droits parentaux cause des traumatismes graves aux enfants. Les travailleurs sociaux soulignent que, dans de telles situations, l'intérêt supérieur des enfants n'est ni respecté, ni défendu. Il s'agit d'un point de vue logique qui devrait être étudié.

Voici les résultats des réponses à la question 7 de l'enquête en réponse à l'énoncé « Les conférences d'intervention immédiate répondent aux objectifs fixés » :



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

La conférence d'intervention immédiate est une démarche centrée sur les besoins de l'enfant et de la famille. La conférence d'intervention immédiate est offerte dans un court laps de temps, ce qui nous permet d'esquisser un plan avec la famille pour assurer la sécurité immédiate de l'enfant. En général, la famille arrive à dresser un plan qui assure la sécurité de l'enfant et qui est approuvé par le travailleur social. Cette solution évite le placement en famille d'accueil et contribue à garder l'enfant dans son réseau familial.
Selon moi, c'est l'une des démarches les plus efficaces et les plus utilisées, et elle atteint ses objectifs. De cette façon, il y aura moins de placements en familles d'accueil, et les enfants peuvent rester auprès des membres de leur famille biologique. Les critères non négociables présentés aux familles sont très clairs.
Ces rencontres sont très appréciées et nous permettent d'établir des plans rapidement avec les familles et les personnes importantes qui les entourent. Souvent, cela signifie que le Ministère n'a pas à prendre l'enfant en charge.
Nous avons connu certains succès avec les conférences d'intervention immédiate. J'aime le principe et le fonctionnement.
Cependant, si un parent ne veut pas participer à la conférence d'intervention immédiate, il serait bien de pouvoir tenir la rencontre quand même pour explorer un plan pour l'enfant avec la famille, tout en protégeant la confidentialité des parents.
Un examen particulier de la conférence d'intervention immédiate devrait avoir lieu en 2018 pour déterminer si les objectifs visant à protéger les enfants dont le placement est imminent ou qui sont déjà sous un régime de protection sont atteints.
Les conférences d'intervention immédiate répondent aux besoins, mais les surveillants et le personnel y sont soumis à une très grande pression.
Absolument. Le nombre de conférences d'intervention immédiate dépasse les prévisions du groupe de mise en œuvre.
La façon de procéder est quelque peu différente chez les Premières Nations.
Nous tirerions profit d'un examen ou d'une évaluation des résultats.

Recommandations en matière de conférences d'intervention immédiate

- (1) Les conférences d'intervention immédiate devraient faire aussi office de conférences de gestion des risques de la manière susmentionnée.
- (2) Le Manuel de référence sur les conférences d'intervention immédiate, daté de mai 2015, doit être révisé pour veiller à ce qu'il soit toujours clair que la sécurité de l'enfant doit être prise en compte dans tous les aspects de la prise de décision. Par exemple, la première puce de la section 4.2 Préparation des parents indique que « la famille est le milieu privilégié pour le soin et l'éducation des enfants » (p. 4), et la puce suivante indique que « le Ministère a la responsabilité de collaborer avec la famille afin de favoriser et d'accroître sa capacité à s'occuper de ses enfants » (p. 4). Ce sont des exemples de deux énoncés pouvant créer de la confusion chez les travailleurs sociaux et les surveillants, car ils expriment l'idée que de garder un enfant ou des enfants pouvant être à risque au sein de leur famille prévaut sur la sécurité de l'enfant et le placement en dehors de la famille. Il est recommandé d'ajouter « si la sécurité et le bien-être des enfants peuvent être assurés » après le mot « enfants » dans ces deux énoncés.
- (3) Les recommandations visant à changer le rôle du Comité de planification visant la permanence, si elles sont appliquées, devraient éliminer la confusion entre le rôle de la conférence d'intervention immédiate et celui du comité. En gros, le Comité se concentrerait sur la planification de la permanence pour les enfants pris en charge (de façon temporaire et permanente), et la conférence d'intervention immédiate assumerait toutes les autres fonctions actuellement exécutées par le Comité.
- (4) L'exigence selon laquelle les parents doivent consentir à une conférence d'intervention immédiate pour qu'elle soit tenue doit être éliminée lorsque l'exemption d'un tel consentement est dans l'intérêt supérieur de l'enfant.

12. COMITÉ DE PLANIFICATION VISANT LA PERMANENCE

Le concept de la planification visant la permanence a été mis de l'avant dans les années 1950 par Henrietta Gordon aux États-Unis. Dans les années 1970, il y avait une grande préoccupation au sujet du nombre d'enfants placés dans des familles d'accueil à long terme, sans planification, dans la plupart des programmes de bien-être à l'enfance. Pour faire suite à cette préoccupation, plusieurs études et projets ont été entrepris, et un en particulier (projet de l'Oregon) a offert l'élan nécessaire pour amener tous les services de protection de l'enfance en Amérique du Nord à agir.

Les pratiques du bien-être à l'enfance au Nouveau-Brunswick ont été influencées par la connaissance des principes de la planification visant la permanence et l'accent de plus en plus grand accordé aux droits et à l'« intérêt supérieur » des enfants, même avant que la politique relative à la planification visant la permanence ne soit officiellement adoptée au début des années 1980. La décision a alors été prise d'appliquer la planification visant la permanence à tous les programmes de bien-être à l'enfance. Cette approche était plutôt inhabituelle, car la plupart des autres services avaient limité leurs politiques aux enfants placés dans les familles d'accueil. Au Nouveau-Brunswick, l'intention d'appliquer les principes de la planification visant la permanence à l'ensemble de l'intervention du Ministère auprès de l'enfant, du premier contact jusqu'à la fermeture du dossier, était basée sur diverses études sur la théorie de l'attachement et les effets de la séparation sur les enfants et leur famille. Des comités régionaux de planification visant la permanence ont été mis sur pied afin de veiller à l'application des concepts de la planification visant la permanence dans l'ensemble des programmes de bien-être à l'enfance.

En 1990, une évaluation exhaustive des effets de la planification visant la permanence, intitulée *L'accès à la permanence pour les enfants*, a été menée par le ministère de la Santé et des Services communautaires de l'époque. En 1992, le Ministère a élaboré un rapport de suivi portant sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation. En 1997, les coordonnateurs de programmes ont produit un document contenant plusieurs recommandations sur la planification visant la permanence. Ce document a été préparé à l'intention de la Division de la Famille et des Services sociaux communautaires du Ministère.

En juin et septembre 2000, le ministère des Services familiaux et communautaires a tenu une série de rencontres intitulée « *Travailler ensemble au service des enfants à risque et de leur famille* ». Ces rencontres ont confirmé la nécessité de travailler avec nos partenaires afin de prendre les meilleures décisions possible pour les enfants que nous servons.

En décembre 2006, le projet des Nouvelles orientations en protection de l'enfance a été lancé afin de « concevoir, d'ici l'an 2010, un modèle de médiation et un modèle d'intervention multidimensionnelle en protection de l'enfance qui tirent parti d'une approche axée sur la collaboration, la prévention et les forces des enfants, des familles et des partenaires communautaires. Ces modèles permettront de réduire la dépendance

à l'égard des tribunaux de la famille et d'obtenir de meilleurs résultats pour les enfants et les familles ».

Le premier principe énuméré par le Comité du projet de la planification visant la permanence est que « les enfants ont droit à un environnement sûr et sécuritaire » (p. 4). Toutefois, le Comité de planification visant la permanence reconnaît que les membres du personnel pourraient confondre son mandat et celui du Comité d'intervention immédiate. Dans son rapport figurait la recommandation suivante :

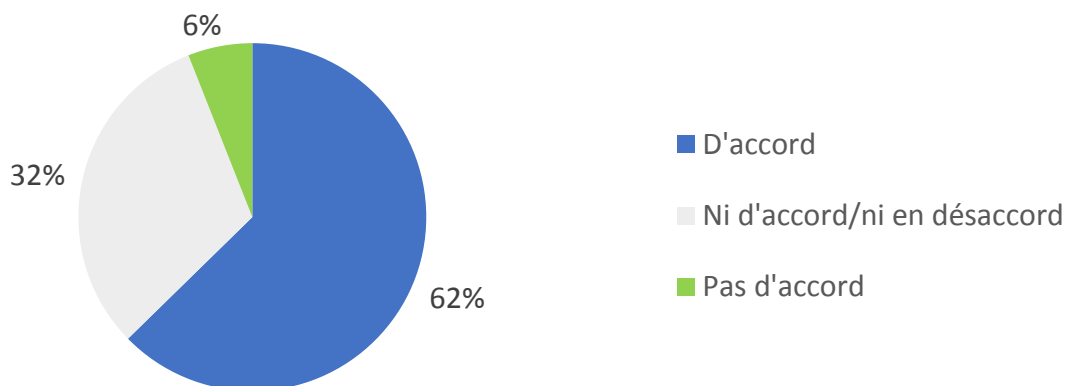
« Que les normes relatives aux conférences pour une intervention immédiate soient modifiées afin d'éviter la confusion entre le Comité de planification visant la permanence et la conférence d'intervention immédiate. Il est important que le personnel comprenne mieux la distinction entre la conférence pour une intervention immédiate et le comité de planification visant la permanence et la façon dont la conférence pour une intervention immédiate peut servir de forum pour prévenir le placement d'un enfant sous un régime de protection ou pour limiter au minimum la durée de ce placement » (rapport du projet de planification visant la permanence, 2015, p. 8).

Le Comité de planification visant la permanence a toutefois recommandé d'être renommé en tant que Conférence de planification pour les enfants. Il est cependant peu probable que ce changement aurait éliminé la confusion.

De manière générale, les résultats de l'enquête ont été positifs en ce qui concerne le Comité de planification visant la permanence, et la majorité des membres du personnel ont indiqué que le Comité atteignait ses objectifs. Les membres du personnel ont noté que les familles connaissent très bien leurs forces et leurs défis, et ils estiment que le Comité de planification visant la permanence offre une manière de faire participer les clients. Il s'agit aussi d'un processus transparent qui permet aux familles de prendre conscience de la gravité de leur situation. Les membres du personnel ont aussi commenté le fait qu'il aide à la planification. Certaines régions se sont dotées d'un processus régional qui épaulé le personnel lors de la planification visant la permanence et de la mise à l'horaire des examens de la planification visant la permanence, ce qui est excellent.

Certains membres du personnel ont toutefois indiqué de la confusion chez les travailleurs sociaux et les familles quant au rôle du Comité de planification visant la permanence et celui de la conférence d'intervention immédiate. Dans certaines situations, le personnel avait l'impression que les familles ne se faisaient pas offrir d'autres approches et qu'elles ne connaissaient pas l'existence d'options comme la conférence d'intervention immédiate, la concertation familiale ou la médiation. Certains membres du personnel ont mentionné la nécessité d'améliorer la planification pour les enfants pris en charge, et il s'agit d'un aspect sur lequel le Comité de planification visant la permanence peut agir.

**Voici les résultats de la question 8 de l'enquête, qui consistait en l'énoncé suivant :
« Le comité de planification visant la permanence répond aux objectifs fixés » :**



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

D'une région à l'autre, ce qui est soumis au Comité de planification visant la permanence varie. Un examen officiel exhaustif des objectifs et de l'utilisation du Comité de planification visant la permanence à la lumière de l'utilisation des approches collaboratives pourrait s'avérer bénéfique.

Les comités de planification visant la permanence de la région 2 sont bien structurés. Je ne crois pas que le processus doive être révisé, ni qu'il devrait être uniforme dans la province. Il faut instaurer un processus pour que le personnel fasse connaître ses préoccupations s'il n'est pas d'accord avec les décisions prises par le Comité de planification visant la permanence.

Je crois que l'objectif de la planification visant la permanence était de superviser la « permanence des enfants » au sein du bien-être à l'enfance. Même s'il sert aussi de forum pour les décisions importantes en matière de protection de l'enfance, ces décisions devraient toutes être prises dans l'objectif global et dans la finalité de garantir la permanence pour les enfants. Je ne suis pas certain que cette perspective plus vaste soit toujours utilisée au degré nécessaire. Même si elles sont bien intentionnées, la pratique et la prise de décisions ont tendance à être plus partielles et à mettre l'accent sur l'ici et le maintenant. Le risque à long terme associé au fait que les enfants dérivent dans la prise en charge, qu'ils subissent plusieurs déménagements, etc., est reconnu et compris, mais il ne reçoit pas toujours l'importance qu'il devrait. Il devrait y avoir un processus/outil qui évalue la permanence pour un enfant en tenant compte de tous les facteurs de risque qui contribuent au fait que la permanence n'est pas réalisée. Dans ce processus, il faudrait entendre ce que l'enfant a à dire et procéder à une évaluation approfondie de son sentiment de permanence. La permanence, c'est avoir un sentiment d'appartenance et sentir que quelqu'un s'est engagé à prendre soin de nous, quoiqu'il arrive. Elle peut être atteinte dans de nombreux milieux, mais il est impératif que nous comprenions la perspective de l'enfant. Nous ne prenons pas le temps d'écouter ce que l'enfant a à dire dans nombre de nos décisions qui sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur son avenir de citoyen indépendant et productif. La loi confère aux enfants le droit d'être entendus et de voir leurs souhaits pris en compte dans les décisions qui ont une incidence sur leur vie.

Toutefois, je crois qu'il existe des cas chroniques qui ont tendance à « dériver », et je recommanderais qu'il y ait un examen annuel de tout cas n'ayant pas été présenté au Comité de planification visant la permanence dans une période de 12 mois, ou lorsqu'aucune stratégie de participation collaborative/d'engagement de la famille n'a été utilisée ni aucune demande d'ordonnance du tribunal. C'était la pratique lorsque j'étais un travailleur social de première ligne, mais je ne sais pas si c'était une pratique régionale ou une politique ministérielle. Nous devons appliquer consciencieusement la philosophie de la planification visant la permanence.

Je crois que le processus des comités de planification visant la permanence pourrait être plus efficace. Selon moi, trop de temps est consacré au début pour fournir une histoire au président alors que, si nous avions un document convivial et que le président disposait de 24 heures avant la rencontre avec le Comité, il aurait toute l'information avant la véritable rencontre. Lors de ces rencontres, je pense que nous faisons attendre les familles trop longtemps avant de les inviter à se joindre à nous. Je crois qu'il faut un processus clair lors de ces rencontres pour que tous les participants puissent avoir la possibilité de parler et que la rencontre soit ordonnée par des lignes directrices respectueuses établies. Je pense aussi que le formulaire remis au président avant la rencontre énumère les mesures de soutien, les services, le plan actuel des familles, nos préoccupations et les recommandations pour cette famille, et il est possible d'ajouter des éléments dans ces catégories lors de la rencontre. Les évaluations de la PDS devraient être jointes à ces formulaires. Ce document ferait alors partie du dossier, au lieu d'en être séparé.

Recommandations en matière de planification visant la permanence

- (1) Les politiques doivent être révisées pour refléter le mandat exclusif du Comité de planification visant la permanence, qui est de planifier la permanence pour les enfants pris en charge, de manière temporaire et permanente. Le comité d'intervention immédiate vise à « déterminer les interventions requises pour assurer la sécurité de l'enfant » (Manuel de référence sur les conférences d'intervention immédiate, ministère du Développement social, mai 2015, p. 1.). Les fonctions du Comité de planification visant la permanence qui ne touchent pas à la planification pour les enfants pris en charge de manière temporaire ou permanente devraient être exécutées par le comité d'intervention immédiate.
- (2) La politique révisée doit préciser que le Comité de planification visant la permanence n'a pas besoin de coprésidents et qu'il peut être présidé par un clinicien de niveau 3 ou un surveillant. Il sera ainsi plus facile d'organiser les réunions du Comité puisque les surveillants seront plus disponibles. En outre, ce changement servira à approfondir et à renforcer les connaissances et les compétences des surveillants.
- (3) Même si les parents et les enfants ou les jeunes devraient être invités à participer aux réunions du Comité de planification visant la permanence lorsque la situation le permet, la planification pour les enfants pris en charge ne devrait jamais être retardée parce qu'un parent ou un enfant ou jeune est incapable d'y participer.

13. SUPERVISION CLINIQUE

La majorité des travailleurs sociaux ont indiqué être satisfaits de la supervision clinique. Certains travailleurs sociaux avaient l'impression qu'elle n'était pas disponible et que, lorsqu'elle l'était, elle était occasionnelle et sujette à de fréquents reports. Certains travailleurs sociaux étaient d'avis que leur surveillant ciblait habilement les aspects administratifs de la supervision plutôt que ses composantes cliniques.

Alfred Kadushin (1992, 2002) soutient que le surveillant remplit trois fonctions principales de la supervision, soit les aspects administratifs, les aspects éducatifs et cliniques et le soutien, dont les éléments sont interdépendants.

À l'heure actuelle, la supervision dans les programmes de bien-être à l'enfance au Nouveau-Brunswick est principalement centrée sur les aspects administratifs, en grande partie à cause de la complexité des exigences relatives à la présentation de rapports et à la reddition de comptes. Le ministère, en particulier les Services de protection de l'enfance, a payé le prix, compte tenu des effets négatifs sur la conservation, la compétence et les aptitudes des travailleurs et des résultats défavorables que cela aurait pu entraîner pour les familles et les enfants qui ont reçu les services (Guide de supervision dans les programmes de bien-être de l'enfance, Ministère du Développement social, janvier, 2009, p. 5). Toutefois, certains travailleurs tirent profit d'une excellente supervision clinique.

« Une bonne supervision clinique est essentielle pour bâtir les compétences du travailleur, notamment pour consolider l'éthique et les valeurs positives du travail social, encourager les aptitudes d'autoréflexion et de réflexion critique, utiliser la formation pour améliorer le rendement et soutenir le travailleur dans la prise de décisions et les crises liées au travail social individualisé » [*traduction*] (site Web du Child Welfare Information Gateway, Children's Bureau, Administration for Children and Families, Département de la santé et des services sociaux des États-Unis, p. 1).

« Les surveillants jouent un rôle critique dans la prestation de services de bien-être à l'enfance efficaces. Ils sont responsables de voir à ce que les travailleurs de première ligne possèdent les connaissances, les attitudes et les compétences requises pour établir le dialogue avec les enfants et les familles; d'évaluer les préoccupations en matière de sécurité ainsi que les besoins, les forces et les ressources des enfants et des familles; de prendre des décisions judicieuses dans le cadre des services sociaux individualisés; et d'élaborer et de mettre en place des plans de service efficaces. Les surveillants sont indispensables pour faire comprendre les politiques et procédures de l'organisme aux membres du personnel et voir à ce qu'ils y adhèrent, pour les former, les encadrer et favoriser leur croissance professionnelle, de même que pour aider les travailleurs à accomplir la tâche difficile d'assurer la sécurité des enfants tout en renforçant et en soutenant leur famille. Alors que les organismes du bien-être à l'enfance accordent une attention accrue à l'assurance de la qualité par des efforts continus et systématiques d'amélioration de la qualité, les surveillants doivent être particulièrement habiles pour donner vie à la vision de l'organisme en formant, en encadrant, en surveillant et en

appuyant les intervenants dans un milieu stressant, mais aussi en dirigeant des processus d'amélioration de la qualité. Le succès des surveillants dans ces initiatives est essentiel au maintien en poste du personnel et à l'incitation de résultats positifs chez les intervenants » [*traduction*] (Bulletin for Professionals, Child Welfare Information Gateway).

<https://www.childwelfare.gov/pubs/factsheets/effective-supervision/>

Les surveillants doivent, dans le cadre de la supervision clinique, mettre en doute le raisonnement associé à une approche ou à une décision des travailleurs sociaux. Ces discussions et commentaires sont utiles aux travailleurs sociaux pour leur croissance et leur développement. Des recherches ont été menées sur les erreurs courantes de raisonnement dans le bien-être de l'enfance. « Les enquêtes publiques répétées concernant les tragédies de violence à l'égard des enfants en Grande-Bretagne illustrent le niveau de préoccupation du public au sujet des services conçus pour protéger les enfants. Ces enquêtes cernent les failles de la pratique des professionnels, mais, puisqu'elles donnent lieu à des conclusions semblables, il semble que leurs répercussions soient insuffisantes pour améliorer les pratiques. Une étude a été menée sur un échantillon composé de rapports d'enquêtes sur des cas de violence à l'égard des enfants publiés en Grande-Bretagne de 1973 à 1994 (45 en tout). À l'aide d'une analyse du contenu et d'un cadre de travail dérivé de la recherche psychologique sur le raisonnement, une étude a été menée sur le raisonnement des professionnels impliqués et sur les conclusions des enquêtes. Voici l'une des conclusions ventilées de l'examen de 45 enquêtes de violence à l'égard des enfants en ce qui a trait aux erreurs de raisonnement et à la fréquence des critiques » [*traduction*] (Munro, 1999, p. 751).

Erreurs de raisonnement – fréquence des critiques

Non-utilisation des évidences tirées des antécédents : 26

Non-utilisation de la recherche sur les facteurs de risque : 25

Non-utilisation des évidences écrites (dossiers, rapports) : 16

Faits connus par les autres, mais non examinés (information, rapports en ordre) : 12

Influence persistante de la première impression : 11

Ces erreurs de raisonnement attestent la nécessité de créer un environnement dans lequel les travailleurs sociaux se sentent à l'aise de discuter des erreurs avec leurs surveillants, et les surveillants se sentent à l'aise de mettre en question les raisons motivant les interventions des travailleurs sociaux. « Si les surveillants manquent de temps, il est fort probable qu'ils se pencheront sur la capacité du travailleur à atteindre les indicateurs de rendements (ou à respecter les normes) afin de diminuer le temps passé sur l'examen critique du raisonnement. Cette situation crée un scénario dans lequel les erreurs de raisonnement sont moins susceptibles d'être repérées et corrigées. Des recherches montrent qu'il est très difficile de remettre en question son propre raisonnement (d'où le besoin de surveillance) (Woods et Hollnagel, 2006), ce qui fait en sorte que les erreurs persistent et risquent davantage de produire un résultat néfaste pour l'enfant » [*traduction*] (Munro, 2010, p. 1141).

Les surveillants doivent créer une culture permettant aux travailleurs sociaux de tenir des discussions honnêtes et respectueuses sur les aspects qui influencent leur travail et de réfléchir mutuellement à leurs erreurs et à la façon dont ils auraient pu agir différemment.

Les surveillants doivent prendre le temps de réviser chaque cas et plan avec les travailleurs sociaux. Ils doivent également passer en revue les résultats des vérifications cliniques avec l'équipe. Voici des domaines de pratique énoncés dans les conclusions des vérifications cliniques et des examens que les surveillants devraient réviser avec les travailleurs sociaux de façon continue :

- Se servir des évidences tirées des antécédents comme partie intégrante de l'évaluation de la sécurité et des risques.
- S'assurer que les plans de sécurité sont bien évalués et respectés.
- S'assurer que la violence entre partenaires intimes est bien évaluée dans les cas de violence entre partenaires intimes où des menaces ont été proférées à l'endroit du partenaire et des enfants.
- Mener les évaluations de sécurité de la prise de décisions structurée et les plans d'intervention dans les délais impartis.
- Mener correctement l'évaluation des risques de la famille par la PDS.
- Se servir de l'évaluation des forces et des besoins de la famille de la PDS pour guider l'élaboration des cas ou des plans d'intervention.
- Voir à tenir des documents sur l'approbation des diverses décisions et sur la supervision clinique.
- S'assurer que la consignation est complète et effectuée en temps opportun.
- Veiller à ce qu'il y ait des rencontres en personne avec les parents et des observations directes des conditions de vie de la famille et des enfants ensemble.
- S'assurer d'observer directement les interactions entre l'enfant aiguillé et ses parents.
- Faire en sorte de voir dans un espace neutre, séparé et sécuritaire les enfants qui peuvent parler et de leur demander leur opinion et leurs sentiments.

La norme n° 10 du Nouveau-Brunswick sur la supervision clinique et la consultation liée au dossier exige ce qui suit : « Le surveillant doit rencontrer le travailleur social, et ce, à des intervalles réguliers et spécifiques, à raison de deux (2) heures par mois, afin d'examiner les cas et les accueils conformément aux normes. Pour ce faire, il a recours aux fonctions de supervision éducative, de soutien et d'accompagnement appropriées. La durée de la supervision doit être planifiée et préparée par les deux parties. [En ce qui concerne la consultation de supervision], [t]ous les dossiers sont révisés avec un surveillant sur une base continue, soit une fois par mois pendant l'enquête ou pendant la prestation de services continus. » (Normes de pratique du modèle multidimensionnel des services de protection de l'enfance et des services d'appui à la famille, DS, juin 2011, p. 82).

Le travailleur social consulte son surveillant et lui fait approuver ses décisions à certains stades de la prestation de services (p. ex. l'évaluation de la sécurité d'un enfant et l'élaboration d'un plan de sécurité), à moins d'une exemption du surveillant. Dans tous

les cas, il est reconnu dans la norme que les dossiers présentant un niveau plus élevé de risque ou de complexité sont révisés plus souvent. Les Normes de pratique du modèle multidimensionnel des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille fournissent une excellente description du rôle du surveillant sur le plan de la supervision clinique et de la responsabilisation. (Normes de pratique du modèle multidimensionnel des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille, DS, juin 2011, p. 82-88).

Certains surveillants ont cinq travailleurs sociaux dans leur équipe, c'est-à-dire le ratio recommandé de travailleurs sociaux pour chaque surveillant (normes de la CWLA). Cependant, selon un document publié en mars 2018 sur le ratio surveillants/travailleurs sociaux des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille (enquête, dossiers en cours de la PE et évaluations en cours des SAF), dans certains cas, sept ou huit travailleurs sociaux relèvent d'un seul surveillant. Le document indique que le ratio moyen est de un surveillant pour six travailleurs sociaux (1:6). Il est important que le ratio de 1:5 soit maintenu afin de permettre un climat convenable de supervision clinique au sein de chaque équipe.

Les surveillants jouent un rôle essentiel dans l'évaluation régulière de la conformité aux politiques et aux normes. Dans le cadre des vérifications cliniques, les surveillants doivent jouer un rôle clé dans l'évaluation des résultats de la vérification et des mesures qui devraient être mises en place pour régler les préoccupations cernées.

Il faut examiner et actualiser les divers questionnaires de description de poste afin qu'ils donnent une description exacte des rôles et des responsabilités. Par exemple, la dernière révision de la description de tâches d'un surveillant en travail social remonte à 1994. Il devrait y avoir un énoncé dans la description de tâches du surveillant indiquant clairement qu'il est responsable de surveiller le respect des politiques et des normes et d'épauler les travailleurs sociaux dans la mise en œuvre des conclusions des vérifications cliniques.

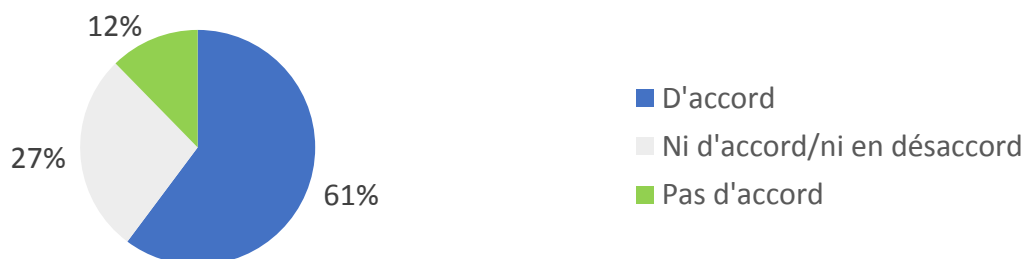
Enfin, la section sur la responsabilité de la norme n° 10 (Normes de pratique du modèle multidimensionnel des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille, juin 2011, p. 87) doit être examinée et révisée. On y lit ceci : « Les pratiques de responsabilité quant au bien-être de l'enfant reposent sur le rendement, où "une relation est basée sur l'obligation de démontrer ou d'assumer la responsabilité du rendement en fonction des attentes convenues". Il s'agit de la disponibilité ou l'état de préparation à donner une explication ou la raison d'être du jugement professionnel d'une personne, de ses actions ou de ses omissions, le cas échéant. La responsabilisation ou le fait d'être responsable n'est pas la même chose que la culpabilité ou le fait d'être coupable. » Les cinq indicateurs tirés du Bureau du vérificateur général et du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la responsabilisation efficace sont les suivants :

1. Clarté des rôles et des responsabilités
2. Clarté des attentes en matière de rendement
3. Équilibre entre les attentes et les capacités
4. Crédibilité des déclarations
5. Caractère raisonnable des révisions et des ajustements

Sur le plan de la responsabilité du bien-être à l'enfance, le Ministère doit ajouter le caractère raisonnable des ressources comme sixième point à la liste ci-dessus. Sans les ressources adéquates, il est possible qu'un organisme ait en place les points 1 à 5, mais que les employés ne soient pas en mesure de répondre aux attentes de rendement.

À la question n° 4 de l'enquête, on demandait au personnel de répondre à l'énoncé suivant : « De la supervision clinique et des consultations de cas sont à votre disponibilité afin de pouvoir respecter les normes ».

Voici les résultats du personnel :



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

Quand nous voyons que tout le monde est submergé, y compris les surveillants et les consultants cliniques, nous n'avons parfois d'autre choix que de gérer nos dossiers nous-mêmes, ou nous décidons de ne pas consulter parce que nous savons que d'autres dossiers plus urgents requièrent l'attention de notre surveillant. Nous pouvons sentir que nous dérangeons les surveillants parce qu'ils ont d'autres choses à faire.

La supervision clinique est offerte, mais la qualité des consultations est douteuse en raison des contraintes de temps pour étudier les dossiers et pour permettre aux travailleurs sociaux de se préparer adéquatement à la supervision pour les mêmes raisons. Ma surveillante se met également à notre disposition pour fournir de la rétroaction, au besoin.

Les travailleurs sociaux ne sont pas en mesure d'atteindre les normes actuelles en raison du volume de la charge de travail.

La supervision des travailleurs sociaux devient de plus en plus longue en raison du volume de travail, ce qui enlève du temps aux interventions. Les travailleurs sociaux doivent rencontrer leur surveillant pour prendre des décisions et obtenir une orientation quant aux interventions, mais ils manquent aussi de temps pour tenir ces rencontres.

La charge de travail des surveillants est souvent trop volumineuse en raison des tâches administratives et des initiatives telles que la gestion quotidienne.

J'ai régulièrement droit à de la supervision et à des consultations liées au dossier de la part mon surveillant, mais, parfois, les normes ne sont pas atteintes pour les raisons susmentionnées. Les travailleurs sociaux sont parfois dans l'incapacité de répondre aux normes autres que celles sur les contacts (comme terminer les évaluations à temps) à cause du nombre élevé de dossiers et de l'incapacité de conjuguer à la fois les visites à la maison, la paperasse régulière de gestion des cas et, souvent, la préparation à la comparution devant les tribunaux. Bien que la supervision soit offerte et que la consultation soit utile, le processus général d'atteinte des normes ne s'en trouve pas plus avancé.

Ce n'est pas totalement le cas dans les petites collectivités des Premières Nations en raison du manque de personnel.

Oui, la supervision clinique et les consultations liées au dossier sont offertes, mais, parfois, la qualité laisse à désirer en raison des exigences de la charge de travail. En tant que surveillant, j'essaie réellement de m'assurer que les travailleurs profitent d'une supervision planifiée et qu'elle demeure une priorité. Une consultation immédiate est toujours possible, et les surveillants s'appuient les uns les autres, au besoin. J'aimerais dévouer une bien plus grande partie de mon temps à la supervision clinique afin de réellement avoir la chance d'examiner des dossiers en profondeur et d'aller chercher l'aide d'autres surveillants dans le processus.

Recommandations quant à la supervision clinique

- (1) Le Ministère doit adopter la norme de la Child Welfare League of America (CWLA), qui prescrit un surveillant pour cinq travailleurs sociaux. Cette norme est maintenant respectée dans certaines équipes. Ceci étant dit, il faudra ajouter des surveillants. La page 15 du rapport de février 1999 intitulé *Projet de bien-être à l'enfance - Rapport et Recommandations* contient la même recommandation.
- (2) La norme de pratique des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille en matière de supervision clinique doit passer d'un minimum de deux heures par mois à quatre heures par mois, en plus de la supervision spéciale ou d'urgence. Les surveillants devraient planifier des séances de supervision régulières avec chaque travailleur social pendant au moins une heure par semaine.
- (3) À la réception des vérifications cliniques, les surveillants doivent être tenus d'examiner les conclusions avec les travailleurs de leur équipe et convenir des étapes à suivre pour veiller à ce que les travailleurs sociaux puissent apprendre de leurs erreurs et savoir comment ils peuvent améliorer leur pratique.
- (4) Une norme doit être élaborée pour exiger que les surveillants effectuent une vérification en profondeur de deux dossiers chaque mois et une vérification de cas du surveillant fondée sur l'examen des dossiers. L'outil rempli devrait servir à la rencontre suivante avec le travailleur social afin de revoir les aspects positifs de la pratique et les aspects à améliorer. L'annexe 8 présente un outil qu'on peut adapter pour s'en servir dans les régions.
- (5) Le Ministère doit poursuivre son plan d'embaucher Phil Decter, du Children's Research Center, pour présenter un cadre de consultation liée au dossier.
- (6) Le Ministère doit poursuivre ses plans d'actualisation du module de base 505 afin de mettre l'accent sur le cadre de consultation liée au dossier et de faire en sorte que le module et le cadre concordent.
- (7) Il faut que, chaque année, tous les travailleurs sociaux fournissent de la rétroaction de façon anonyme au sujet de leur surveillant afin d'aider à son perfectionnement professionnel. Les enquêtes devraient être présentées dans une enveloppe scellée au questionnaire de la prestation des programmes, qui s'occupera de comptabiliser les résultats sous forme de résumé sans renseignements

identificatoires. Ce document sommaire devrait servir à fournir aux surveillants de la rétroaction annuelle sur leurs forces et leurs points à améliorer. L'annexe 9 présente une copie du formulaire pouvant servir à cet effet.

- (8) Le Ministère doit réviser le sommaire de son Guide de Supervision dans les programmes de bien-être de l'enfance pour s'assurer que l'énoncé « Les programmes de bien-être de l'enfance au Nouveau-Brunswick sont en train d'adopter une approche axée sur la collaboration et les points forts, plutôt qu'une approche accusatoire pour intervenir auprès des familles. » (Guide de Supervision dans les programmes de bien-être de l'enfance, DS, Nouveau-Brunswick, 2009, p. 4) n'est pas interprété dans le sens où il serait malavisé de passer devant le tribunal.
- (9) Le questionnaire de description du poste de surveillant doit être mis à jour pour fournir une description exacte des rôles et des responsabilités.

14. FORMATION ET TRANSFERT D'APPRENTISSAGE

La section sur le transfert d'apprentissage et la vérification clinique de la Direction des services de bien-être de l'enfance et du programme de soutien aux personnes ayant un handicap a donné lieu à l'élaboration d'un programme de formation très complet destiné au personnel du bien-être à l'enfance. La formation joue un rôle crucial pour faire en sorte que le personnel comprenne et applique les connaissances et les pratiques qui devraient sous-tendre leurs actions en protection de l'enfance. Le Ministère a développé une relation de longue date avec l'Institute of Human Services de Columbus, dans l'État de l'Ohio, pour l'élaboration et la prestation du programme d'orientation et de transfert de l'apprentissage.

« Le système de formation actuel a été proposé en avril 1999 et devait être un moyen de premier ordre pour faire évoluer la FSSC vers les meilleures pratiques en matière de bien-être à l'enfance en garantissant la compétence du personnel et des fournisseurs de soins. C'est un outil de gestion qui incorpore les valeurs, les buts et les objectifs des services de bien-être à l'enfance et qui fera en sorte que ceux-ci soient respectés par la division. » (MSSC, Formation – bien-être à l'enfance, équipe de la conception, 1999, p. 4).

Le programme d'orientation des modules de base pour le nouveau personnel et la série de modules de base 500 pour les surveillants sont le fruit de recherches et d'évaluations minutieuses. Le programme embauche également des experts remarquables du Canada, des États-Unis et de l'Europe pour que le personnel soit mis au fait des connaissances et des recherches les plus récentes. Des conférences et des séances de formation sur la négligence ont été offertes au personnel. De même, tous les travailleurs sociaux des services de bien-être à l'enfance doivent suivre une formation complète en travail social d'une durée de 17 jours, soit les cinq modules de formation de base 100 : module 101 – Services de protection de l'enfance axés sur la famille; module 102 – Planification de cas et travail social individualisé axé sur la famille; module 103 – Les conséquences des mauvais traitements et de la négligence sur le développement de l'enfant; module 104 – Séparation, placement et permanence; module 105 – Aspects légaux du bien-être de l'enfance. (Guide d'orientation et de transfert d'apprentissage, Travailleurs sociaux des Services de protection de l'enfance, DS, Nouveau-Brunswick et Institute of Human Services, Columbus, Ohio, septembre 2017, p. 2-3).

La négligence est largement couverte dans la série du module de base 100 (29 heures en classe), mais il convient de saluer le Ministère pour ses plans d'offrir de la formation supplémentaire en négligence à l'égard des enfants au cours des douze prochains mois. La négligence reste la raison principale de l'ouverture de dossiers dans les organismes de protection de l'enfance. « La négligence continue d'occuper la plus grande partie des dossiers des Services de protection de l'enfance, près de 74,8 % des victimes et 74,6 % des décès d'enfants y étant attribuables. Le National Child Abuse and Neglect Data System (NCANDS) et les National Incidence Studies (NIS) montrent des taux stables de

négligence à l'égard des enfants. Bien que la violence semble avoir diminué au cours des dernières années, ce n'est pas le cas de la négligence » [traduction] (Understanding Child Maltreatment, Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families, Children's Bureau, Child Maltreatment, 2016, p. 4).

Les données de la protection de l'enfance du Nouveau-Brunswick pour 2017-2018 sont très semblables.

	Nombre de conclusions justifiées	Pourcentage
Conclusion de violence psychologique	926	35,60 %
Conclusion de violence physique	481	18,49 %
Conclusion de négligence	1016	39,06 %
Conclusion de violence sexuelle	178	6,84 %
Total	2601	

La série de formations de base 500 destinée aux surveillants porte principalement sur les trois composantes de la supervision proposées par Kadushin, ainsi que sur le leadership situationnel. La supervision clinique est abordée dans la formation de base 505, qui sera harmonisée avec le cadre de consultation liée au dossier.

La rétroaction sur la formation offerte par le Ministère s'avère positive. Une grande partie du personnel a souligné le caractère exhaustif et la qualité supérieure de la formation donnée.

Voici les principales préoccupations exprimées par le personnel :

- le temps d'attente avant de pouvoir effectuer l'orientation de base pendant la première année d'emploi, et surtout la formation sur la prise de décisions structurée;
- le manque de formation sur la sécurité personnelle, alors que le travail se fait auprès de clients très troublés et parfois même violents;
- la nécessité d'ateliers de mise à jour pour les employés ayant maintenant de l'expérience;
- la difficulté de transférer l'apprentissage dans la pratique en raison de la charge de travail et du nombre de dossiers;
- le manque de préparation pour la contre-interrogation en cour;
- le temps qu'il faut pour obtenir de la formation sur l'entrevue judiciaire;
- la décision de certains gestionnaires de refuser que les travailleurs sociaux suivent la formation en raison de leur statut temporaire ou du manque d'employés au bureau;
- l'incapacité d'utiliser les outils en ligne pour l'apprentissage continu et le perfectionnement en raison du manque de temps;
- la nécessité d'une formation avancée dans les domaines de la santé mentale et

des dépendances, y compris de la toxicomanie (p. ex. évaluer si les facultés sont affaiblies et évaluer la violence familiale). Normalement, les travailleurs sociaux doivent être en mesure d'aiguiller les clients vers un clinicien en santé mentale en milieu communautaire lorsqu'ils déterminent qu'une intervention spécialisée est requise pour traiter ces problèmes. Ils doivent donc savoir reconnaître les signes et les symptômes des problèmes de santé mentale, de dépendance et de violence familiale, les répercussions qu'ont ces problèmes sur les enfants, et le moment et la façon de faire un aiguillage adéquat. Cependant, pour y arriver, les travailleurs sociaux ont besoin de connaissances et de compétences dans ces domaines, puisque, pour certains domaines, ils sont les seuls professionnels à pouvoir offrir des services de counseling. Les travailleurs sociaux en protection de l'enfance doivent absolument savoir ce que signifient les divers tests de dépistage de drogue en ce qui a trait à l'affaiblissement des facultés, entre autres.

La formation de base 105 sur les aspects juridiques doit être mise à jour pour présenter une norme plus appropriée sur la consignation des cas. D'un point de vue juridique, une période de 48 heures est beaucoup plus fiable que celle de cinq jours actuellement en vigueur, mais l'idéal serait une période de 24 heures. La période de cinq jours est difficile à défendre comme « consignation fiable » en cour. Du point de vue juridique, il est important que ces consignations soient faites au moment même où les données sont recueillies.

Les spécialistes cliniques du bien-être à l'enfance du Ministère doivent obtenir continuellement de la formation et de l'appui de la section de formation. Il faudrait affecter un consultant provincial à ce groupe, qui convoquerait une réunion en personne deux fois par année à des fins de formation et d'appui.

« Actuellement le ministère du Développement social est en train d'élaborer une évaluation des besoins en formation individuels, outil qui sert à déterminer les habiletés, les compétences et les connaissances spécialisées que doivent posséder les travailleurs sociaux, les surveillants et les gestionnaires dans les programmes de bien-être à l'enfance. » (Sommaire des recommandations des examens des décès d'enfants, du Comité de l'examen des décès d'enfants, et du Défenseur des enfants et de la jeunesse de 1996 à 2017, p. 4). L'adoption de l'évaluation des besoins en formation individuels était une recommandation figurant au rapport de 1999 de l'équipe de conception de la formation sur le bien-être à l'enfance susmentionné.

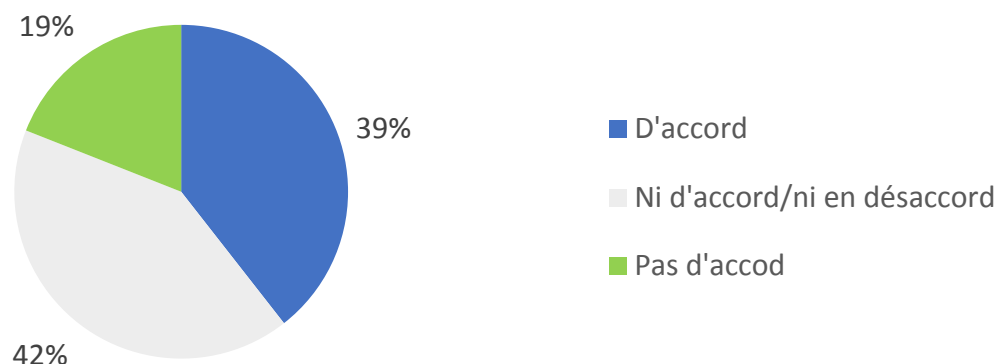
Pour qu'elle produise des résultats, une formation doit être envisagée dans le contexte de l'environnement de travail où évoluent les travailleurs sociaux. Des facteurs comme la charge de travail ou le nombre de dossiers, la disponibilité de la supervision clinique à l'appui, les services de soutien, le soutien administratif et les outils comme des ordinateurs portables et des téléphones cellulaires sont tous essentiels à une pratique efficace. En fait, dans son rapport de 1999, l'équipe de conception de la formation sur le bien-être à l'enfance a reconnu en quoi l'intégration dans la pratique d'une formation réussie lorsqu'il y a des obstacles organisationnels est problématique. Le rapport indique que « Les surveillants, les gestionnaires et les employés en formation doivent, en

collaboration les uns avec les autres, reconnaître et éliminer les barrières susceptibles de nuire à l'utilisation des habiletés acquises pendant la formation telles que :

- les politiques et les procédures non compatibles au présent modèle d'apprentissage;
- les charges de travail excessives;
- une surveillance inadéquate;
- un milieu de travail qui ne soutient pas l'employé. » (MSSC, Équipe de conception du système de formation en protection de l'enfance, 1999, p. 20).

Bien que l'élimination de plusieurs de ces obstacles dépasse les attributions des surveillants et des gestionnaires, en 1999, l'équipe de conception était consciente qu'afin de rendre la formation efficace, il fallait que les politiques et les conditions de travail soient propices au transfert de l'apprentissage.

**Voici les résultats de la question 5 de l'enquête en réponse à l'énoncé suivant :
« Les formations offertes me permettent de remplir mon rôle au sein du Ministère avec efficacité » :**



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

Il y a énormément de formation offerte lors de la première année de travail. Nous recevons cinq séances de formation sur le système de bien-être à l'enfance, deux séances sur le système de prise de décisions structurée et une séance sur l'approche orientée vers des solutions. Ces séances sont extrêmement importantes pour permettre aux nouveaux employés de mieux comprendre les divers aspects du système de bien-être à l'enfance. Malheureusement, il n'y a pas beaucoup de formation offerte par la suite. Des formations d'appoint et des formations sur des domaines particuliers (établissement de liens, traumatismes, etc.) pourraient également être très avantageuses pour permettre aux travailleurs sociaux d'acquérir plus de connaissances sur les nombreux enjeux auxquels ils seront confrontés au quotidien. Cette formation pourrait également être utile aux travailleurs sociaux devant aider les familles qui éprouvent de la difficulté à comprendre les comportements de leurs enfants.

Le module de base 500 offert aux surveillants du bien-être à l'enfance porte principalement sur la gestion du personnel, la gestion d'une équipe de travail, la supervision clinique, le transfert de l'apprentissage, etc. – l'approche orientée vers les solutions, les traumatismes, la violence

entre partenaires intimes et le syndrome de l'alcoolisation fœtale. Toutes ces formations m'ont permis de mieux exécuter mon rôle de surveillant et de prendre des décisions éclairées.

La formation que nous avons est géniale. CEPENDANT, elle est seulement offerte une fois par année, donc, si nous devons la manquer pour une raison quelconque, il faut attendre une année complète avant de pouvoir la reprendre. Je travaille ici depuis plus de deux ans, et je n'ai JAMAIS suivi de formation sur la PDS. Je m'en sers presque chaque semaine dans le cadre de mes fonctions, mais je n'ai jamais suivi de formation à ce sujet.

De plus, je n'ai suivi absolument aucune formation en lien avec la drogue. La consommation de drogue est prédominante dans la majorité de mes cas de protection de l'enfance, mais je n'ai jamais reçu de formation sur l'évaluation des facultés affaiblies. Nous croyons que certains clients sont sous l'effet de la drogue, mais, devant le tribunal, un avocat peut mettre en question farouchement nos connaissances et notre formation sur le sujet des facultés affaiblies, et nous n'avons rien pour étayer notre « hypothèse » qu'une personne a les facultés affaiblies. De plus, lorsque nous demandons des dépistages de drogue, tout ce que nous savons est si le résultat est positif ou négatif. Les tests de dépistage reviennent avec une fiche indiquant la QUANTITÉ de drogue dans le système de la personne. Or, les chiffres ne veulent littéralement rien dire pour nous, puisque nous n'avons reçu aucune formation à ce sujet. Par exemple, une personne pourrait avoir un taux de « 3 493 ng/ml », mais nous n'avons aucune façon de savoir s'il s'agit d'un taux élevé ou non, et nous ne savons aucunement le genre d'effets que cette quantité de drogue peut avoir. En outre, nous ne pouvons pas nous servir des dépistages de drogue lors des instances judiciaires parce que, encore une fois, nous n'avons aucune formation sur le sujet.

Enfin, il faudrait offrir une formation d'appoint sur la série de formations de base. Je travaille ici depuis deux ans et demi, donc je connais les nouvelles stratégies et théories sur la pratique (comme les stratégies axées sur les forces ou sur les solutions), mais les employés qui sont ici depuis 15 ou 20 ans ne connaissent pas ces stratégies.

Nous avons de la chance d'avoir la formation de base et d'autres modules de formation, mais le plus important est de savoir comment nous tirer d'affaire lorsque la charge de travail est excessive, et ça, personne ne nous l'enseigne. Nous n'apprenons pas comment gérer efficacement les dossiers lorsque la charge de travail excède ce que nous sommes capables de faire. Nous n'apprenons pas de techniques organisationnelles pour dominer la situation, et on ne nous apprend pas nécessairement ce qu'il faut prioriser, entre autres.

De plus, il arrive souvent que nous ne puissions pas participer à la formation parce que le service ne peut se passer des travailleurs (manque de personnel). Souvent, ce sont les travailleurs qui choisissent eux-mêmes de ne pas suivre la formation parce qu'ils n'ont pas le temps, même s'ils aimeraient y assister et qu'ils accordent de l'importance à l'apprentissage continu. Personnellement, je l'ai fait plusieurs fois.

En outre, après la formation, nous avons rarement le temps de réviser ce que nous avons appris.

La formation sur le bien-être à l'enfance est importante et efficace. Toutefois, en raison du nombre élevé de jours de formation d'un nouveau travailleur social, il est difficile pour lui d'apprendre et de gérer une charge de travail. Cela devient exigeant pour ses collègues, qui doivent prendre la relève. J'estime qu'un nouvel employé doit suivre près de 200 heures de formation obligatoire pendant sa première année à DS (modules de base, PDS, Familles NB, formation orientée vers les solutions, Guide d'orientation et de transfert d'apprentissage, etc.). Ce nombre d'heures équivaut à une absence de presque 28 jours pour la formation. Par conséquent, pendant un mois, les équipes ont un travailleur social en moins pour répondre aux besoins des familles et pour atteindre toutes les exigences des programmes.

Les problèmes sont considérables et changent constamment. Il existe des nouveautés dans la formation de base qui pourraient être utiles aux employés de longue date. Il est nécessaire que tous les travailleurs sociaux reçoivent des séances de formation d'appoint de temps à autre. Lorsque les travailleurs suivent une formation, je leur demande de faire part du contenu à l'équipe pour que nous puissions nous tenir au courant des nouvelles tendances.

La formation est seulement offerte aux nouveaux travailleurs pendant la première année d'emploi. Après cette période, la formation est très rare. Le gouvernement n'offre pas de formation pour permettre aux travailleurs de rafraîchir leurs compétences et, si une formation est offerte, de nombreuses personnes se battent pour y assister. De plus, nous ne recevons pas de formation sur la santé mentale, les dépendances, la drogue et la consommation de drogues, les moyens de faire face à un traumatisme chez les enfants (après le module de base 104) et les compétences parentales. Souvent, je dois demander à d'autres agences d'évaluer des situations que je devrais pouvoir évaluer moi-même.

Je crois que nous avons un bon système de formation, mais qu'il ne suffit pas pour fournir une formation adéquate. Les contraintes de temps rendent impossible d'utiliser les outils dont nous disposons. Je crois que le manuel d'orientation serait un bon outil pour les surveillants et le nouveau personnel, mais le temps ne nous permet pas de nous en servir. De plus, en raison de la charge de travail volumineuse, les nouveaux employés reçoivent des cas ou des tâches d'accueil beaucoup trop tôt parce que quelqu'un doit intervenir. Le manque de formation dans les régions constitue un problème d'envergure. À ce moment-ci, le nombre de travailleurs et de surveillants ayant de l'expérience est extrêmement limité dans la région, et c'est effrayant. Sans employés compétents pour former les autres, les conséquences sont inquiétantes.

Le module de base 500 s'est avéré très avantageux pour moi, et j'ai tenté de m'en servir dans mon travail, mais, comme c'est le cas pour d'autres travailleurs également, il est impossible de trouver le temps de réfléchir ou de songer à ce que nous avons appris et aux objectifs de départ. Il faut encourager et favoriser beaucoup plus de relations de mentorat pour assurer le transfert efficace de l'apprentissage.

Le Ministère offre une excellente formation aux nouveaux travailleurs sociaux par l'entremise du module de base 100, de la formation orientée vers les solutions et de la formation sur la violence familiale et conjugale. Offerte par des animateurs compétents, cette formation est détaillée et interactive. De plus, le module de base 500 offre une excellente formation aux surveillants. Elle pourrait toutefois traiter davantage de la protection de l'enfance. La formation échoue à l'étape de l'intégration, c'est-à-dire lorsque les travailleurs reviennent de la formation de base. Il faut réserver du temps pour voir à l'intégration des objectifs et des buts d'apprentissage dans la pratique au quotidien. Cette étape ne se produit pas comme elle le devrait.

Le module de base 100 pour les travailleurs sociaux et le module de base 500 pour les surveillants fournissent un modèle de formation solide sur le bien-être à l'enfance. À mon poste, les exigences liées à ma charge de travail m'ont parfois empêché de participer aux activités de formation. Mon surveillant est toujours coopératif quand on lui demande l'autorisation de participer à des formations dans la province.

Selon moi, notre formation – modules de base et formation sur la PDS – est toujours à jour, et le contenu correspond aux recherches les plus récentes.

Recommandations en matière de formation et de transfert d'apprentissage

- (1) La formation doit être révisée et élargie pour inclure les domaines suivants : a) aptitudes de communication de base pour une communication efficace avec les enfants, c'est-à-dire écouter, être capable de montrer un intérêt sincère et une préoccupation empathique, comprendre, dégager une chaleur émotionnelle, respecter l'enfant et pouvoir refléter et gérer les émotions; b) négligence à l'égard des enfants; c) formation offerte par un conseiller juridique sur la dynamique du fonctionnement du tribunal (préparation d'affidavits, témoignages et contre-interrogatoires); d) formation plus avancée sur les domaines de la santé mentale et des dépendances, y compris la consommation de drogues (évaluation des facultés affaiblies et de la violence familiale); e) médias sociaux et travailleurs sociaux; f) sécurité personnelle pour les travailleurs sociaux; g) évaluations efficaces du rendement pour les surveillants; h) formation en ressources humaines pour les surveillants, spécialement sur le recrutement d'employés (cette formation devrait être offerte par un professionnel des ressources humaines).
- (2) Tous les travailleurs sociaux doivent recevoir la formation de base le plus tôt possible après leur recrutement. La formation sur la prise de décisions structurée doit être offerte dans les six premiers mois d'emploi des nouveaux travailleurs sociaux.
- (3) Une formation d'appoint sur les nouveaux outils, les connaissances et les compétences liées à la protection de l'enfance devrait être offerte périodiquement pour les travailleurs sociaux expérimentés.
- (4) Des lignes directrices doivent être transmises à tous les gestionnaires pour indiquer clairement que tous les nouveaux travailleurs sociaux doivent participer à la formation de base et que les gestionnaires n'ont aucun pouvoir discrétionnaire pour refuser la participation à une formation de base en raison du statut temporaire ou occasionnel de l'employé ou du manque de personnel.
- (5) Un webinaire avancé, axé sur la supervision des dossiers de négligence à l'égard des enfants et prêtant une attention particulière à la pratique réflexive, à l'enfant invisible, au repérage de la dérive des soins et à l'établissement de relations, doit être élaboré et offert aux surveillants de façon continue.
- (6) Un webinaire sur la négligence à l'égard des enfants doit être créé et offert aux travailleurs sociaux de façon continue.
- (7) La formation de base 105 sur les aspects juridiques doit être mise à jour pour indiquer un délai plus approprié pour la consignation des événements, c'est-à-dire 48 heures.
- (8) La section de formation devrait utiliser les examens des décès d'enfants et les vérifications cliniques pour créer un atelier offert dans toutes les régions, de sorte que les travailleurs sociaux et les surveillants puissent apprendre des erreurs commises et savoir comment améliorer la pratique d'après les leçons apprises.

15. CONCERTATION FAMILIALE (CF)

« La concertation familiale est une approche collaborative de la planification qui peut être utilisée lorsque des décisions doivent être prises au sujet d'un enfant. Il s'agit d'une réunion planifiée à l'avance qui est organisée et animée par un coordonnateur de la concertation familiale impartial. Elle met en contact la famille, la famille élargie et les membres concernés de la collectivité dans le but d'établir un plan pour l'enfant. Le processus a été conçu pour promouvoir la planification et la prise de décision coopératives et pour reconstituer le réseau de soutien de la famille. Le temps privé de la famille est une caractéristique clé de la concertation familiale. Il y a 16 coordonnateurs de la concertation familiale responsables d'organiser et d'animer les conférences d'intervention immédiate et les CF. Le coordonnateur de la concertation familiale est indépendant et impartial relativement à toute prise de décisions concernant le bien-être à l'enfance et à toute autorité » Normes de pratique relatives à la concertation familiale, DS, février 2015, pages 3 et 4).

La majorité du personnel ayant participé aux rencontres et répondu à l'enquête avait une opinion très positive au sujet de la concertation familiale. Le personnel croit qu'il s'agit de l'une des réussites clés de l'approche collaborative avec les familles. La CF offre une voix et du pouvoir aux familles tout en permettant aux travailleurs sociaux et aux surveillants de mettre fin au processus si le plan élaboré n'assure pas la sécurité de l'enfant. De toute évidence, la CF peut servir à d'autres fins, comme la planification pour les enfants pris en charge. Des membres du personnel ont exprimé leur inquiétude concernant les cas où les familles ne respectent pas les plans élaborés. Cependant, cette situation peut illustrer la nécessité d'un rôle de soutien plus important de la part du travailleur de la protection de l'enfance dans la mise en œuvre du plan, ou encore le manque de services pour appuyer la famille ainsi que les problèmes de charge de travail ou de nombre de dossiers des travailleurs sociaux.

Une question importante qui a été soulevée concernant la CF est que plusieurs régions ont pleinement accueilli et utilisé cet outil, alors que d'autres ne s'en servent aucunement. On a également enregistré une baisse du nombre d'aiguillages vers la CF au cours des deux dernières années (2017 et 2018). À l'heure actuelle, un projet concernant les aiguillages vers la CF est en cours, et il vise à examiner les dossiers de PE et des SAF actifs depuis août 2015. Grâce à Familles NB, il sera possible de déterminer le pourcentage des familles à qui on a offert les services de CF selon la région et le surveillant. Une fois que les données auront été recueillies et analysées, il sera important d'élaborer un plan d'action pour régler les préoccupations, de sorte que la CF soit utilisée de façon uniforme dans toutes les régions. Il s'agit d'un programme provincial qui devrait être offert aux parents, peu importe où ils habitent.

Dans certaines régions, les coordonnateurs de la CF rencontrent régulièrement de nouveaux travailleurs sociaux pour leur expliquer en quoi il consiste, ce qui aide à faire en sorte que des aiguillages soient faits vers ce programme. Les coordonnateurs de la CF de toutes les régions devraient être tenus de rencontrer les nouveaux travailleurs

sociaux et leur surveillant chaque trimestre (ou plus fréquemment) afin de leur présenter un aperçu de la CF et du processus d'aiguillage.

Certains travailleurs sociaux ont soulevé la question du consentement d'un parent qui n'est pas présent dans la vie de l'enfant. Ces travailleurs sociaux estiment qu'un parent qui n'est pas en contact avec l'enfant pendant une période considérablement longue ne devrait pas pouvoir refuser une CF. Le Ministère a apporté une modification à la politique à ce sujet afin de faire en sorte que le consentement ne soit pas nécessaire pour une CF ou pour la médiation en protection de l'enfance dans la mesure où le parent n'a pas joué un rôle important ou significatif dans la vie de l'enfant pendant au moins un an. Cette disposition devrait figurer dans la prochaine série de modifications législatives à la *Loi sur les services à la famille* afin de renforcer le pouvoir de se passer de ce consentement.

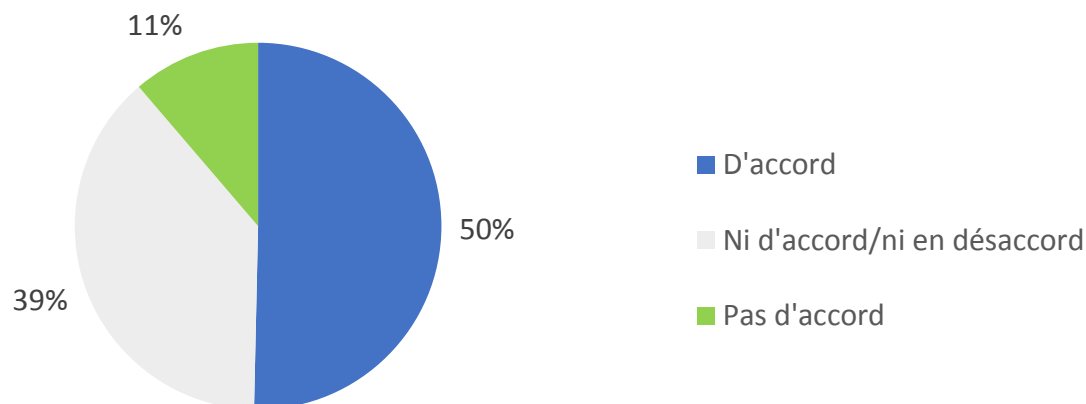
Comme mentionné précédemment, le placement dans la famille élargie est complémentaire à la CF et mènera à de meilleurs services pour les enfants et les familles. Les lois, les règlements et les politiques doivent donc être achevés dès que possible.

Il est bon que la norme de pratique n° 2 sur la CF porte précisément sur l'acceptation de la culture familiale. Cette norme indique que, pour les familles des Premières Nations, il faut tenter de leur assigner un coordonnateur de la CF ayant des connaissances sur la culture des Premières Nations. Le Ministère a préparé à l'intention du personnel un relieur complet de documents sur la culture et les traditions des Premières Nations.

Il serait avantageux d'offrir une formation supplémentaire au sujet de la CF aux travailleurs sociaux et aux surveillants. De plus, il convient d'applaudir le Ministère pour son plan d'inviter Paul Nixon, travailleur social en chef à Oranga Tamariki, en Nouvelle-Zélande, pour qu'il vienne offrir un atelier sur l'importance de la concertation familiale en mai 2019.

À la question 10, on demandait au personnel de répondre à l'énoncé suivant : « La concertation familiale répond aux objectifs fixés ».

Voici les résultats des réponses du personnel à cette question :



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

Bien que la concertation familiale ne soit pas synonyme de la création réussie d'un plan d'intervention qui permet d'accomplir les objectifs voulus, je crois qu'il s'agit d'un outil précieux. Selon moi, ce processus apporte toujours un avantage. De tous les processus et nouvelles initiatives instaurés depuis que je travaille au ministère du Développement social, je crois que la concertation familiale est l'outil qui a le mieux réussi à atteindre ses objectifs. J'adore ce processus et je m'en sers chaque fois que je le peux.
La CF est un processus que les familles apprécient. Elle inclut les parents, les amis et les personnes importantes pour l'enfant et la famille. Cette approche permet à la famille de connaître les défis et de se concentrer sur les besoins de l'enfant. La CF place l'enfant au centre de la décision et du plan. Les approches collaboratives facilitent notre travail et font participer davantage les familles à la prise de décisions et à l'établissement du plan.
Je crois qu'il est temps de réévaluer le programme de CF. Il est en place depuis maintenant dix ans et il serait utile de déterminer ses répercussions sur les familles. Le processus est-il trop long? Est-il avantageux pour la famille d'attendre aussi longtemps pour une CF? Devons-nous modifier notre approche?
À mon avis, la concertation familiale est le processus ou le service le plus positif pour les familles. Les répercussions de ce processus sont incroyables pour les familles – la sensibilisation, les effets thérapeutiques, les points discutés, l'établissement de liens entre les enfants et leur famille, etc.
Quand une famille accepte la CF, elle atteint les objectifs. La difficulté se présente lorsque les familles refusent ou que l'un des parents refuse (s'ils sont séparés). Dans l'intérêt supérieur de l'enfant, nous devrions être en mesure de déterminer à quel moment procéder à la CF. Ce qui est bien, c'est que nous pouvons demander la CF pour les enfants pris en charge de façon permanente.
Le processus pour arriver à la CF est long.

Le travailleur social de la famille doit organiser les demandes pour voir au paiement de la nourriture, des services de garde, des déplacements, etc. Le processus serait plus efficace si le coordonnateur de la CF qui organise la concertation était également responsable des coûts. Les plans de la famille peuvent être irréalistes. La famille croit qu'elle peut aller jusqu'au bout lorsqu'elle se trouve dans ce contexte, mais, à long terme, elle n'est pas en mesure d'y arriver. La CF peut seulement être demandée en cas de problème important de planification. Dans certains cas, une CF serait très utile pour organiser le soutien pour une famille avant de fermer un dossier.

Les parents doivent fournir leur consentement et avoir la possibilité de le retirer, ce qui veut dire que l'enfant n'a alors pas droit à une CF.

Ce processus a pour avantage que la famille a plus conscience des besoins de protection de l'enfant qui doivent être planifiés, ce qui ouvre le réseau aux familles. Encore une fois, les plans sont insuffisants et la famille finit souvent par être frustrée, ce qui fait que le plan est monté essentiellement sur le coup de la frustration et de la seule envie de sortir de la réunion. Le processus est extrêmement long (il dure habituellement une journée entière). Notre incapacité de choisir un plan quand un parent refuse de participer (c.-à-d. querelles de garde et d'accès) est une critique majeure de ce processus.

Recommandations sur la concertation familiale

- (1) Une fois terminé le projet en cours (c'est-à-dire examiner les données sur le pourcentage d'aiguillages vers la CF par région et par surveillant), un plan d'action doit être élaboré et mis en place pour voir à ce que la CF soit utilisée uniformément dans toutes les régions de la province. Toutes les familles devraient avoir un accès égal à la CF au Nouveau-Brunswick.
- (2) Dans certaines régions, les coordonnateurs de CF devraient se réunir tous les trimestres avec tous les nouveaux travailleurs sociaux et leurs surveillants pour expliquer la CF, le processus d'aiguillage, etc. Cette recommandation devrait être adoptée en tant qu'exigence obligatoire dans toutes les régions.
- (3) Les travailleurs sociaux qui n'envoient pas de lettre aux familles pour se présenter, en prenant soin d'inclure un dépliant sur les services offerts, comme la CF, doivent reprendre la pratique d'envoyer ces lettres. Ces dépliants doivent également être envoyés aux parents dont les enfants sont pris en charge.

16. MÉDIATION EN PROTECTION DE L'ENFANCE

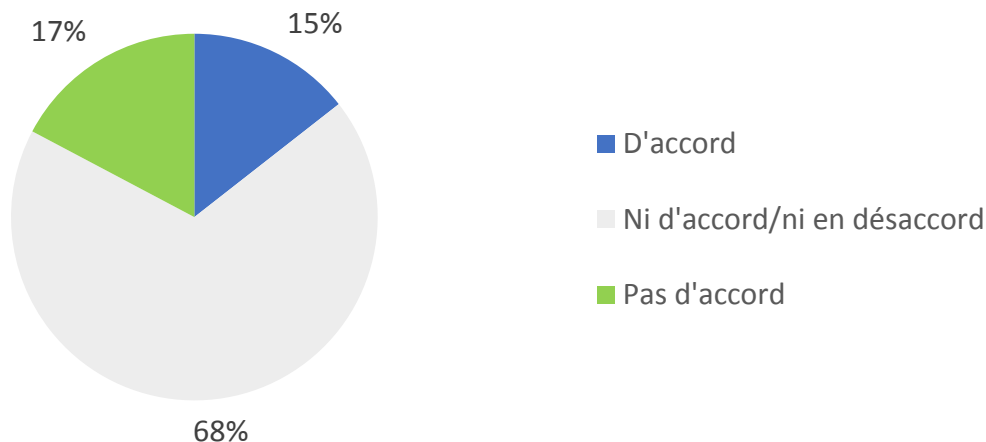
La médiation est un processus qui permet de surmonter les différends avec l'aide d'une personne neutre formée à cet effet (un médiateur). La médiation est un processus qui permet de se concentrer sur l'intérêt supérieur de l'enfant et qui tente de trouver une solution acceptable pour les personnes concernées (www.mcf.gov.bc.ca/child_protection/mediation.htm). « Le Médiateur en protection de l'enfance est une tierce partie chargée de faciliter le processus de médiation en protection de l'enfance. Il est indépendant et impartial de tous les pouvoirs de décision en bien-être à l'enfance. Le Médiateur en protection de l'enfance a conclu une entente d'achat de services avec la province du Nouveau-Brunswick. La médiation en protection de l'enfance a été mise en place en décembre 2008 au Nouveau-Brunswick, à partir du modèle et de la formation fournis par le service de règlement des différends de Colombie-Britannique et les Services de médiation et d'entente de l'Université Queens. » (Normes de pratique en matière de médiation en protection de l'enfance, MDS, Nouveau-Brunswick, février 2015, p. 5).

Dans l'enquête, la majorité des membres du personnel ont indiqué n'avoir jamais participé à la médiation en protection de l'enfance et estimaient que son faible taux d'utilisation montre probablement que ce n'est pas une approche de collaboration efficace ou nécessaire au Nouveau-Brunswick. Par ailleurs, ceux qui ont participé au service de médiation en protection de l'enfance avaient de bonnes choses à dire à son sujet et estimaient qu'il devrait être offert en tant que méthode de résolution des différends et de planification en fonction de l'intérêt supérieur des enfants.

Plusieurs travailleurs sociaux ont mentionné la nécessité que le Ministère discute avec certains des médiateurs sur la marche à suivre quand une famille fait preuve d'agressivité verbale envers les travailleurs sociaux. Ils ont fait remarquer que la médiation échoue habituellement lorsqu'une telle situation se produit.

À la question 9, on demandait au personnel de répondre à la déclaration suivante :
 « La médiation en protection de l'enfance répond aux objectifs fixés. »

Voici les résultats des réponses du personnel à cette question :



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

J'ai eu l'occasion de participer à la médiation familiale. Au début de la rencontre, les clients ne se parlaient pas du tout et il y avait une atmosphère tendue dans la salle. À la fin, les clients sont allés fumer dehors ensemble et un a invité l'autre à la fête de l'enfant qui avait lieu la fin de semaine suivante. Je peux vous dire que, pendant la rencontre, la médiation a permis d'atteindre nos objectifs et a aidé à améliorer certaines relations rompues.
Je n'ai pas participé à beaucoup de médiations, trois pour être exact. Même si je vois l'avantage de ce processus, je trouve quand même ça difficile, sur le terrain, de déterminer quand un aiguillage serait bénéfique et opportun. J'ai assisté à de nombreuses présentations sur la médiation en PE, mais je continue d'avoir du mal à déterminer quand l'utiliser.
Les rares fois où j'ai utilisé la médiation dans mes dossiers, elle a été très bénéfique et a aidé notre ministère, les parents et l'enfant.
Nous avons utilisé la médiation dans de nombreuses situations, p. ex. aliénation parentale et en cas de différends entre le Ministère et les parents. La médiation nous a permis d'aborder nos préoccupations et d'élaborer un plan pour la sécurité de l'enfant, tout en respectant les souhaits de la famille.
Quand nous avons utilisé la médiation, la famille a apprécié le processus. Ça a facilité le travail, et un plan a été élaboré et intégré au dossier de la famille.
Les services de médiation en PE ont été sous-utilisés depuis leur mise en place il y a neuf ans. Je recommanderais une initiative de marketing pour que les familles, les avocats et les juges connaissent le service en soi et le processus d'aiguillage.
La MPE est extrêmement sous-utilisée.
La médiation atteint les objectifs voulus, c'est-à-dire régler un différend entre le Ministère et le client sans avoir recours au tribunal, sauf que le nombre d'aiguillages n'est pas aussi élevé que prévu.
Nous avons essayé cette méthode. Les résultats ne sont pas toujours concluants. Le modèle présente une bonne occasion, mais il devrait être révisé pour que l'on détermine où, quand et

comment il sera utilisé pour faire de cette approche un atout pour les travailleurs sociaux. Un changement dans la culture d'exécution et d'intervention sera sans doute envisagé.

L'idée derrière le processus de médiation était intéressante, mais il semble être rarement utilisé. Je ne sais pas trop pourquoi cette approche n'est pas plus utilisée; cependant, elle semble avoir les mêmes lacunes que les autres (les plans peuvent partir de bonnes intentions, mais ils s'effritent rapidement).

Recommandations concernant la médiation en protection de l'enfance

- (1) Le Ministère doit mener un examen de sa médiation en protection de l'enfance (MPE) pour évaluer les raisons expliquant son faible taux d'utilisation et les mesures qui peuvent être prises pour l'augmenter.
- (2) Une réunion doit être convoquée entre le personnel du Bureau central, certains membres du personnel des régions et les médiateurs en protection de l'enfance pour parler de tout problème et des solutions possibles pour augmenter le recours à la MPE.

17. CONSIGNATION

Le Ministère a des normes très claires sur la consignation au dossier et la documentation du dossier pour les travailleurs sociaux. La norme 11 des Normes de pratiques du modèle multidimensionnel des services de protection de l'enfance et des services d'appui à la famille, juin 2011, est très détaillée et vise à faire en sorte que les mesures importantes soient consignées en temps utile. On y indique ceci : « Les événements au dossier sont consignés dans Familles NB immédiatement suivant l'événement et dans un délai maximal de cinq (5) jours. » (Normes de pratiques du modèle multidimensionnel des services de protection de l'enfance et des services d'appui à la famille, juin 2011, p. 90).

La plupart des travailleurs sociaux et surveillants ont indiqué que la norme 11 n'est pas réaliste. Les travailleurs sociaux et surveillants comprennent bien que plus la documentation du dossier se fait rapidement, mieux c'est. Le problème qui entoure la conformité à cette norme est encore une fois lié à la charge de travail et au nombre de dossiers, ainsi qu'à l'impossibilité d'accéder à distance à Familles NB avec des ordinateurs portables et des outils comme la technologie voix-texte. Les autres normes, comme les normes de contacts, ont également une incidence sur le temps qu'il reste pour la documentation du dossier.

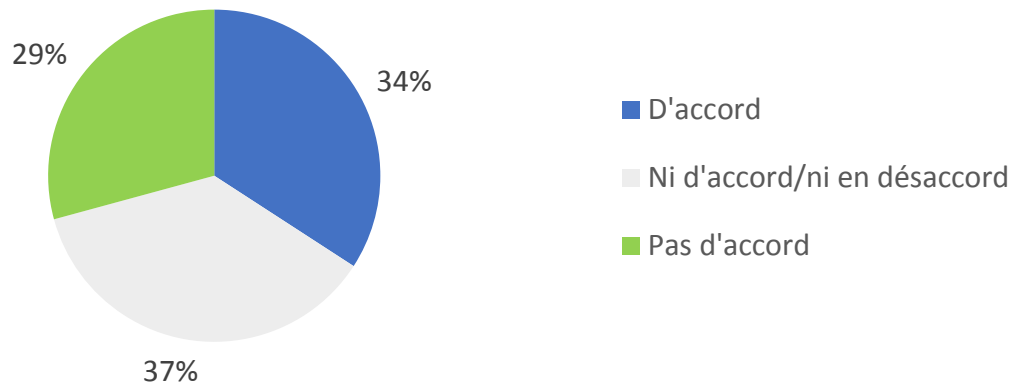
Cinq jours, c'est trop long, et une telle période mine la fiabilité des données consignées, bien qu'elles puissent malgré tout refléter fidèlement les événements qui se sont produits. Sur le plan juridique, il est extrêmement important que ces consignations soient faites rapidement. En effet, d'un point de vue juridique, une période de 24 heures serait la norme de pratique exemplaire idéale. Toutefois, les normes se doivent d'être réalistes pour que les travailleurs sociaux puissent les respecter.

Une fois les recommandations de ce rapport mises à exécution, les travailleurs sociaux devraient être en mesure de respecter une norme de 48 heures dans la plupart des cas. La norme actuelle de cinq jours devrait être utilisée en dernier recours.

En matière de consignation, on a fait remarquer que certaines équipes sont chargées des divulgations de dossiers. Un surveillant a émis le commentaire suivant : « Les travailleurs sociaux en protection de l'enfance doivent consacrer beaucoup de temps à fournir de l'information quand les clients demandent des divulgations de dossiers. Par exemple, l'an dernier, les travailleurs sociaux en protection de l'enfance dans mon équipe ont consacré plus de 200 heures à la divulgation, alors qu'ils auraient pu faire du travail clinique. » [*traduction*] (Enquête, Évaluation Savoury de la PE et des SAF au Nouveau-Brunswick, août 2018).

À la question 11, on demandait au personnel de répondre à l'énoncé suivant : « Les normes concernant la documentation sont adaptées en vue d'assurer une gestion de cas efficiente. »

Voici les résultats des réponses du personnel à cette question :



Voici certains commentaires du personnel à cette question :

La norme de cinq jours convient pour la consignation; cependant, notre charge de travail ne nous permet pas toujours de la respecter.
La norme de cinq jours après un événement semble être raisonnable, si le nombre de dossiers était plus facile à gérer. Toutefois, étant donné les grandes quantités d'accueils, surtout les cas urgents, ça devient difficile. Même ceux qui essaient de supprimer le gaspillage dans leur travail quotidien n'arrivent toujours pas. J'ai constaté que, s'ils parviennent à respecter une norme, il y en aura une autre pour laquelle ils n'y parviendront pas.
Les normes sur la consignation n'indiquent pas bien ce qui doit être consigné et ce qui ne doit pas figurer dans les événements, les consultations, etc. La norme de cinq jours pour produire un rapport d'événement n'est pas réaliste étant donné la charge de travail.
En formation, les travailleurs sociaux disent souvent que leurs événements seraient à jour s'ils pouvaient écrire sur un ordinateur portable immédiatement après leur entretien avec leur client.
Au-delà des normes, les travailleurs sociaux reçoivent également de la formation sur la consignation d'événements (notes de cas) dans un module distinct. Ce sujet est également abordé dans le module des aspects juridiques de la formation de base 105. Tous les efforts ont leur effet sur la gestion des risques.
La consignation est sans contredit un défi pour les travailleurs sociaux, et les événements ne sont pas consignés dans le système informatique dans le délai fixé par les normes, soit cinq jours.
Les normes ne sont pas réalistes pour les travailleurs sociaux, mais ils essaient néanmoins de les atteindre. La grande charge de travail et les obstacles rendent difficile de respecter les normes tout en maintenant un travail de qualité raisonnable.

Recommandations en matière de consignation

- (1) La norme 11 devait être revue pour que les consignations soient faites au moment même de la rencontre et dans les 48 heures au lieu de cinq jours. Ce changement ne devrait pas entrer en vigueur avant que les recommandations suivantes n'aient été mises en application : 1, 2, 5, 6, 9 et 10 sur le nombre de dossiers et la charge de travail, 1 et 3 sur la technologie et 1 sur les politiques, normes et procédures.
- (2) Le Bureau central devrait s'occuper des divulgations de dossiers. Il s'agit d'une fonction qui peut se faire plus efficacement à partir du Bureau central. D'autres travailleurs sociaux devraient être embauchés pour effectuer ce travail au Bureau central.

18. COMMUNICATION DE RENSEIGNEMENTS AVEC D'AUTRES MINISTÈRES ET ORGANISMES

Plusieurs protocoles et politiques bien conçus ont également été mis en place pour préciser les rôles et responsabilités des professionnels qui travaillent ensemble dans des situations de violence faite aux enfants et pour décrire l'approche multidisciplinaire requise afin d'offrir des services de soutien aux enfants victimes de violence ou de négligence et à leur famille. Ces protocoles sont bien écrits et très utiles pour l'échange d'information entre le Ministère et les autres ministères et organismes. S'ils restent essentiels pour l'échange d'information entre des partenaires communautaires, les protocoles ne seront pas efficaces à moins que des relations ne soient établies avec les partenaires avec qui l'information devrait être échangée. Dans certaines des régions, les partenaires communautaires travaillent de façon très collaborative et l'échange d'information pour la mise à exécution et la planification des cas entre organismes fonctionne bien. Les équipes Enfant Jeunesse ont eu des retombées favorables sur l'échange d'information, ce qui a amélioré les relations avec les ministères et, au final, a été bénéfique pour les clients.

D'autres membres du personnel ont indiqué que certains partenaires communautaires sont encore réfractaires à échanger de l'information. Le personnel a fait remarquer que, souvent, si d'autres organismes, comme des cliniques de traitement à la méthadone, possèdent de l'information sur des clients qui les consultent et même s'ils sont probablement au courant que des enfants sont à risque en raison de l'inobservance de leur programme de traitement, ils ne le signalent pas. Cette absence de divulgation de l'information par un organisme communautaire pourrait mettre en péril la santé et le bien-être des enfants.

Les membres du personnel ont utilisé cette section de l'enquête sur l'échange d'information pour commenter la relation avec leurs partenaires communautaires. La prestation des services intégrés (PSI), quoiqu'elle dépasse la portée du présent examen, a été reconnue en tant qu'initiative qui fonctionne en général très bien, malgré son effet sur la charge de travail. La PSI a servi à tisser des liens avec des partenaires communautaires, ce qui a produit un résultat favorable pour les enfants, les jeunes et les familles dans certaines régions. La PSI n'est pas claire pour tout le monde et mène à de la confusion quant à la façon dont les choses sont faites dans certaines régions.

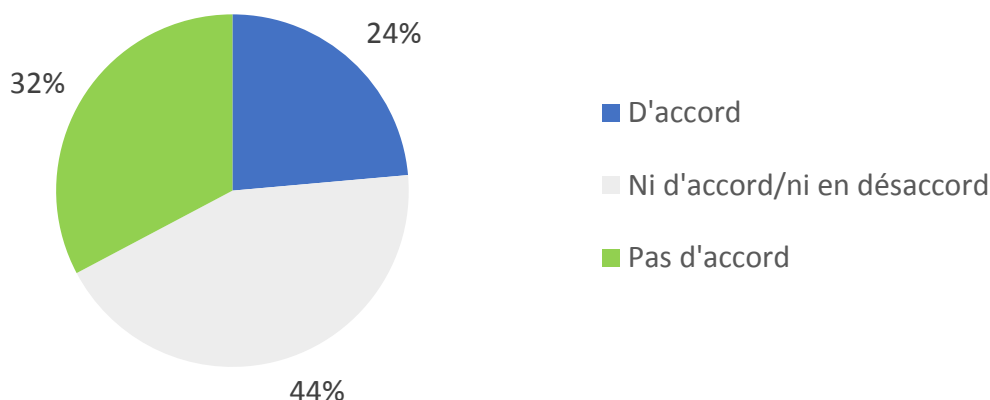
Certains membres du personnel ont noté que certains organismes comprennent mal le rôle du Ministère, surtout relativement à la protection de l'enfance. La majeure partie de la confusion et des malentendus qui règnent parmi les partenaires communautaires de la protection de l'enfance peuvent en fait être attribuables à la décision du Ministère d'instaurer l'intervention multidimensionnelle. Les Services d'appui à la famille étaient présentés au départ en tant que services de prévention et de soutien plutôt qu'en tant que programme de protection de l'enfance. Bien des travailleurs sociaux ont souligné qu'il faudrait un programme d'éducation ou de sensibilisation du public pour éduquer les partenaires communautaires sur le mandat du Ministère et, en particulier, la protection de l'enfance. La fréquentation scolaire et les problèmes de comportement des enfants à

l'école sont des points qui doivent être examinés. Toutefois, ils ne s'inscrivent pas dans le mandat de la protection de l'enfance ou des services d'appui à la famille prescrit par la *Loi sur les services à la famille*, à moins que les enfants ne subissent également de la violence ou de la négligence. Par conséquent, le système scolaire pourrait avoir à augmenter le nombre de travailleurs sociaux en milieu scolaire par l'intermédiaire de la PSI, pour que la question de la fréquentation scolaire et les problèmes connexes soient abordés.

Quelques travailleurs sociaux se sont dits préoccupés par le fait que la police est souvent appelée pour se rendre à des domiciles à cause de problèmes comme la violence familiale, ce qui devrait déclencher un aiguillage immédiat vers la protection de l'enfance si des enfants sont présents. Or, il arrive parfois que cet aiguillage de la police vers la protection de l'enfance tarde à être fait ou ne soit pas fait du tout, même si la police est tenue de signaler ces faits aux termes de la *Loi sur les services à la famille*. Le personnel a également utilisé cette partie de l'enquête pour commenter l'absence de soutien et d'aide de la part de la police dans certains cas. Dans d'autres situations, les travailleurs sociaux ont fait état de l'excellent soutien qu'ils reçoivent de la police lors de visites à domicile potentiellement violentes. Or, il est attendu et prescrit, aux termes du paragraphe 33(6) de la *Loi sur les services à la famille*, que la police offre son assistance. Bien qu'une ordonnance du tribunal puisse être requise si la police accompagnant le travailleur social à un domicile établit qu'il faudra entrer de force, ces circonstances se présentent rarement dans la réalité. À moins qu'une entrée par la force ne soit nécessaire, une ordonnance du tribunal ne devrait pas s'imposer et, dans tous les cas, il est impossible de le savoir avant que le travailleur social et la police ne se rendent initialement au domicile.

À la question 12, on demandait au personnel de répondre à l'énoncé suivant :
 « L'information circule bien entre notre Ministère et les autres ministères, les organismes et les partenaires communautaires pertinents. »

Voici les résultats des réponses du personnel à cette question :



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

À mon avis, depuis l'établissement des équipes EJ, j'ai constaté une bonne amélioration à plusieurs égards, et les clients en ressortent gagnants. Nos relations avec le personnel d'autres ministères se sont également améliorées.
Je crois que la PSI (prestation des services intégrés) aide les organismes à travailler ensemble. Il appartient à chacun de collaborer. Même s'il y a la CII, la CF, etc., il faut continuer de faire des conférences de cas régulièrement.
Il reste encore de l'éducation à faire auprès des autres ministères quant à notre rôle et à notre mandat; par exemple, il est difficile d'obtenir de l'assistance policière en cas de besoin, et les agents de police s'interrogent souvent sur la nécessité de leur présence pour nous aider.
Dans la mesure du possible, nous essayons d'échanger de l'information pertinente entre partenaires. Toutefois, la PSI ne fonctionne pas dans la région, ce qui engendre beaucoup de frustration parmi les ministères. Nous espérons obtenir une équipe de travail pour nos familles. Nous avons fait des présentations devant nos partenaires pour les aider à mieux comprendre nos rôles et faciliter les échanges entre ministères.
Parfois, il est difficile, voire impossible, d'obtenir de l'information d'autres organismes, malgré les belles paroles sur la collaboration. Il faut mieux éduquer les gens sur la collaboration, sur ce à quoi elle ressemble et sur ce qui peut et ne peut pas être divulgué. La PSI engendre beaucoup de confusion. Je ne sais pas non plus si les gens travaillent en collaboration dans ce domaine.
Dans la région, la PSI (prestation des services intégrés) n'est pas encore fonctionnelle, et ça cause beaucoup de frustration et de difficultés. Les familles attendent plus longtemps pour recevoir les services, et ces derniers ne sont pas toujours offerts selon la nouvelle orientation (p. ex. les psychologues ne font pas de visite à domicile, ce qui cause des difficultés aux familles qui n'ont pas de moyen de transport). Toutefois, le travail d'équipe entre notre organisme et les partenaires est ciblé et nous faisons des présentations sur nos services au besoin. Le comité de réponse communautaire concertée (RCC) rend possible la communication ouverte entre tous

les services en cas de violence familiale grave. Cela facilite vivement les choses en matière de confidentialité.
Il y a de plus en plus d'échanges d'information à mesure que nous nous dirigeons vers la PSI (services de santé mentale communautaires), qui est offerte dans la collectivité et intégrée aux quatre ministères membres de l'équipe du développement de l'enfance et de la jeunesse, et que nous adoptons un plan commun.
Il y a encore du travail à faire... les cloisonnements administratifs sont là depuis si longtemps; il s'agit d'un changement de culture qui requiert un virage dans la gestion du changement. L'évolution pourrait se faire lentement.
La confidentialité peut certes représenter un obstacle, mais il existe tout de même de bons exemples à l'échelle provinciale, régionale et locale de collaboration entre les ministères, les ONG et les partenaires communautaires : Le groupe de travail interministériel sur les enfants et les jeunes – la Stratégie provinciale de prévention des dommages causés aux enfants et aux jeunes La prestation des services intégrés – les équipes Enfance Jeunesse Les groupes de travail régionaux qui ont mis sur pied des protocoles locaux sur les congés de nouveau-nés dont la mère consommait de la méthadone La formation pour appuyer la mise en œuvre des mesures législatives sur l'intervention en matière de violence entre partenaires intimes
La situation n'a jamais été aussi bonne.
Il y a cependant toujours place à l'amélioration. C'est un domaine qui doit rester prioritaire pour notre ministère et nos partenaires.

Recommandations concernant l'échange d'information

- (1) Une réunion doit être convoquée avec les cadres supérieurs des échelons de SMA et de directeur du ministère du Développement social et du ministère de la Justice et de la Sécurité publique pour qu'une directive puisse être établie sur la prestation d'assistance policière dans les affaires de protection de l'enfance. La directive doit être envoyée au personnel de la haute direction de la GRC et d'autres corps policiers, dont la police militaire, pour leur rappeler leur devoir au sens de la *Loi sur les services à la famille* de fournir de l'assistance à la demande d'un travailleur social en protection de l'enfance qui effectue une visite à domicile où il prévoit que sa sécurité personnelle pourrait être à risque. La directive devrait également souligner leur devoir de signaler la violence et la négligence à l'égard des enfants dès qu'ils sont au fait de tout incident de violence et de négligence par suite de visites à domicile liées à la violence familiale, entre autres.
- (2) Le Ministère doit rédiger des documents, dont un ensemble de diapositives qui peuvent être utilisées dans la province et, donc, dans les régions pour expliquer le mandat et le rôle de la protection de l'enfance.
- (3) Dans les régions les organismes communautaires ne pratiquent pas l'échange d'information, les travailleurs sociaux et les surveillants doivent en discuter avec leur gestionnaire de la prestation des programmes, dans le but de convoquer une réunion avec chacun des organismes communautaires concernés pour parler du problème et trouver des pistes de solution.

19. TECHNOLOGIE

Le système de bien-être à l'enfance utilise Familles Nouveau-Brunswick (FNB) en tant que système de gestion de cas électronique. « Familles NB a été mis en place en 2004 au sein du Ministère du Développement social. On y a accès dans toutes les régions. De plus, un "lien" permet aux travailleurs sociaux du ministère du Développement social de vérifier si un enfant ou une famille a récemment reçu des services de santé publique ou de santé mentale. Une passerelle semblable existe avec l'Aide au revenu offert par le ministère. Deux liaisons existent entre les services de santé publique et de santé mentale et le ministère du Développement social :

- Les travailleurs sociaux de ministère ont accès au Système de prestation de services aux clients (SPSC) du ministère de la Santé pour obtenir et confirmer de l'information relative aux ménages en rapport avec des demandes de protection de l'enfance.
- De plus, une interface relie le SPSC et le système Familles NB, ce qui permet au personnel du ministère du Développement social de déterminer si des clients actuels ou éventuels du Ministère ont reçu des services de santé publique ou de santé mentale. » (ministère du Développement social, Recommandation découlant du rapport *Les enfants priment tout*, 2008-2009, 16 mars 2009, p. 4)

La majorité des membres du personnel ont indiqué lors de l'enquête que Familles NB leur permet d'accomplir leur rôle au sein du Ministère. De nombreux travailleurs sociaux estimaient que Familles NB n'était pas facile à utiliser. Toutefois, certains membres du personnel le trouvaient convivial et ont mentionné qu'il comptait plusieurs outils, comme le calendrier, Outlook, un calendrier électronique partagé et Lync, qui fonctionnent très bien.

La diminution du nombre de postes en TI – sur les huit à dix qu'il y avait, il n'en reste plus que cinq – a nui à la capacité de ce service de former et de soutenir le personnel dans les régions.

Certains membres du personnel ont besoin de recevoir d'autres formations sur Familles NB. Par exemple, certains ont indiqué qu'ils aimeraient être capables de téléverser des documents PDF. Il semblerait qu'il soit possible de le faire si les documents sont numérisés. En plus de la formation, il serait bon pour le Ministère d'organiser des groupes de discussion dans chaque région pour obtenir des commentaires plus approfondis sur Familles NB. Ces séances pourraient servir à trouver des moyens d'améliorer Familles NB et de le rendre plus convivial.

Les préoccupations les plus souvent mentionnées par les membres du personnel quant à la technologie concernaient non pas Familles NB, mais bien l'absence d'équipement de TI moderne pour faire leur travail. Des outils comme des ordinateurs portables munis d'un accès à distance à Familles NB quand ils ne sont pas au bureau, des téléphones cellulaires avec un forfait de données ainsi que des logiciels munis de la technologie voix-texte sur leur ordinateur étaient systématiquement cités parmi les manques à combler.

La pratique selon laquelle on exige des travailleurs sociaux qu'ils renoncent à leur téléphone de bureau s'ils veulent obtenir un téléphone cellulaire devrait être abolie.

Les téléphones cellulaires sont un outil essentiel à tous les travailleurs sociaux, et ce, pour plusieurs raisons, comme la communication avec les surveillants, d'autres travailleurs sociaux et des clients, la gestion des changements aux rendez-vous et la sécurité personnelle. Les travailleurs sociaux se rendent à des domiciles où la consommation de drogues et d'alcool et la violence familiale peuvent être courantes. Le fait pour tous les travailleurs sociaux en protection de l'enfance d'avoir un téléphone cellulaire avec forfait de données pour pouvoir communiquer immédiatement avec la police ou leur surveillant, au besoin, devrait être la norme. Ils ne devraient pas avoir à utiliser leur téléphone cellulaire personnel à cette fin. Également, ces travailleurs sociaux devraient pouvoir utiliser leur téléphone pour s'orienter (GPS) et pour prendre des photos au besoin.

Le personnel s'est dit préoccupé par la désuétude du système d'enregistrement vidéo, mais des travaux sont en cours pour rendre le système compatible avec ceux que d'autres partenaires communautaires utilisent.

Le personnel a également fait part de réserves au sujet de la politique sur les courriels du gouvernement du Nouveau-Brunswick et de la façon dont elle est interprétée, qui fait en sorte que le personnel des régions ne peut pas communiquer par courriel avec les fournisseurs de service. Le ministère du Développement social est d'avis que le système de courrier électronique du gouvernement pourrait ne pas être sécurisé et que les courriels envoyés pourraient être modifiés ou manipulés. D'après un examen de la Politique du gouvernement sur le courrier électronique (AD-7109) daté de septembre 2016, l'utilisation des courriels pour « toutes les communications gouvernementales » est autorisée. Puisque les travailleurs sociaux utiliseraient les courriels à cette fin pour communiquer avec les fournisseurs de services et d'autres organismes, il semblerait que la politique soit suffisamment souple pour que les travailleurs sociaux s'en servent comme ils l'entendent. Les travailleurs sociaux et autres expéditeurs posséderaient un exemplaire du courriel qu'ils ont envoyé, et ils pourraient donc le présenter au besoin si le destinataire du courriel manipule ou modifie le message. Après vérification auprès de quatre provinces (Ontario, Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve-et-Labrador et Île-du-Prince-Édouard), il s'avère qu'elles n'imposent pas ce genre de restrictions sur l'usage des courriels par les travailleurs sociaux ou les surveillants pour communiquer avec des professionnels et des organismes communautaires.

L'une des caractéristiques principales d'un système de bien-être à l'enfance fructueux est sa capacité de rendre compte de son efficacité à fournir des résultats pour les enfants. Les données sur les résultats en matière de rendement sont une source essentielle d'information pour les gestionnaires, les surveillants et les travailleurs sociaux.

La matrice nationale d'indicateurs de protection de la jeunesse (MIP), qui a été élaborée à partir d'une série de consultations lancée par les directeurs du bien-être à l'enfance provinciaux et territoriaux et par Développement des ressources humaines Canada (Trocmé et coll., 1999), offre un cadre pour suivre les résultats des enfants et des familles

recevant des services de bien-être à l'enfance qui peut être utilisé comme un ensemble commun d'indicateurs entre les diverses administrations. La MIP a été conçue pour refléter l'équilibre complexe que les autorités du bien-être à l'enfance maintiennent entre le besoin de protection immédiat de l'enfant, la nécessité qu'il ait à long terme un foyer stimulant et stable, le potentiel de croissance de la famille et la capacité de la communauté à répondre aux besoins de l'enfant. Elle comprenait quatre domaines interreliés : la sécurité de l'enfant, le bien-être de l'enfant, la permanence et le soutien familial et communautaire. Un certain nombre de provinces et de territoires au Canada, dont le Nouveau-Brunswick, peuvent produire des rapports sur une partie ou la totalité des mesures suivantes :

Sécurité

- i. Récurrence de la maltraitance
- ii. Blessures graves et décès

Bien-être

- iii. Rendement scolaire
- iv. Comportement de l'enfant

Permanence

- v. Placement hors du domicile
- vi. Déplacements lors de la prise en charge
- vii. État de permanence

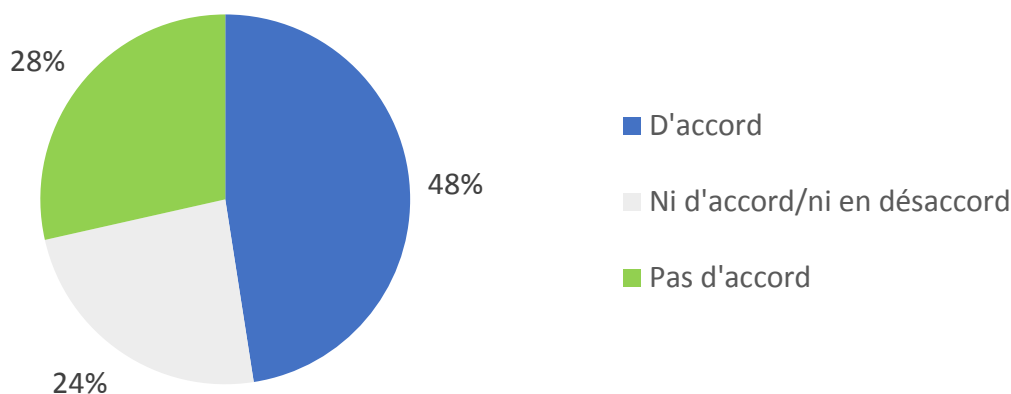
Soutien familial et communautaire

- viii. Déménagements de la famille
- ix. Compétences parentales
- x. Compatibilité ethnoculturelle des placements

Ces mesures permettent aux gestionnaires du bien-être à l'enfance et aux décideurs de prendre des décisions éclairées sur la programmation et la mise au point de politiques.

À la question 6 de l'enquête, on demandait au personnel de commenter l'énoncé suivant : « La technologie mise à ma disposition me permet de remplir mon rôle au sein du Ministère avec efficacité. »

Voici certaines des réponses à cet énoncé :



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

Nous sommes limités en ce qui a trait à la technologie. Familles NB n'est pas convivial et il faut une éternité avant que les changements suggérés ne soient apportés. Si nous avions des ordinateurs portables ou des tablettes pour prendre des notes lors des rencontres et des visites, il nous faudrait moins de temps pour procéder à la documentation et nous aurions accès aux calendriers électroniques. Les iPhone faciliteraient tellement la communication avec les clients et les fournisseurs de services. Tout le monde texte maintenant. Si nous avions accès aux courriels sur les téléphones, nous pourrions plus facilement être productifs quand nous attendons au tribunal, lors des CF et ainsi de suite. De plus, la technologie voix-texte accélérerait grandement la saisie des notes sur les cas.

En formation, les travailleurs sociaux disent souvent que leurs événements seraient à jour s'ils pouvaient écrire sur un ordinateur portable immédiatement après leur entretien avec leur client.

Familles NB est facile à utiliser et permet l'uniformité des évaluations, etc. Nous utilisons aussi Excel dans la région pour nos statistiques. Outlook fonctionne bien pour communiquer par courriel.

Familles NB ne répond pas aux besoins des surveillants ni du personnel. Il ne fait pas le suivi des normes et, par conséquent, nous passons beaucoup de temps à créer des éléments et à surveiller si les normes ont été atteintes.

Le bureau fonctionne bien la plupart du temps, le logiciel est habituellement assez à jour, mais il y a une entente tacite selon laquelle les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance ont tous leur propre téléphone intelligent qui n'est pas couvert par le GNB. Nous utilisons nos téléphones pour communiquer avec nos collègues, les fournisseurs de services, les familles, etc. Nous les utilisons comme des outils pour localiser des adresses où nous ne sommes jamais allés et, dans certains cas, pour enregistrer des notes ou des images afin de les utiliser plus tard. La distribution de téléphones intelligents ou de tablettes avec lesquels nous pourrions enregistrer nos notes directement dans Familles NB nous ferait gagner du temps et ferait en

sorte que les notes sur les cas soient saisies à temps et conformément aux exigences des normes. En plus, les notes refléteraient mieux les pensées et les observations immédiates du travailleur social pour contribuer à aider la famille ou pour témoigner devant le tribunal de la famille, s'il le faut ultérieurement. Pour toutes ces heures perdues à attendre au tribunal, peut-être que le travailleur social de la protection de l'enfance pourrait en profiter pour taper ses notes discrètement sur son ordinateur portable ou répondre à des courriels ou communiquer avec des fournisseurs de services par courriel. Le journal local envoie souvent des journalistes au tribunal avec un ordinateur portable et ils ne dérangent pas lorsqu'ils tapent au clavier.

Familles NB est un vieux système inadéquat. Les rapports ou les statistiques sont difficiles à récupérer, l'examen des antécédents familiaux pour les cas ou les accueils est fastidieux, car il faut éplucher tous les éléments un à un pour voir ce qui s'est passé, il n'y a aucune section centrale d'aperçu du cas ou de l'accueil, et les erreurs commises par les utilisateurs, comme le fait d'entrer deux fois la même personne, font qu'il est facile de rater de l'information précieuse. Les plans de cas ne sont pas conviviaux dans le système et, la plupart du temps, ils sont rédigés dans des documents Word pour la famille et non dans Familles NB.

Toutes les salles de conférence au Bureau central devraient être bien équipées pour répondre aux exigences du télétravail.

Parfois, nous aimerions être capables de prendre des photos du domicile pour pouvoir décrire les conditions de vie. Ce n'est pas toujours possible, car nous ne sommes pas autorisés à prendre des photos avec nos téléphones personnels. Nous avons accès aux téléphones cellulaires du bureau, mais à seulement un par équipe. Il est par conséquent impossible d'en avoir un en tout temps.

Dans les unités de la protection de l'enfance et des SAF, six ou sept travailleurs se partagent deux téléphones cellulaires. Nombre de clients n'ont pas de lignes terrestres et utilisent des téléphones cellulaires avec messages textes illimités. Les travailleurs doivent texter avec les clients pour organiser les rencontres, etc. C'est un problème, car deux téléphones passent d'un travailleur à l'autre pour qu'ils puissent texter. De plus, les travailleurs vont dans des régions rurales ou travaillent après les heures normales de bureau et finissent par utiliser leur propre téléphone cellulaire puisqu'ils n'ont pas accès à ceux de l'unité.

Si un système voix-texte était installé sur les ordinateurs, la documentation des événements irait plus vite et les travailleurs sociaux auraient le temps de se rendre dans la collectivité pour être davantage auprès des familles.

Recommandations en matière de technologie

- (1) Chaque travailleur social des SAF et de la protection de l'enfance doit avoir son propre téléphone cellulaire avec forfait de données. La même recommandation avait été formulée en février 1999 dans le Projet de bien-être à l'enfance, Rapport et recommandations de l'équipe sur les conditions de travail, à la page 9. L'exigence selon laquelle les travailleurs sociaux doivent renoncer à leur téléphone de bureau s'ils veulent obtenir un téléphone cellulaire devrait être abolie.
- (2) Chaque travailleur social doit avoir la possibilité d'obtenir un ordinateur portable et d'accéder à Familles NB à l'extérieur des bureaux du MDS. Les travailleurs sociaux pourraient ainsi avoir accès au système de gestion des cas quand ils sont sur le terrain. En outre, ils pourraient saisir les notes des cas dans le système dès que possible après les visites à domicile ou les rencontres dans la collectivité avec d'autres organismes. Ce besoin avait été reconnu dans le Projet de bien-être à

l'enfance, Rapport et recommandations de l'équipe sur les conditions de travail de février 1999, d'après le passage suivant : « Chaque programme de protection de l'enfance doit disposer d'ordinateurs portatifs. Leur nombre dépendra du besoin exprimé par les travailleurs sociaux de la région considérée. Cette mesure peut être prise immédiatement » (p. 20). Aujourd'hui, tous les travailleurs sociaux qui effectuent des visites à domicile ou auprès de partenaires communautaires devraient avoir des ordinateurs portables dotés d'un accès à distance.

- (3) Chaque ordinateur portable devrait être équipé d'un logiciel de reconnaissance vocale comme Dragon NaturallySpeaking, ce qui permettrait aux travailleurs sociaux qui veulent utiliser cette technologie de convertir leurs paroles en texte. C'est beaucoup plus rapide, plus efficace et bien plus productif que de s'attendre à ce que les travailleurs sociaux tapent les notes de cas et les divers rapports.
- (4) Des ressources supplémentaires doivent être affectées à la TI au ministère du Développement social pour permettre au personnel d'apporter les changements au système qui sont actuellement sur leur liste pour le bien-être à l'enfance.
- (5) Le Ministère doit apporter les changements requis pour permettre à tous les travailleurs sociaux et surveillants d'avoir un accès à distance à Familles NB par VPN dès que possible.
- (6) Des ressources supplémentaires doivent être fournies à la TI au ministère du Développement social pour que le personnel puisse offrir plus de formation et de soutien sur Familles NB aux travailleurs sociaux, et, notamment, des groupes de discussion doivent être constitués dans chaque région afin d'étudier les améliorations possibles à ce système.
- (7) Une directive doit être émise pour indiquer aux travailleurs sociaux, aux surveillants et aux gestionnaires que la politique du gouvernement sur le courrier électronique leur permet d'utiliser les courriels pour les communications liées au travail du gouvernement. Puisqu'ils sont des fonctionnaires et qu'ils communiqueraient avec des fournisseurs de services pour le travail uniquement, il s'avère que la politique du gouvernement sur le courrier électronique est suffisamment souple pour le leur permettre.
- (8) Il faut continuer d'injecter des fonds dans la TI pour qu'elle permette de produire des rapports réguliers à l'intention du directeur du bien-être à l'enfance et de son équipe sur les mesures des résultats décrites dans la présente section.

20. SIGNALEMENT DES INCIDENTS GRAVES

Cette question de l'enquête portant sur le signalement des incidents graves visait à solliciter des commentaires du personnel pour savoir s'il saisit l'importance de signaler les affaires graves, comme une blessure grave ou le décès d'un enfant, aux cadres supérieurs du Ministère, tant à l'échelle régionale que provinciale. Elle tentait aussi de déterminer si le personnel se sentait soutenu lorsque des événements graves surviennent et avait l'impression que l'information est utilisée pour examiner les leçons tirées. De nombreux membres du personnel ont indiqué connaître la norme selon laquelle ils doivent « aviser le directeur régional dans un délai de 24 heures [...] lorsqu'il y a un le décès d'un enfant qui était pris en charge ou qui a reçu des services de protection de l'enfance ou des services d'appui à la famille dans les 12 mois précédant le décès (comprend les signalements reçus ou les dossiers fermés) [ou] lorsqu'il y a des blessures critiques chez un enfant pris en charge ou associé à un dossier ouvert aux services de protection de l'enfance ou associé à un dossier des services d'appui à la famille » (Normes de pratique du modèle multidimensionnel, juin 2011, p. 92). Il s'agit d'une exigence habituelle relative au signalement. Toutefois, une politique plus détaillée et un formulaire de signalement normalisé seraient utiles, à la lumière des commentaires émis par certains membres du personnel ayant indiqué être incertains du processus de signalement. Le Ministère a aussi un processus complet pour mener un examen interne lors du décès d'un enfant.

Grâce au processus susmentionné, le ministre serait informé de tout décès d'enfant ou de toute blessure grave chez un enfant conformément à la norme ci-dessus, puisque les cadres supérieurs disposeraient de l'information pour aviser le ministre. Il faut trouver un équilibre lors de l'élaboration d'un processus de signalement des incidents grave, faute de quoi les travailleurs sociaux et les surveillants de la protection de l'enfance pourraient finir par consacrer énormément de temps à la préparation de rapports sur les situations, temps qui serait mieux investi à aider les enfants, les jeunes et leur famille. L'autre réalité, c'est que, à tout moment, les médias ou un particulier peuvent signaler une situation dans le domaine public qui peut ne pas être connue par le ministre ou les cadres supérieurs du Ministère, en dépit des exigences de signalement.

L'un des résultats courants des examens sur les décès d'enfants est l'instauration d'une nouvelle norme, d'une nouvelle ligne directrice ou d'un nouveau programme de formation qui donne aux travailleurs sociaux encore plus de responsabilités et, donc, augmente leur charge de travail. « Chaque enquête ajoute un peu plus de règles au livre, augmente la pression sur le personnel pour qu'il se conforme aux procédures et renforce les mécanismes de suivi et d'inspection de la pratique pour détecter la non-conformité » [*traduction*] (Rose et Barnes, 2008).

Le personnel aimerait que le Ministère sensibilise davantage le public quant au rôle de la protection de l'enfance et au rôle important que la collectivité peut jouer dans le signalement de la violence et de la négligence à l'égard des enfants. Il est impossible d'éliminer l'incertitude liée à la survenue des événements malheureux même si toutes les procédures et les normes sont respectées. Les événements graves, dont les décès

d'enfants, surviennent dans l'intimité du domicile familial, où l'on fait confiance aux parents pour prendre soin de leurs enfants, ce qu'ils font dans la majorité des familles. Malheureusement, lorsqu'il y a une couverture médiatique négative, il est difficile pour le Ministère d'y répondre en raison des questions de confidentialité. Le personnel a signalé la nécessité que le Ministère en fasse plus « publiquement » sur le travail positif que les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance accomplissent pour le Nouveau-Brunswick. Le Ministère pourrait entre autres parler du travail de prévention effectué et présenter des histoires de réussite, tout en respectant la confidentialité.

La protection de l'enfance est très risquée par sa nature, car elle vise à protéger les enfants contre la violence et la négligence. Ceux qui travaillent dans le système de protection de l'enfance comprennent la nature unique des tâches qu'ils accomplissent tous les jours. Même lorsque toutes les normes et lignes directrices sont respectées, rien ne garantit que des événements malheureux, comme le décès ou une blessure grave chez un enfant, ne surviendront pas. L'éducation du public et des médias sur les risques élevés inhérents à la protection de l'enfance devrait être une priorité, parce que les travailleurs sociaux dépendent des signalements faits par le public au sujet de la violence et de la négligence à l'égard des enfants. « Le public, les décideurs et les médias ont parfois une compréhension limitée du niveau inévitable d'incertitude lié à la prise de décisions en matière de protection de l'enfance, et de l'impossibilité d'éradiquer cette incertitude » [*traduction*] (Munro, p. 15).

Il est impératif d'examiner et de réviser avec le personnel les événements malheureux lorsqu'ils surviennent, pour s'assurer que les mêmes erreurs ne sont pas commises à nouveau. La recommandation n° 8 de la section Formation et transfert d'apprentissage du présent rapport vise à régler ce problème.

L'une des critiques courantes des examens des décès d'enfants est que les travailleurs sociaux n'ont pas suffisamment parlé aux enfants et ne les ont pas assez écoutés. « Les enfants et les jeunes sont une source clé d'information sur leur vie et l'incidence que les problèmes ont sur eux [...] Il est donc déconcertant que la preuve démontre que les enfants ne sont pas adéquatement inclus dans le travail de protection de l'enfance. Une critique persistante dans les rapports d'enquête et les examens des décès d'enfants est que les personnes n'ont pas assez parlé aux enfants. Un rapport d'Ofsted sur les thèmes et les leçons devant être tirées des examens des cas graves entre le 1^{er} avril et le 30 septembre 2010 souligne cinq principaux messages en ce qui a trait à la participation des enfants :

- l'enfant n'était pas vu assez fréquemment par les professionnels concernés, ou il n'a pas été questionné quant à ses opinions et sentiments;
- les organismes n'ont pas écouté les adultes qui essayaient de parler au nom de l'enfant et qui avaient de l'information importante à communiquer;
- les parents et les fournisseurs de soins empêchaient les professionnels de voir et d'écouter l'enfant;
- les praticiens se concentraient trop sur les besoins des parents, particulièrement dans le cas des parents vulnérables, et ont négligé les conséquences pour l'enfant;

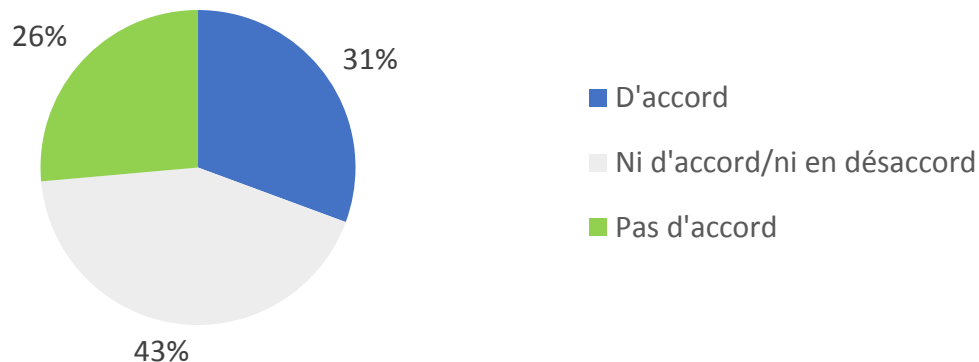
- les organismes n'ont pas interprété leurs constatations assez bien pour protéger l'enfant.

Nombre de ces constatations confirment les opinions exprimées par les enfants dans les documents de recherche et les séances de consultation visées par l'examen. Ils ont dit apprécier une relation continue avec leur travailleur, que leurs besoins de protection et leurs droits à cet égard devraient être au cœur de la pratique et qu'ils devraient avoir voix au chapitre et être écoutés » [*traduction*] (Munro, mai 2011, p. 25).

« La participation peut être habilitante si elle est bien entreprise. Cependant, les praticiens peuvent se sentir mal outillés pour communiquer avec les enfants et les faire participer à chaque étape du processus de la protection de l'enfance » [*traduction*] (Munro, mai 2011, p. 25). M. David Jones énumère les compétences essentielles requises pour une communication efficace avec les enfants : « écouter, être capable de montrer un intérêt sincère et une préoccupation empathique, comprendre, dégager une chaleur émotionnelle, respecter l'enfant et pouvoir refléter et gérer les émotions. Il souligne l'importance de ces compétences lorsqu'on tente de communiquer avec des enfants qui ont subi de mauvaises expériences » [*traduction*] (Jones, 2003).

« L'expertise professionnelle confirme que les enquêtes d'établissement des faits conçues pour savoir ce qui s'est véritablement passé en lien avec les mauvais traitements allégués, y compris des entrevues séparées avec l'enfant dans un endroit neutre et sécuritaire, sont des éléments clés d'une évaluation appropriée du risque futur pour l'enfant » [*traduction*] (Florida Law Review, vol. 42, n° 573, p. 600). Le Michigan s'est doté d'une loi exigeant que les enfants soient interviewés séparément (Michigan Compiled Laws, 722.628c, 2014). La recommandation n° 1 de la section Formation et transfert d'apprentissage du présent rapport vise à ce que ces compétences soient intégrées à la formation offerte par le Ministère.

À la question 16 de l'enquête, on demandait au personnel de répondre à l'énoncé suivant : « L'importance de signaler les occurrences graves est reconnue afin que, si un événement improbable a lieu, l'information soit rapidement transmise à tous les niveaux du Ministère, que le personnel soit soutenu, que des leçons en soient tirées et que le Ministère puisse répondre aux éventuelles critiques du public. »



Voici certains des commentaires du personnel à cette question :

Peut-être. Le signalement des incidents graves est certainement important, mais les conseils/directives pour les éviter devraient accompagner ou suivre ces signalements. Je ne crois pas que l'on mette assez l'accent sur la partie des « leçons tirées ».
Il y a une vigilance accrue au Bureau central et dans les régions en raison de certains cas très médiatisés; le mandat et les processus du Comité d'examen des décès d'enfants et du rôle du défenseur des enfants et de la jeunesse sont soumis à un examen minutieux.
Parmi les normes d'intervention multidimensionnelle, il y en a une sur le signalement des décès d'enfants et des incidents graves. Cette section pourrait être retravaillée pour élargir les types d'incidents graves.
Pour le moment, les normes exigent que le ministre soit informé du décès d'un enfant et d'une blessure grave. Il n'y a aucune obligation de signaler les autres types d'incidents graves. Des événements isolés dans les cas de négligence chronique comme une expulsion ne devraient pas devenir un incident grave. Les incidents graves à signaler devront être précisés.

Recommandations en matière de signalement des incidents graves

- (1) Le Ministère doit revoir sa politique en matière de signalement des incidents graves. Les lignes directrices de la politique utilisées pour le signalement des incidents graves par le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et le ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario ont été fournies au directeur du bien-être à l'enfance à titre de ressource pour réviser sa politique actuelle.
- (2) Une stratégie de communication/médiatique doit être mise au point et cibler l'excellent travail de prévention et de soutien que les travailleurs sociaux du Ministère effectuent auprès des enfants, des jeunes et de leur famille. Cette recommandation est semblable à la recommandation formulée dans le Rapport et les recommandations de l'équipe sur les conditions de travail de février 1999 : « que la Direction des communications et la FSSC élaborent une stratégie pour

promouvoir le rôle de la communauté dans la protection de l'enfance. Cette stratégie doit être terminée au plus tard à la fin de 1999. »

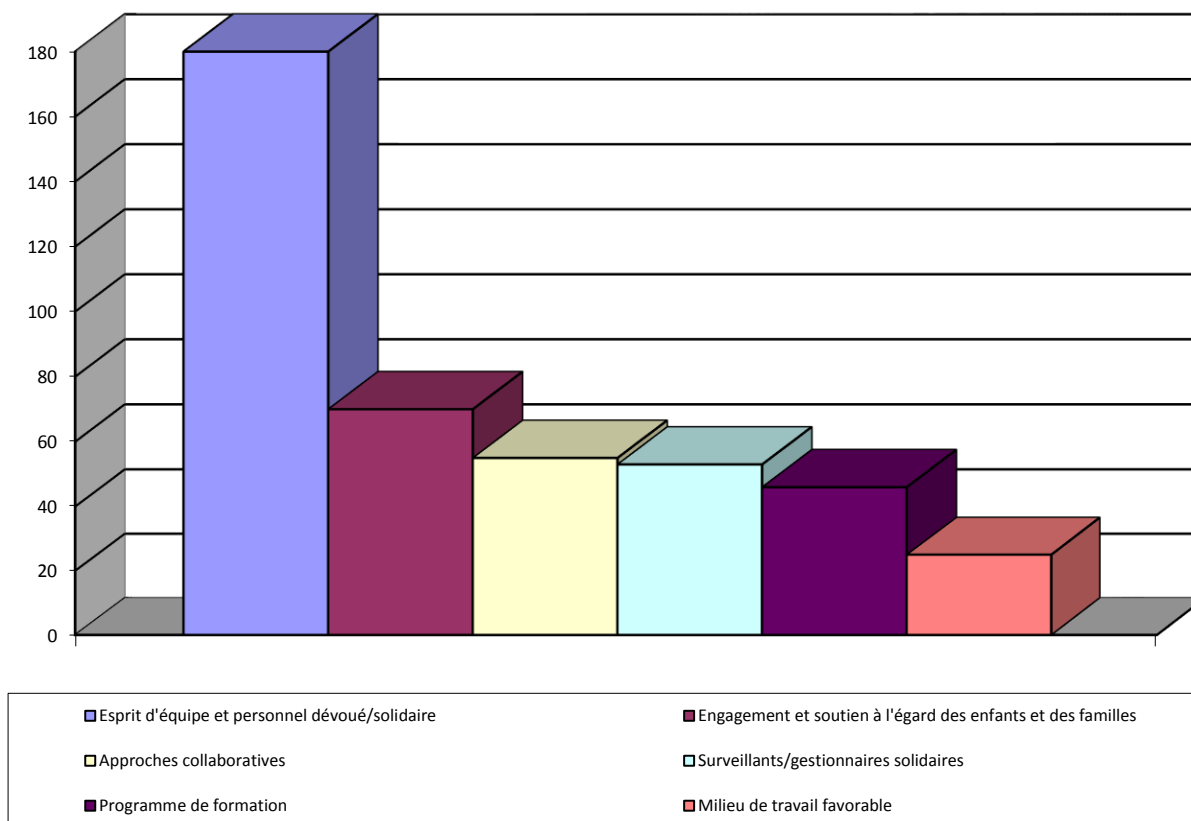
(3) La réalité, c'est que les événements malheureux recevront l'attention des médias. Quand c'est le cas, le Ministère doit s'assurer que sa réponse inclut les messages suivants :

- la nature difficile et complexe du travail de protection de l'enfance;
- les risques inhérents associés au travail;
- le fait qu'il serait « idéal si la gestion des risques permettait d'éradiquer le risque, mais c'est impossible; elle ne peut que tenter de réduire la probabilité de préjudices » [*traduction*] (Munro, mai 2011, p. 18);
- les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance sont très professionnels et ils travaillent d'arrache-pied pour protéger les enfants contre la violence et la négligence.

21. PERCEPTIONS DU PERSONNEL QUANT AUX FORCES, AUX POSSIBILITÉS, AUX FAIBLESSES ET AUX DOMAINES D'AMÉLIORATION, AUX PRINCIPAUX PROBLÈMES ET SOLUTIONS

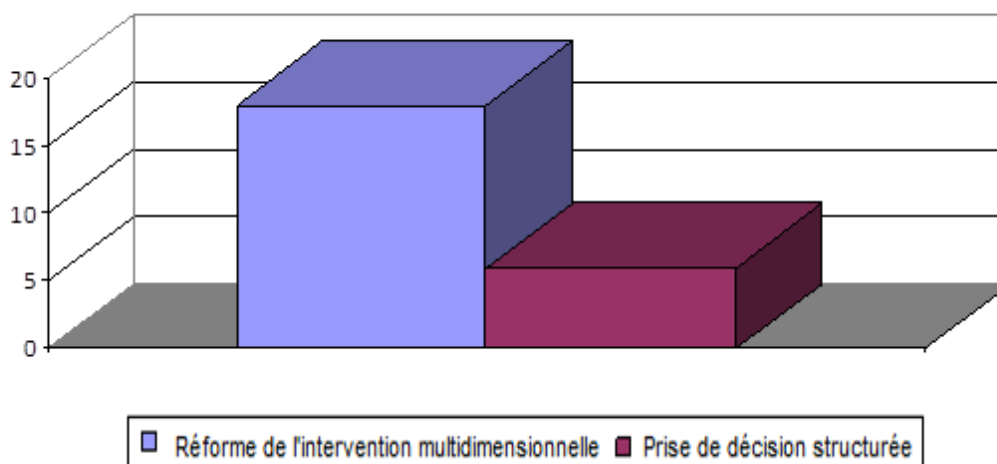
Les quatre dernières questions de l'enquête ne portaient pas sur un programme ou un enjeu en particulier. On a demandé au personnel de commenter ce qui suit : les forces et les possibilités; les faiblesses et les domaines d'amélioration; les principaux problèmes touchant le Ministère et les solutions. Les commentaires pour chacune de ces sections ont été analysés. Les enjeux ayant généré moins de cinq commentaires ont été exclus lors de la production des graphiques ci-dessous. Voici un résumé des réponses à l'enquête et de la fréquence des commentaires sur ces enjeux.

FORCES	
Esprit d'équipe et personnel dévoué/solidaire	180
Engagement et soutien à l'égard des enfants et des familles	70
Approches collaboratives	55
Surveillants/gestionnaires solidaires	53
Programme de formation	46
Milieu de travail favorable	25



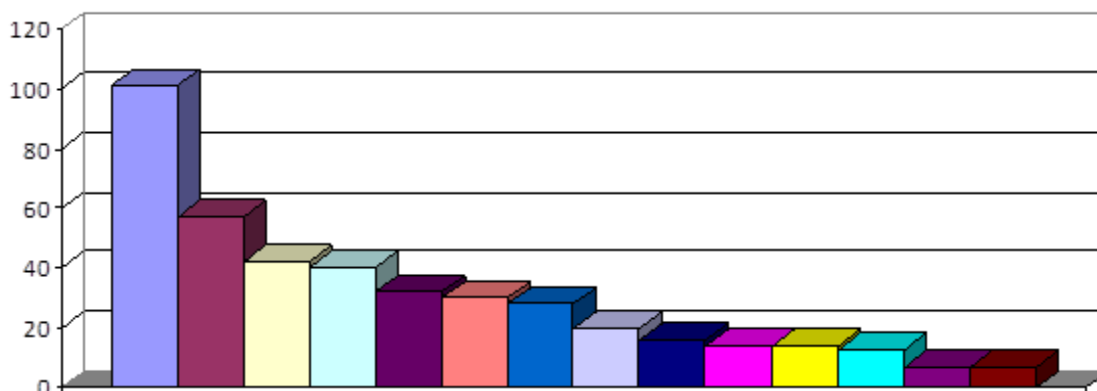
POSSIBILITÉS	
---------------------	--

Réforme de l'intervention multidimensionnelle	18
Prise de décision structurée	6



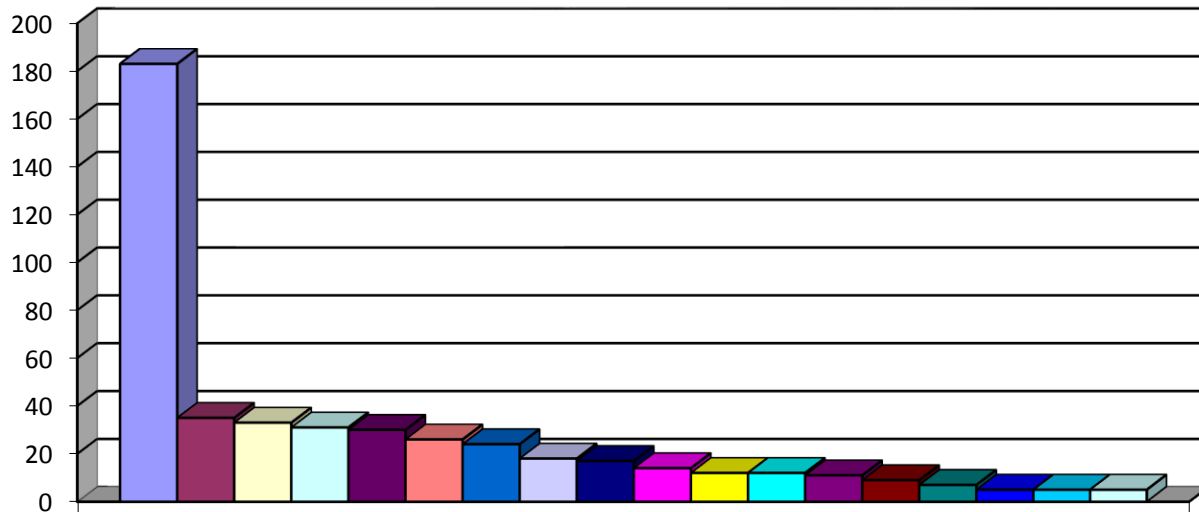
FAIBLESSES	
-------------------	--

Nombre de dossiers/charge de travail	101
Recrutement et maintien en poste	57
Voies d'intervention multidimensionnelle de la protection de l'enfance et des SAF	42
Manque de soutien et d'appréciation de la part de la direction	40
Manque de soutien administratif/familial	32
Services d'accueil centralisé	30
Manque de formation dès le départ pour les nouveaux travailleurs et les travailleurs expérimentés	28
Communication entre les différents échelons	20
Familles NB/technologie	16
Supervision	14
<i>Loi sur les services à la famille</i> et appareil judiciaire	14
Manque de ressources de placement	13
Nouvelles initiatives et incidence sur la charge de travail	7
Gestion quotidienne	7



- Nombre de dossiers/charge de travail
- Recrutement et maintien en poste
- Voies de l'intervention multidimensionnelle de la protection de l'enfance et des SAF
- Manque de soutien et d'appréciation de la part de la direction
- Manque de soutien administratif/familial
- Services d'accueil centralisé
- Manque de formation dès le départ pour les nouveaux travailleurs et les travailleurs expérimentés
- Communication entre les différents échelons
- Familles NB/technologie
- Supervision
- Loi sur les services à la famille et appareil judiciaire
- Manque de ressources de placement
- Nouvelles initiatives et incidence sur la charge de travail
- Gestion quotidienne

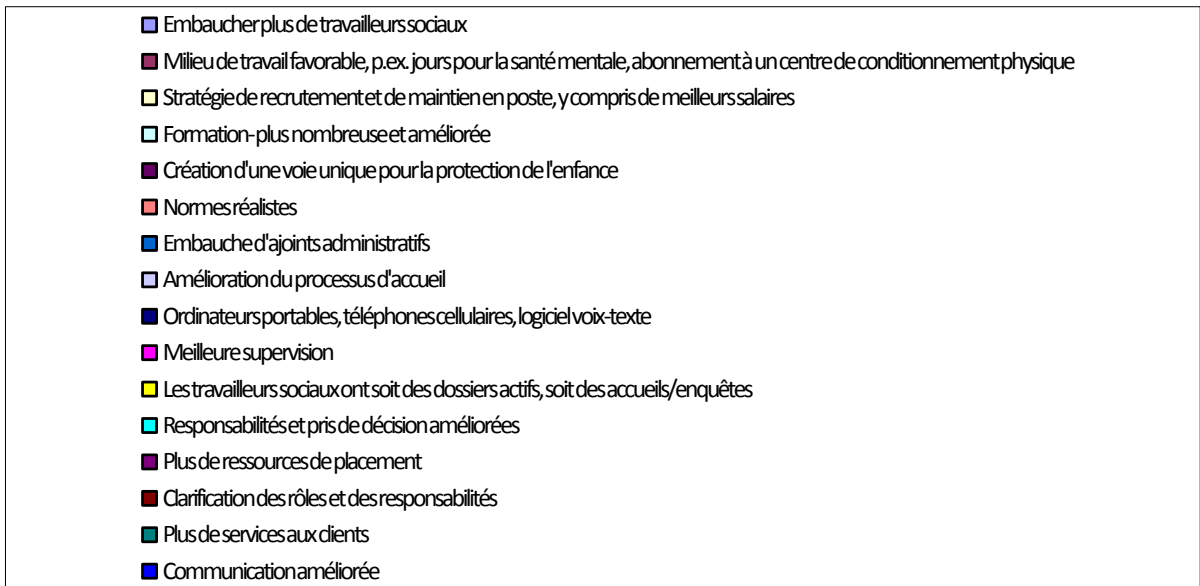
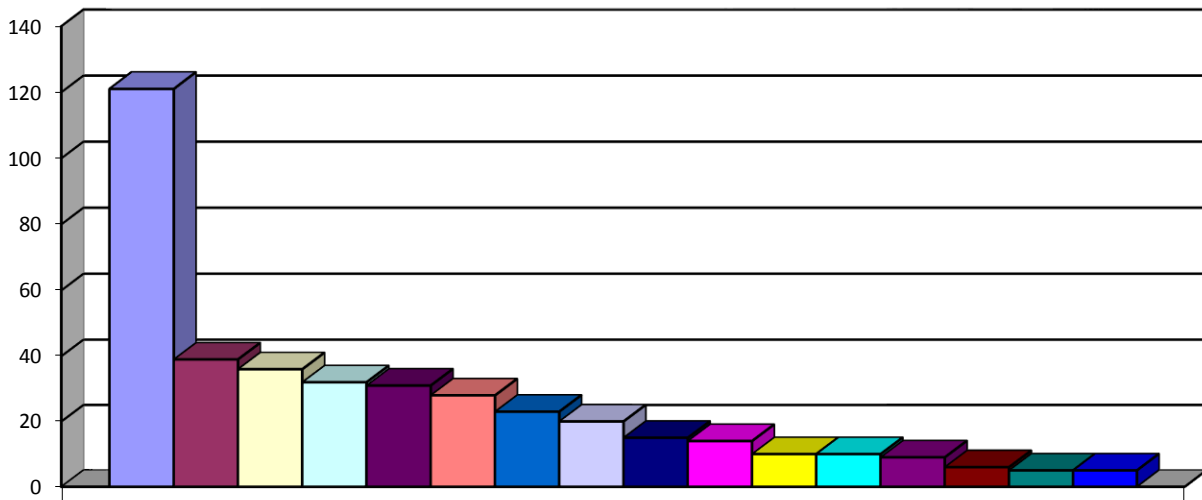
PRINCIPAUX PROBLÈMES AYANT UNE INCIDENCE SUR LE TRAVAIL/POSTE	
Nombre de dossiers/charge de travail	183
Manque de formation	35
Manque de soutien familial	33
Manque de soutien administratif	31
Les deux voies de l'intervention multidimensionnelle (protection de l'enfance et SAF)	30
Services d'accueil centralisé	26
Conformité aux normes	24
Stress et épuisement professionnel du travailleur social	18
Manque de supervision	17
Retards au tribunal de la famille	14
Familles NB et technologie	12
Manque d'options de placement	12
Appréciation de la direction	11
Sécurité des travailleurs sociaux	9
Absence de politique officielle sur la prise en charge par la famille élargie	7
Communication entre le Bureau central et les régions	5
Trop d'initiatives (PSI, VPI, RE)	5
Attentes irréalistes des partenaires communautaires	5



- Nombre de dossiers/charge de travail
- Manque de formation
- Manque de soutien familial
- Manque de soutien administratif
- Les deux voies de l'intervention multidimensionnelle (protection de l'enfance et SAF)
- Services d'accueil centralisés
- Conformité aux normes
- Stress et épuisement professionnel du travailleur social
- Manque de supervision
- Retards au tribunal de la famille
- Familles NB et technologie
- Manque d'options de placement
- Appréciation de la gestion
- Sécurité des travailleurs sociaux
- Absence de politique officielle sur la prise en charge par la famille élargie
- Communication entre le Bureau central et les régions
- Trop d'initiatives (PSI, VPI, RE)
- Attentes irréalistes des partenaires communautaires

SOLUTIONS	
Embaucher plus de travailleurs sociaux	121
Milieu de travail favorable, p. ex. jours pour la santé mentale, abonnement à un centre de conditionnement physique	39
Stratégie de recrutement et de maintien en poste, y compris de meilleurs salaires	36
Formation – plus nombreuse et améliorée	32
Création d'une voie unique pour la protection de l'enfance	31
Normes réalistes	28
Embauche d'adjoints administratifs	23
Amélioration du processus d'accueil	20

Ordinateurs portables, téléphones cellulaires, logiciel voix-texte	15
Meilleure supervision	14
Les travailleurs sociaux ont soit des dossiers actifs, soit des accueils/enquêtes	10
Responsabilité et prise de décision améliorées	10
Plus de ressources de placement	9
Clarification des rôles et des responsabilités	6
Plus de services aux clients	5
Communication améliorée	5



22. CONCLUSION

Le système de bien-être à l'enfance du Nouveau-Brunswick comporte de nombreux points positifs, comme son personnel professionnel et dévoué, les formations et vérifications, les concertations familiales, les conférences d'intervention immédiate, la prise de décision structurée, la supervision clinique et les Comités de planification visant la permanence.

Le Nouveau-Brunswick a lancé de vastes initiatives de réforme il y a environ 10 ans. Certaines des initiatives collaboratives se sont avérées très bénéfiques pour les enfants et leur famille. D'autres doivent être modifiées pour mieux protéger les enfants contre la violence et la négligence. Le présent rapport fournit 107 recommandations énonçant des changements à apporter aux lois et aux programmes et les ressources requises pour que le personnel du Ministère puisse s'acquitter de son mandat législatif de protéger les enfants contre la violence et la négligence.

Certaines des recommandations peuvent être mises en application assez facilement. D'autres, comme les changements législatifs ou l'ajout de personnel, se traduiront par des coûts supplémentaires. Toutefois, elles sont toutes essentielles à la création d'un excellent système de bien-être à l'enfance au Nouveau-Brunswick, et les coûts liés à l'inaction sont encore plus élevés. Comme il a déjà été mentionné, les coûts liés à chaque enfant victime de mauvais traitements s'élèvent à 210 012,00 \$, et les coûts de chaque décès attribuable aux mauvais traitements à l'égard des enfants sont encore plus élevés, soit d'environ 1 271 900 \$. Les conséquences humaines et affectives pour la victime, la famille et la collectivité vont au-delà des estimations des coûts.

Bon nombre des autres recommandations concernent l'amélioration du nombre de dossiers et de la charge de travail, question qu'il est par ailleurs essentiel de régler. Les recommandations concernant l'accueil centralisé et l'intervention multidimensionnelle amélioreront la protection des enfants contre la violence et la négligence. Dans les situations de violence et de négligence, le Ministère doit continuer de fournir des services de soutien aux familles lorsqu'il est possible d'améliorer les compétences parentales et que les travailleurs sociaux savent que les enfants sont en sécurité. « Nous devrions toutefois le faire dans le contexte du système de Service de protection de l'enfance (SPE) pour qu'il puisse agir pour protéger les enfants au besoin, en utilisant son autorité pour surveiller les familles, exiger la coopération relativement aux plans de traitement, retirer les enfants pour les placer en foyer d'accueil et résilier les droits parentaux » [traduction] (Bartholet, 2015, p. 609).

Le travail d'un travailleur social en protection de l'enfance est l'un des plus complexes et exigeants de notre société. Il importe de le considérer comme un service essentiel, au même titre que celui d'agent de police ou de travailleur de la santé, en ce qui a trait au recrutement. La mise en application des recommandations du présent rapport produira de meilleurs résultats pour les enfants, les jeunes et leur famille. Elle occasionnera aussi

un milieu de travail où l'on reconnaît et apprécie le travail que le personnel accomplit à tous les échelons du Ministère.

ANNEXES

23. ANNEXE 1 RECOMMANDATIONS

Lois et recommandations juridiques

- (1) La *Loi sur les services à la famille* du Nouveau-Brunswick date de presque 40 ans et, même si on y a apporté des modifications, elle doit être remplacée par une nouvelle loi distincte sur la protection de l'enfance. Les ressources pour le projet prévu d'un an et demi, lorsque le gouvernement décidera de remplacer la *Loi*, devront également inclure du soutien administratif et des fonds pour la recherche et la consultation.
- (2) Il est recommandé que les trois ordres de gouvernement (fédéral, provincial et Premières Nations) entament des discussions sur un examen indépendant mené par un expert du bien-être à l'enfance ayant de l'expérience en bien-être à l'enfance des Premières Nations, qui devra examiner les lois, les programmes, les normes, la formation et le financement pour le bien-être de l'enfance des Premières Nations au Nouveau-Brunswick et formuler des recommandations à leur sujet. L'examen devrait être financé par le gouvernement fédéral dans le cadre de son mandat de financement du bien-être à l'enfance des Premières Nations. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick devrait amorcer les discussions afin d'entamer le processus d'examen.
- (3) Le gouvernement provincial s'assure que les parents qui souhaitent avoir accès aux services d'un avocat, mais qui ne sont pas en mesure de payer les frais puissent être représentés par un avocat de l'aide juridique du Nouveau-Brunswick dans les cas où le Ministère recommande une entente de garde. Cette recommandation figure également au rapport *Les enfants priment tout* (2000). Aux termes de la recommandation n° 8.6.2, « les parents qui désirent faire appel aux services d'un avocat, mais qui n'ont pas les moyens de payer, puissent être représentés par un avocat lorsque le Ministère recommande une entente de garde. Le mécanisme le plus probable pour y parvenir consisterait à inclure cette disposition dans le cadre du programme d'aide juridique en matière civile » (p. 92).
- (4) De la formation annuelle sur les lois de protection de l'enfance doit être offerte aux juges qui entendent les causes de protection de l'enfance, à leurs ateliers de formation, par un avocat spécialisé en droit de protection de l'enfance.
- (5) En attendant, les modifications suivantes doivent être apportées, car on pourrait devoir attendre deux ans avant qu'une autre loi sur la protection de l'enfance soit proclamée :
 - (a) Il est recommandé que le gouvernement du Nouveau-Brunswick et les chefs des Premières Nations du Nouveau-Brunswick entament des discussions pour envisager l'adoption de modifications législatives afin de mieux incorporer la culture et les traditions des Premières Nations à la *Loi sur les services à la*

famille. Il est reconnu que les Premières Nations comptent établir leurs propres lois de bien-être à l'enfance et qu'elles devraient être appuyées dans leur objectif. Toutefois, puisque ce processus prendra du temps, les modifications législatives jointes à l'annexe 5 devront être étudiées aux fins d'adoption en attendant la suite, après une consultation des chefs des Premières Nations et leur approbation, ainsi que la consultation des organismes de bien-être à l'enfance des Premières Nations du Nouveau-Brunswick.

- (b) Si un agent ou un représentant a des motifs raisonnables et probables de croire qu'un enfant a besoin de services de protection et que la santé ou la sécurité d'un enfant est immédiatement menacée, l'agent ou le représentant peut, sans mandat ni ordonnance du tribunal, entrer, par la force si nécessaire, dans un bâtiment et chercher l'enfant afin de le placer sous un régime de protection comme l'autorise et le prévoit l'article 33 (*Children and Family Services Act* [CFSA], 1990, Nouvelle-Écosse).
- (c) Un agent ou un représentant qui agit dans le cadre de cet article peut demander l'aide d'un agent de la paix (CFSA, 1990, Nouvelle-Écosse).
- (d) Une audience tenue en application de cet article doit être faite à huis clos; par contre, le tribunal peut autoriser qu'une personne soit présente s'il l'estime approprié (CFSA, Nouvelle-Écosse, 1990, chap. 5, article 34).
- (e) La *Loi* indique que, en ce qui a trait à la conférence d'intervention immédiate, le ministre doit envisager un renvoi au Comité d'intervention immédiate (CII). C'est à présent le cas pour d'autres approches collaboratives comme la concertation familiale et la médiation. Voici ce que prévoit actuellement le paragraphe 31.1(2) :
Le ministre considère la possibilité de recourir aux approches collaboratives que constituent la médiation et la conférence de groupe familiale dans l'établissement, le remplacement ou la modification d'un plan visé au paragraphe (1).

Le paragraphe précédent, 31.1.(1), prévoit ceci :

Ayant conclu, son enquête terminée, que la sécurité ou le développement d'un enfant sont menacés, le ministre des Familles et des Enfants doit assurer l'établissement d'un plan pour le soin de l'enfant afin d'assurer que sa sécurité et son développement sont suffisamment protégés et au besoin, par la suite, le remplacer ou le modifier en tout temps.

La partie « doit envisager un aiquillage au CII » devrait être ajoutée au paragraphe 31(2.5), qui prévoit que :

Lorsque pendant une enquête menée en vertu du présent article, le ministre a des raisons de croire que la sécurité ou le développement d'un enfant sont menacés, il peut

- conclure une entente avec le parent de l'enfant qui spécifie ce qui doit être fait et ce qui ne doit pas être fait afin d'assurer que la sécurité ou le développement de l'enfant soient protégés de manière adéquate,
 - lorsque le parent de l'enfant ne peut pas ou ne veut pas conclure une entente au sens de l'alinéa a) ou si le ministre détermine que la sécurité ou le développement de l'enfant ne peuvent être protégés de façon adéquate par une entente de cette nature, il peut faire une demande à la cour en vertu du paragraphe 51(2) pour l'obtention d'une ordonnance à l'égard de l'enfant, ou
 - dans les circonstances décrites au paragraphe 32(1), placer l'enfant sous un régime de protection.
- (f) Des modifications doivent être apportées à la *Loi sur les services à la famille* et à ses règlements pour permettre la garde par un parent proche.
- (g) Un registre de la violence faite aux enfants, similaire à celui de la Nouvelle-Écosse, devrait être adopté. Un tel registre aurait de meilleures mesures de protection et supprimerait les tâches que les travailleurs sociaux doivent à présent accomplir relativement aux vérifications du dossier et aux exemptions. De plus, il est plus respectueux des droits des personnes qui pourraient actuellement se faire refuser un emploi en raison des vastes critères utilisés pour fournir les noms de personnes selon la politique de vérification du dossier de DS et du casier judiciaire (août 2012, p. 4).
- (h) En ce moment, rien dans la *Loi* n'empêche un parent, qui n'a pas de rôle important ou significatif dans la vie de son enfant, de refuser de fournir son consentement pour une concertation familiale (CF), ce qui enlève donc à l'enfant les bienfaits d'une CF ou d'une médiation de protection de l'enfance (MPE). Pour offrir à tous les enfants un accès équitable à la CF et à la MPE, la définition suivante de l'expression « rôle important et réel du parent » doit être ajoutée en ce qui a trait à la CF et à la MPE :

« Un parent qui a un rôle important et réel dans la vie d'un enfant est un "parent qui voit son enfant régulièrement, qui passe beaucoup de temps avec l'enfant, qui assume dans une certaine mesure la charge et la direction de l'enfant pendant qu'il se trouve en sa compagnie, qui participe peut-être à la prise de décisions importantes concernant la santé ou à l'éducation de l'enfant et dont la vie est indubitablement liée à celle de l'enfant". » [*traduction*]

La définition ci-dessus fait maintenant partie des normes sur la CF et la médiation. Le Nouveau-Brunswick a mis en application cette définition à l'enjeu

du consentement à une CF et à la médiation, en avançant que le consentement d'un parent qui n'a pas joué un rôle important et significatif dans la vie de l'enfant pendant un (1) an n'est pas nécessaire à la tenue d'une concertation familiale.

Le bureau du directeur des procureurs de la Couronne doit participer à la rédaction de ces modifications et de toute autre modification à la *Loi sur les services à la famille*, car les avocats de ce bureau doivent représenter le ministre au tribunal et aborder les divers articles de la *Loi*.

Recommandations liées à l'intérêt supérieur de l'enfant

- (1) Les travailleurs sociaux, les surveillants et les gestionnaires doivent toujours exercer leurs fonctions en gardant bien à l'esprit que la sécurité et la protection des enfants sont leur priorité absolue. La décision de ne pas participer au processus collaboratif ou de l'interrompre, à moins qu'ils ne soient convaincus que l'enfant sera protégé contre la violence ou la négligence, doit notamment être prise en ce sens.
- (2) Pendant la formulation de conseils cliniques ou juridiques, il faut particulièrement éviter de dissuader les travailleurs sociaux de mener des enquêtes ou de faire des appréhensions, dans le but de protéger les enfants. Il ne faut pas laisser les enfants dans un milieu non sécuritaire. Les enfants qui restent longtemps dans un foyer non sécuritaire courent un risque de blessures graves, de décès ou de graves problèmes de développement.
- (3) Les conseils ou recommandations cliniques ou juridiques devraient toujours souligner le fait que la sécurité et la protection des enfants doit être la priorité absolue. Mieux vaut laisser les avocats débattre des litiges sur les droits des parents ou de la famille et la *Charte canadienne des droits et libertés*. S'ils le jugent bon, ils peuvent contester la *Loi sur les services à la famille*. Les travailleurs sociaux de protection de l'enfance n'ont pas à s'en soucier.
- (4) Le Ministère constitue un groupe de travail qui élaborera une stratégie provinciale fondée, à la limite du possible, sur des données probantes, pour améliorer la reconnaissance, l'évaluation et la gestion de cas de négligence d'enfants.

Les activités qui lui seront confiées sont notamment les suivantes :

- Revoir les définitions et les types de négligence, pour que les membres en aient la même notion.
- Étudier et cerner des méthodes d'évaluation des effets cumulatifs de la négligence chez les enfants.
- Choisir des méthodes pour augmenter le recours à la pratique réflexive et au raisonnement critique pendant la supervision clinique.

- Trouver des stratégies pour gérer l'évitement des parents et la conformité déguisée.
 - Examiner l'utilisation des évaluations des capacités parentales et des évaluations cognitives.
 - Examiner les avantages d'utiliser la chronologie pour répertorier les événements marquants et préoccupants dans la vie d'un enfant.
 - Explorer des moyens de veiller à la visibilité des enfants dans les cas de négligence.
 - Trouver des stratégies pour aider les familles à bâtir des réseaux communautaires formels et informels.
 - Trouver des formations spécialisées pour les travailleurs sociaux.
 - Définir des résultats mesurables pour la stratégie provinciale sur la négligence, que le Ministère compte rédiger.
 - Explorer des stratégies pour réduire au minimum les changements de travailleurs sociaux.
- (5) Tous les cas qui ont atteint le seuil d'intervention cumulatif de 12 mois dans une période de 24 mois (accueil et/ou cas) doivent être examinés lors de la conférence d'intervention immédiate en vue de prendre des mesures de protection contre la conformité déguisée et les écarts.
- (6) Le Ministère doit s'assurer que des consultations et conférences de cas soient menées avec les sources parallèles, les fournisseurs de service et les intervenants qui connaissent l'enfant ou ont des contacts significatifs avec lui, comme le personnel scolaire, les aides parentales, les fournisseurs de soins de santé, etc.

Recommandations en matière d'intervention multidimensionnelle

- (1) Le Ministère doit mettre fin à ses deux voies pour les services de protection de l'enfance et les services d'appui à la famille et pour en adopter une seule – les services de protection de l'enfance. Tous les cas pour lesquels on juge bon d'ouvrir un dossier lors de l'accueil devraient aller à la protection de l'enfance. Tous les travailleurs sociaux devraient être considérés comme des travailleurs sociaux de la protection de l'enfance. Ce changement ne devrait entraîner aucune perte d'emploi puisque, dans les faits, les travailleurs sociaux des SAF exécutent maintenant des tâches de protection de l'enfance.
- (2) Le Ministère doit fermer les Services d'accueil centralisé (SAC) à Moncton, et le personnel doit être affecté dans les régions.
- (3) L'ensemble des manuels, des politiques, des questionnaires de description de poste et des documents de formation doivent être examinés et révisés pour s'assurer que tous les énoncés qui y sont compris transmettent le message que la prise en charge

des enfants et le fait de porter la cause devant un tribunal pour protéger les enfants contre la violence ou la négligence est une option acceptable et appropriée. Les travailleurs sociaux et que les surveillants ne devraient pas choisir une option parce qu'elle est meilleure qu'une autre. Ils devraient plutôt choisir celle qui protège le mieux les enfants contre la violence ou la négligence.

- (4) Le service des procureurs de la Couronne de la famille doit être examiné afin que l'avocat-conseil puisse toujours être à la disposition du personnel de la province en temps opportun, tant pour fournir des conseils que pour assumer la représentation devant les tribunaux.

Recommandations en matière de politique, de normes et de procédures

- (1) La norme de contact n° 5 (services de protection de l'enfance) doit être fixée à au moins une fois par mois, et le surveillant et le travailleur social doivent pouvoir accroître ce nombre, selon le niveau de risque. De plus, les courriels devraient être autorisés pour les contacts avec des sources parallèles lorsqu'il s'agit de fournisseurs de services et de professionnels de la santé.
- (2) Le Ministère doit maintenir son nouveau format normalisé pour tous ses manuels de politiques.
- (3) Le Ministère doit consacrer des ressources à un projet spécial qui fera en sorte que tous ses manuels et protocoles soient revus dès que possible. Ce projet doit comprendre la PDS et les normes, comme la réévaluation des risques dans les 90 jours.
- (4) Le Ministère doit approuver le modèle de la prise en charge par la famille élargie et obtenir l'approbation des modifications législatives et réglementaires pour la prise en charge par la famille élargie dès que possible.
- (5) Lorsque des politiques ou des normes sont ajoutées ou révisées, le Ministère devrait évaluer la répercussion des normes sur la charge de travail et déterminer si du personnel ou de la formation supplémentaires s'avèrent nécessaires pour permettre au personnel de les mettre en œuvre. La réévaluation des risques tous les 90 jours et les autres normes de la PDS devraient être incluses dans le cadre de cet examen.
- (6) L'exigence relative aux plans concomitants doit être examinée dans le but de les abandonner s'ils n'apportent rien ou pas grand-chose aux familles. Les travailleurs sociaux économiseraient ainsi du temps précieux.
- (7) Le Bureau central doit prendre l'initiative de fixer des rencontres avec les fonctionnaires compétents du ministère de la Justice et du gouvernement fédéral pour élaborer un protocole permettant aux travailleurs sociaux d'exécuter leurs fonctions à l'île Campobello lorsqu'ils doivent passer par les États-Unis pour transporter un enfant pris en charge.

Recommandations en matière de nombre de dossiers et de charge de travail

- (1) Il est recommandé que le Ministère adopte les normes recommandées de la Child Welfare League of America (CWLA) relatives au nombre de dossiers et à la charge de travail (annexe 6). « Les normes relatives au nombre de dossiers aident à éliminer la surcharge du personnel, qui est si courante dans les systèmes de bien-être à l'enfance qui fonctionnent mal et qui est liée, selon la recherche et l'expérience, aux inefficacités systémiques coûteuses et aux piètres résultats » [traduction] (Dwayne B.V. Granholm, novembre 2010, p. 1). Les normes de la CWLA sont appropriées, mais seulement si les autres recommandations du présent rapport sont adoptées.
- (2) Le Ministère doit déterminer le nombre de nouveaux travailleurs sociaux et surveillants requis pour respecter les normes de la CWLA relatives au nombre de dossiers et à la supervision (recommandation n° 1, supervision clinique). Tous les nouveaux postes requis devraient être financés en tant que postes permanents et inclus dans le prochain budget pour pouvoir être attribués aux régions dès que possible. Le nombre de nouveaux postes requis doit tenir compte du temps alloué aux vacances des travailleurs sociaux et du fait que certains employés prendront d'autres formes de congé, tels qu'un congé parental, un congé de maladie, une séance de formation, etc.
- (3) Le Ministère doit revoir son modèle de régie et de prise de décisions de la Division de la conception des programmes et de la gestion de la qualité (révisé en mars 2012) pour ajouter le processus suivant à la section des programmes de bien-être à l'enfance sur la gestion du nombre de dossiers et de la charge de travail : lorsqu'il est déterminé que le nombre moyen de dossiers pour un secteur de programmes (c.-à-d., accueil, protection de l'enfance, enfants pris en charge) dépasse la norme en la matière de la CWLA, le surveillant des services sociaux individualisés doit informer son gestionnaire de la prestation des programmes (GPP). Le GPP doit examiner le nombre de dossiers actuel des services sociaux dans son bureau pour évaluer les facteurs qui influencent la variation du nombre de dossiers (c.-à-d. les postes vacants, la hausse des aiguillages, etc.) et déterminer si le problème peut être résolu à l'interne. Dans la négative, le GPP doit informer le directeur du bien-être à l'enfance, qui fera en sorte qu'un de ses conseillers mène un audit pour déterminer si la situation actuelle a une incidence sur le respect des politiques. Le conseiller doit faire part des résultats de l'audit au gestionnaire de la prestation des programmes, au directeur régional et au directeur du bien-être à l'enfance. Le conseiller et le gestionnaire de la prestation des programmes doivent ébaucher un plan d'action pour régler les problèmes liés au respect des politiques et communiquer ce plan au directeur régional et au directeur du bien-être à l'enfance. On s'attendra à ce que le SMA de la prestation des services et le SMA des services à l'enfance et à la famille convoquent une réunion avec le directeur du bien-être à l'enfance et le directeur régional pour passer en revue le plan d'action et décider des mesures qu'il convient de prendre pour régler le problème. Quand on aura déterminé que d'autres travailleurs sociaux sont requis, ils devront être ajoutés

au budget annuel afin d'être approuvés dans le cadre du budget ministériel. L'Ombudsman et Défenseur des enfants et de la jeunesse a noté les préoccupations quant à la charge de travail en 2008. « Si le personnel est incapable d'adhérer aux normes à cause de questions liées à la charge de travail, que le Ministère détermine pourquoi et apporte des rajustements en conséquence, par exemple, l'embauche de plus de personnel si la charge de travail le nécessite. » (Bureau de l'Ombudsman/Défenseur des enfants et de la jeunesse, *Promesses rompues : l'histoire de Juli-Anna*, 17 janvier 2008, p. 27).

- (4) Lorsqu'il attribue les dossiers, le surveillant doit tenir compte de l'intensité de l'implication auprès de l'enfant ou de la famille et tenter de parvenir à un nombre de dossiers gérable. Voici certains facteurs dont il faut tenir compte :
- l'intervention d'un tribunal;
 - les contacts avec la famille et les besoins de celle-ci;
 - les questions de l'accès, notamment pour les frères et sœurs pris en charge et autres;
 - les besoins spéciaux de l'enfant;
 - la stabilité du placement;
 - le plan de soins de l'enfant et le fait que des mesures et décisions critiques seront prises dans l'immédiat;
 - les tendances d'implication des travailleurs sociaux auprès de l'enfant;
 - le nombre de contacts du travailleur social avec un ou des fournisseurs de soins;
 - le nombre de contacts directs du travailleur social avec des sources parallèles (personnel scolaire, thérapeute, etc.);
 - les complications et la complexité des dossiers.
- (5) Les travailleurs sociaux ne doivent pas conserver à la fois des dossiers en cours et des enquêtes ou évaluations. Les travailleurs sociaux ne doivent pas avoir plus de 17 dossiers actifs, et un autre travailleur social devrait mener les enquêtes ou les évaluations. Il convient de noter que « peu importe si une famille participant à une enquête compte un ou cinq enfants, la famille compte pour un cas. Par contre, si un signalement touche des enfants de deux familles ou plus, le rapport génère deux cas ou plus » [traduction] (Granholm, 2010, p. 5). Ce principe devrait également s'appliquer à la détermination du nombre de dossiers de protection de l'enfance au Nouveau-Brunswick.
- (6) Le Ministère doit mettre fin à la pratique selon laquelle les travailleurs sociaux conservent parmi leurs dossiers en cours, même temporairement, les enfants pris en charge pendant qu'ils mènent également des enquêtes ou des évaluations et qu'ils travaillent en protection de l'enfance. Dès que les enfants sont pris en charge, ils doivent être transférés aux travailleurs auprès des enfants pris en charge, qui doivent conserver tout au plus douze enfants pris en charge (de façon temporaire et permanente) dans leur nombre de dossiers. Il est impossible de faire un bon travail en assumant ces deux rôles. Le travailleur social qui décide de la prise en charge de l'enfant s'occuperait du placement initial. Par contre, une fois ce placement

effectué, toutes les autres tâches associées au placement (l'école, l'accès, etc.) incomberaient au travailleur social auprès des enfants pris en charge jusqu'au retour à domicile de l'enfant. Si on décidait d'obtenir une ordonnance de garde ou de tutelle, c'est au travailleur social auprès des enfants pris en charge qu'il reviendra de comparaître au tribunal à cet égard, de travailler aux côtés des parents et de mettre en place les services.

- (7) L'initiative sur la violence entre partenaires intimes (VPI) doit être examinée de concert avec les régions pour que l'on détermine son effet sur les heures de travail des travailleurs sociaux. Des travailleurs sociaux permanents devraient être ajoutés pour effectuer le travail supplémentaire associé à l'initiative.
- (8) Les postes temporaires actuels doivent tous être convertis en postes permanents et pourvus dès que possible, à moins qu'ils ne soient temporaires en raison d'un congé de maladie ou parental.
- (9) Un adjoint administratif doit être approuvé pour chaque équipe de surveillants et de travailleurs sociaux dans chaque bureau, pour que des tâches administratives comme la photocopie, la télécopie, les demandes et d'autres tâches administratives puissent être retirées de la charge des travailleurs sociaux et des surveillants. Cette recommandation s'apparente à la recommandation n° 4 du rapport de l'équipe de mesure de la charge de travail en protection de l'enfance du Ministère de juillet 1999. « Pendant la tenue des séances régionales ainsi que du groupe de discussion provincial, de nombreux travailleurs sociaux ont indiqué les tâches qui prenaient de leur temps, mais que quelqu'un d'autre pourrait facilement faire. Si on leur retirait ces tâches, les travailleurs sociaux seraient plus à même de se concentrer sur des tâches de service direct. Selon la recommandation n° 4, il faut revoir les éléments suivants pour déterminer les tâches éventuelles à transférer ailleurs au Ministère ou à un autre ministère, afin de faire sauver du temps aux travailleurs sociaux : certaines tâches administratives (p. ex. les demandes, les paiements, la préparation de dossiers), certaines tâches liées au tribunal (p. ex. la signification d'assignations à témoigner, la préparation des témoins, la création des horaires, la préparation de livres de vie pour les enfants en garde permanente et l'organisation de conférences et de réunions sur les cas, entre autres). » [*traduction*] (p. 14). La nécessité que ces tâches, en plus de la télécopie et de la photocopie, soient exécutées par du personnel administratif a également fait l'objet d'une recommandation dans le Projet de bien-être à l'enfance, Rapport et recommandations de l'équipe sur les conditions de travail, le 1^{er} février 1999, p. 13.
- (10) Chaque ensemble de trois équipes de surveillants et de travailleurs sociaux doit se voir attribuer un travailleur de soutien familial qualifié pour offrir aux parents de l'éducation et de l'encadrement, ainsi qu'un assistant aux dossiers, qui peut se charger de tâches comme le transport. Les bureaux qui ont été en mesure de conserver leur psychologue devraient recevoir l'autorisation de maintenir ce poste, car il a eu des effets favorables sur la qualité des services offerts aux enfants, aux jeunes et aux familles. Les exigences minimales requises pour un travailleur de soutien familial doivent être la possession d'un diplôme d'un collège communautaire en études communautaires ou dans un domaine connexe ou un baccalauréat dans un domaine des services à la personne, comme la psychologie.

- (11) Le gouvernement du Nouveau-Brunswick doit considérer les travailleurs sociaux de protection de l'enfance comme des postes essentiels, au même titre que les policiers et les infirmières, et les traiter comme des postes à pourvoir absolument dès qu'ils deviennent vacants. Les postes de policiers et en soins de santé sont en général pourvus rapidement, que la place à prendre soit permanente ou temporaire. La même pratique devrait s'appliquer aux postes de travailleurs sociaux de la protection de l'enfance. Les postes en protection de l'enfance sont mandatés aux termes de la *Loi sur les services à la famille* pour protéger les enfants à risque les plus vulnérables. Par conséquent, ils devraient passer en priorité pour être pourvus immédiatement, car ce sont des postes essentiels.
- (12) L'approbation pour le recrutement de postes occasionnels doit être déléguée aux directeurs régionaux. De plus, les obstacles qui entravent actuellement la dotation efficace de postes permanents doivent être retirés, pour que les régions soient autorisées à permettre la dotation de postes, comme c'est le cas des postes d'enseignants, d'infirmières et de policiers.
- (13) Les séances de verbalisation suivant un incident critique doivent être rendues accessibles aux travailleurs sociaux exposés à des événements traumatisants en milieu de travail. Les séances de verbalisation doivent être offertes dès que possible, mais au plus tard dans les 24 à 72 heures suivant le choc initial de l'événement critique.
- (14) L'examen des ressources d'aide au placement actuellement réalisé dans le cadre du travail sur le placement dans la famille élargie doit recevoir la priorité, pour qu'un plan d'amélioration des options de placement soit élaboré. Cet examen portera sur les foyers de l'échelon supérieur à l'échelon inférieur pour ceux qui ont d'importants problèmes de comportement et de santé mentale, les foyers de groupe, les placements dans la famille élargie, le placement d'un enfant en particulier, les foyers d'accueil thérapeutiques et les foyers d'accueil ordinaires. L'examen doit également comprendre les nombres de dossiers adéquats pour les travailleurs sociaux qui travaillent auprès des familles d'accueil, en adoption et en attribution de permis.
- (15) Les surveillants et travailleurs sociaux du bien-être à l'enfance ne devraient pas avoir à participer aux réunions quotidiennes de gestion et à des activités semblables, à moins qu'elles ne portent directement sur des améliorations à la prestation des services de bien-être à l'enfance.
- (16) Il faut cesser d'exiger des travailleurs sociaux du bien-être à l'enfance qu'ils s'occupent des questions de fréquentation scolaire, à moins qu'il n'y ait de la négligence ou de la violence envers les enfants de la famille. Dans le cadre de la mise en œuvre de la prestation des services intégrés (PSI), les répercussions sur la charge de travail doivent être examinées, et il faut déterminer le nombre de travailleurs sociaux additionnels requis pour mettre en place adéquatement cette initiative. Tout travailleur social additionnel requis pour des questions de fréquentation scolaire doit être embauché en tant que travailleur social scolaire dans le cadre de l'initiative de la prestation des services intégrés, pour enrayer toute confusion entre le travail de protection de l'enfance et celui de PSI.
- (17) Un projet de ressources humaines en bien-être à l'enfance doit être entamé pour explorer les raisons pour lesquelles les postes tardent à être pourvus et la façon dont ces raisons peuvent être réglées. Par exemple, y a-t-il des pratiques régionales

qui ont été adoptées et qui bloquent ou entravent le processus de recrutement? Pourquoi certains postes sont-ils pourvus d'abord en tant que postes occasionnels plutôt qu'en tant que postes temporaires ou permanents? Pourquoi les travailleurs sociaux ne sont-ils pas embauchés en tant que travailleurs temporaires au lieu d'occasionnels? Pourquoi y a-t-il un retard dans le transfert immédiat de certains postes vers un concours une fois qu'ils deviennent vacants? Y a-t-il des problèmes entourant la gestion de la période d'essai qui contribuent au retard dans la dotation de ces postes de façon permanente? Comment l'utilisation d'approbations électroniques peut-elle accélérer le processus de recrutement? Quels sont les obstacles à l'attribution du pouvoir aux régions pour le recrutement de travailleurs sociaux et de surveillants? Comment ces obstacles peuvent-ils être retirés?

Recommandations en matière de gestion et de prise de décisions internes

- (1) Le Ministère doit rendre obligatoire la tenue d'une évaluation exhaustive de l'incidence de toute nouvelle initiative sur les régions (dotation, formation, technologie), y compris les initiatives interministérielles, avant que son déploiement ne soit approuvé. Cette recommandation ressemble beaucoup à la recommandation n° 3, formulée en juillet 1999 sur la mesure de la charge de travail de la protection de l'enfance : « il semble que souvent les répercussions des directives supplémentaires sur la charge de travail des travailleurs sociaux de la protection de l'enfance ne soient pas prises en considération ni reconnues. » Les recommandations énonçaient que « le Ministère revoie la politique actuellement en place et détermine les répercussions que tout changement aurait sur la charge de travail des travailleurs sociaux de la protection de l'enfance [...] si ces tâches alourdissent la charge de travail au moment considéré, il faut envisager d'ajouter du personnel supplémentaire pour faire face à la charge de travail » (p. 15).
- (2) Afin d'améliorer les communications entre les régions et le Bureau central sur le bien-être à l'enfance, le sujet du bien-être à l'enfance devrait être ajouté à la liste de priorités aux fins de discussion aux réunions d'harmonisation stratégique trimestrielles du groupe de la direction. Ce groupe est composé du sous-ministre, des sous-ministres adjoints et des directeurs centraux et régionaux.
- (3) Le titre du sous-ministre adjoint des familles et des enfants devrait être révisé pour placer les enfants en premier, ce qui en ferait le sous-ministre adjoint des enfants et des familles. Il importe que même la formulation des titres transmette le message selon lequel la priorité est accordée aux enfants.
- (4) Le directeur du bien-être à l'enfance et ses deux gestionnaires devraient devenir membres de la table des GPP. De plus, le comité devrait adopter un nouveau nom et un nouveau cadre de référence pour tenir compte de la nouvelle composition du comité. Les enjeux soulevés par ce comité nécessitant une résolution devraient être transmis au comité de direction susmentionné au point (1).

- (5) Les responsabilités pour le programme des personnes ayant un handicap (enfants et adultes) doivent être retirées au directeur du bien-être à l'enfance, et un nouveau poste de directeur doit être créé pour ce programme.
- (6) La description du poste de directeur des Services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse doit être révisée pour tenir compte du fait qu'il s'agit d'une fonction très élevée au sein du Ministère. Le poste doit être réputé équivalent à celui du directeur des Services des foyers de soins et catégorisé au même échelon. Il s'agit par ailleurs d'une autre façon de montrer que le bien-être à l'enfance est considéré comme tout aussi important que les soins en foyer de soins.
- (7) En révisant le questionnaire de description du poste de directeur du bien-être à l'enfance, l'énoncé suivant dans la description de poste devrait être supprimé : « le directeur des Services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse est tenu de s'assurer que le Ministère est capable d'atteindre son objectif de réduire de 70 % le nombre de dossiers de la protection de l'enfance qui sont portés devant le tribunal de la famille » [*traduction*]. Cette attente n'est pas réaliste. De plus, si des dossiers doivent être transmis au tribunal de la famille pour protéger les enfants des préjudices, alors cela doit être perçu comme une décision adéquate. Comme il a déjà été mentionné, aucune donnée probante n'indique que des dossiers n'étaient pas portés devant le tribunal lorsque c'était réputé être dans l'intérêt supérieur des enfants.

Une fois que le questionnaire de description du poste du directeur sera révisé, il faudrait énoncer clairement dans les exigences du poste que le titulaire doit avoir une maîtrise ou un baccalauréat en travail social, une expérience considérable en bien-être à l'enfance et une inscription en vigueur auprès de l'Association des travailleurs sociaux du Nouveau-Brunswick (ATSNB).

- (8) Au lieu qu'il y ait un gestionnaire des Services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse, il devrait y avoir deux gestionnaires relevant du directeur du bien-être à l'enfance. Le premier, un gestionnaire de la protection de l'enfance et des services de collaboration, serait responsable des politiques, des normes et de l'évaluation des programmes pour la protection de l'enfance, la vérification clinique et les consultants des Premières Nations, tandis que le second, un gestionnaire des services de placement et de la formation, serait responsable des politiques, de l'élaboration des normes et de l'évaluation des programmes pour les services de ressources à l'intention des enfants, les adoptions, l'apprentissage et le développement. Ces deux postes exigeraient un baccalauréat ou une maîtrise en travail social, une expérience en bien-être à l'enfance et une inscription en vigueur à titre de TSI auprès de l'ATSNB, et ils seraient catégorisés comme les autres postes de GPP.
- (9) Le GPP pour le bien-être de l'enfance doit être tenu d'avoir un baccalauréat ou une maîtrise en travail social, de l'expérience en bien-être à l'enfance et être admissible au titre de TSI. Le questionnaire de description du poste devrait être révisé pour rendre cette exigence obligatoire. Il s'agit d'un poste de direction clé

pour le bien-être de l'enfance dans les régions, et un diplôme en travail social ainsi que de l'expérience en bien-être à l'enfance sont nécessaires pour fournir l'encadrement et l'expertise requis. Une fois le questionnaire de description du poste révisé, le premier paragraphe devrait indiquer que le titulaire de ce poste est responsable de la conformité du programme aux normes. De plus, le Ministère devrait cesser sa pratique consistant à exiger que le GPP au bien-être à l'enfance assume des responsabilités de gestion pour les programmes pour adultes.

- (10) Tous les conseillers et vérificateurs doivent être tenus de posséder une maîtrise ou un baccalauréat en travail social et un titre de TSI en vigueur. Les exigences des postes devraient être révisées afin de clarifier que les candidats retenus à l'avenir doivent détenir un titre de TSI auprès de l'ATSNB.
- (11) Il faut rendre obligatoire la tenue d'une séance avec les surveillants et les travailleurs sociaux après chaque vérification pour discuter des conclusions, en tirer des leçons et parvenir à un consensus quant aux changements à apporter à la pratique, s'il y a lieu.
- (12) La description de poste de travailleur social de niveau 3 (clinicien régional) doit être révisée et un consensus doit être atteint avec la direction sur la manière de l'utiliser de manière uniforme dans l'ensemble de la province.
- (13) Deux vérificateurs cliniques supplémentaires doivent être embauchés pour qu'un plus grand nombre de vérifications systématiques continues puissent être effectuées et que des suivis auprès des surveillants et des travailleurs sociaux soient faits pour veiller à ce que le personnel apprenne des erreurs de pratique. L'un des vérificateurs cliniques devrait être un vérificateur principal, qui fournirait un encadrement et des conseils aux autres vérificateurs tout en menant aussi des vérifications.
- (14) Un poste de consultant doit être créé pour le programme de concertations familiales (CF) et de médiation en protection de l'enfance (MPE) afin de fournir la direction en matière de politiques et de programmes du Bureau central.
- (15) La responsabilité des formations et de l'élaboration des politiques, entre autres, pour le Comité de planification visant la permanence doit être attribuée au conseiller des enfants pris en charge, à la lumière des recommandations énoncées dans la partie sur ledit comité.
- (16) Les gestionnaires, les surveillants et les travailleurs sociaux du bien-être à l'enfance ne devraient pas être tenus de participer au processus de gestion quotidienne (amélioration des processus), sauf si la réunion porte précisément sur les améliorations au processus de bien-être à l'enfance. Les travailleurs sociaux devraient consacrer tout le temps disponible à voir les enfants, les jeunes et leur famille et à respecter les normes du programme.
- (17) Le modèle de régie et de prise de décisions du Ministère (révisé en mars 2012) doit être révisé. Les recommandations formulées ci-dessus visant à améliorer le processus d'action à l'égard des conclusions des vérifications cliniques devraient

être appliquées au modèle, y compris l'exigence selon laquelle toutes les vérifications relatives au bien-être à l'enfance doivent être soumises à l'examen du comité de vérification interne du Ministère.

- (18) L'un des consultants provinciaux actuels doit se voir attribuer la responsabilité de fournir la direction et le soutien provinciaux aux spécialistes cliniques du bien-être à l'enfance, y compris la tenue de deux réunions en personne par année pour améliorer la consultation, la formation et la communication au sujet du programme entre les régions et le Bureau central.
- (19) Un comité des ressources humaines doit être créé dès que possible pour examiner les questions liées au recrutement et au maintien en poste des travailleurs sociaux et pour formuler des recommandations au comité de direction du Ministère.

Recommandations en matière de prise de décisions structurées

- (1) Une formation spécialisée sur la PDS doit être offerte aux surveillants dès que possible.
- (2) La formation sur la PDS doit être offerte plus tôt au cours de la première année d'emploi des nouveaux travailleurs sociaux, et au plus tard six mois après leur embauche.
- (3) Un atelier de mise à jour sur la PDS doit être offert aux travailleurs sociaux chevronnés qui ont suivi la formation sur la PDS.
- (4) Le cadre de consultation liée au dossier de la PDS doit être instauré comme prévu.

Recommandations en matière de conférences d'intervention immédiate

- (1) Les conférences d'intervention immédiate devraient faire aussi office de conférences de gestion des risques de la manière susmentionnée.
- (2) Le Manuel de référence sur les conférences d'intervention immédiate, daté de mai 2015, doit être révisé pour veiller à ce qu'il soit toujours clair que la sécurité de l'enfant doit être prise en compte dans tous les aspects de la prise de décision. Par exemple, la première puce de la section 4.2 Préparation des parents indique que « la famille est le milieu privilégié pour le soin et l'éducation des enfants » (p. 4), et la puce suivante indique que « le Ministère a la responsabilité de collaborer avec la famille afin de favoriser et d'accroître sa capacité à s'occuper de ses enfants » (p. 4). Ce sont des exemples de deux énoncés pouvant créer de la confusion chez les travailleurs sociaux et les surveillants, car ils expriment l'idée que de garder un enfant ou des enfants pouvant être à risque au sein de leur famille prévaut sur la sécurité de l'enfant et le placement en dehors de la famille. Il est recommandé d'ajouter « si la sécurité et le bien-être des enfants peuvent être assurés » après le mot « enfants » dans ces deux énoncés.

- (3) Les recommandations visant à changer le rôle du Comité de planification visant la permanence, si elles sont appliquées, devraient éliminer la confusion entre le rôle de la conférence d'intervention immédiate et celui du comité. En gros, le Comité se concentrerait sur la planification de la permanence pour les enfants pris en charge (de façon temporaire et permanente), et la conférence d'intervention immédiate assumerait toutes les autres fonctions actuellement exécutées par le Comité.
- (4) L'exigence selon laquelle les parents doivent consentir à une conférence d'intervention immédiate pour qu'elle soit tenue doit être éliminée lorsque l'exemption d'un tel consentement est dans l'intérêt supérieur de l'enfant.

Recommandations en matière de planification visant la permanence

- (1) Les politiques doivent être révisées pour refléter le mandat exclusif du Comité de planification visant la permanence, qui est de planifier la permanence pour les enfants pris en charge, de manière temporaire et permanente. Le comité d'intervention immédiate vise à « déterminer les interventions requises pour assurer la sécurité de l'enfant » (Manuel de référence sur les conférences d'intervention immédiate, ministère du Développement social, mai 2015, p. 1.). Les fonctions du Comité de planification visant la permanence qui ne touchent pas à la planification pour les enfants pris en charge de manière temporaire ou permanente devraient être exécutées par le comité d'intervention immédiate.
- (2) La politique révisée doit préciser que le Comité de planification visant la permanence n'a pas besoin de coprésidents et qu'il peut être présidé par un clinicien de niveau 3 ou un surveillant. Il sera ainsi plus facile d'organiser les réunions du Comité puisque les surveillants seront plus disponibles. En outre, ce changement servira à approfondir et à renforcer les connaissances et les compétences des surveillants.
- (3) Même si les parents et les enfants ou les jeunes devraient être invités à participer aux réunions du Comité de planification visant la permanence lorsque la situation le permet, la planification pour les enfants pris en charge ne devrait jamais être retardée parce qu'un parent ou un enfant ou jeune est incapable d'y participer.

Recommandations quant à la supervision clinique

- (1) Le Ministère doit adopter la norme de la Child Welfare League of America (CWLA), qui prescrit un surveillant pour cinq travailleurs sociaux. Cette norme est maintenant respectée dans certaines équipes. Ceci étant dit, il faudra ajouter des surveillants. La page 15 du rapport de février 1999 intitulé *Projet de bien-être à l'enfance - Rapport et Recommandations* contient la même recommandation.
- (2) La norme de pratique des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille en matière de supervision clinique doit passer d'un minimum de deux heures par mois à quatre heures par mois, en plus de la supervision spéciale ou d'urgence. Les surveillants devraient planifier des séances de supervision régulières avec chaque travailleur social pendant au moins une heure par semaine.

- (3) À la réception des vérifications cliniques, les surveillants doivent être tenus d'examiner les conclusions avec les travailleurs de leur équipe et convenir des étapes à suivre pour veiller à ce que les travailleurs sociaux puissent apprendre de leurs erreurs et savoir comment ils peuvent améliorer leur pratique.
- (4) Une norme doit être élaborée pour exiger que les surveillants effectuent une vérification en profondeur de deux dossiers chaque mois et une vérification de cas du surveillant fondée sur l'examen des dossiers. L'outil rempli devrait servir à la rencontre suivante avec le travailleur social afin de revoir les aspects positifs de la pratique et les aspects à améliorer. L'annexe 8 présente un outil qu'on peut adapter pour s'en servir dans les régions.
- (5) Le Ministère doit poursuivre son plan d'embaucher Phil Decter, du Children's Research Center, pour présenter un cadre de consultation liée au dossier.
- (6) Le Ministère doit poursuivre ses plans d'actualisation du module de base 505 afin de mettre l'accent sur le cadre de consultation liée au dossier et de faire en sorte que le module et le cadre concordent.
- (7) Il faut que, chaque année, tous les travailleurs sociaux fournissent de la rétroaction de façon anonyme au sujet de leur surveillant afin d'aider à son perfectionnement professionnel. Les enquêtes devraient être présentées dans une enveloppe scellée au gestionnaire de la prestation des programmes, qui s'occupera de comptabiliser les résultats sous forme de résumé sans renseignements identificatoires. Ce document sommaire devrait servir à fournir aux surveillants de la rétroaction annuelle sur leurs forces et leurs points à améliorer. L'annexe 9 présente une copie du formulaire pouvant servir à cet effet.
- (8) Le Ministère doit réviser le sommaire de son Guide de Supervision dans les programmes de bien-être de l'enfance pour s'assurer que l'énoncé « Les programmes de bien-être de l'enfance au Nouveau-Brunswick sont en train d'adopter une approche axée sur la collaboration et les points forts, plutôt qu'une approche accusatoire pour intervenir auprès des familles. » (Guide de Supervision dans les programmes de bien-être de l'enfance, DS, Nouveau-Brunswick, 2009, p. 4) n'est pas interprété dans le sens où il serait malavisé de passer devant le tribunal.
- (9) Le questionnaire de description du poste de surveillant doit être mis à jour pour fournir une description exacte des rôles et des responsabilités.

Recommandations en matière de formation et de transfert d'apprentissage

- (1) La formation doit être révisée et élargie pour inclure les domaines suivants : a) aptitudes de communication de base pour une communication efficace avec les enfants, c'est-à-dire écouter, être capable de montrer un intérêt sincère et une préoccupation empathique, comprendre, dégager une chaleur émotionnelle, respecter l'enfant et pouvoir refléter et gérer les émotions; b) négligence à l'égard des enfants; c) formation offerte par un conseiller juridique sur la dynamique du fonctionnement du tribunal (préparation d'affidavits, témoignages et contre-

- interrogatoires); d) formation plus avancée sur les domaines de la santé mentale et des dépendances, y compris la consommation de drogues (évaluation des facultés affaiblies et de la violence familiale); e) médias sociaux et travailleurs sociaux; f) sécurité personnelle pour les travailleurs sociaux; g) évaluations efficaces du rendement pour les surveillants; h) formation en ressources humaines pour les surveillants, spécialement sur le recrutement d'employés (cette formation devrait être offerte par un professionnel des ressources humaines).
- (2) Tous les travailleurs sociaux doivent recevoir la formation de base le plus tôt possible après leur recrutement. La formation sur la prise de décisions structurée doit être offerte dans les six premiers mois d'emploi des nouveaux travailleurs sociaux.
 - (3) Une formation d'appoint sur les nouveaux outils, les connaissances et les compétences liées à la protection de l'enfance devrait être offerte périodiquement pour les travailleurs sociaux expérimentés.
 - (4) Des lignes directrices doivent être transmises à tous les gestionnaires pour indiquer clairement que tous les nouveaux travailleurs sociaux doivent participer à la formation de base et que les gestionnaires n'ont aucun pouvoir discrétionnaire pour refuser la participation à une formation de base en raison du statut temporaire ou occasionnel de l'employé ou du manque de personnel.
 - (5) Un webinaire avancé, axé sur la supervision des dossiers de négligence à l'égard des enfants et prêtant une attention particulière à la pratique réflexive, à l'enfant invisible, au repérage de la dérive des soins et à l'établissement de relations, doit être élaboré et offert aux surveillants de façon continue.
 - (6) Un webinaire sur la négligence à l'égard des enfants doit être créé et offert aux travailleurs sociaux de façon continue.
 - (7) La formation de base 105 sur les aspects juridiques doit être mise à jour pour indiquer un délai plus approprié pour la consignation des événements, c'est-à-dire 48 heures.
 - (8) La section de formation devrait utiliser les examens des décès d'enfants et les vérifications cliniques pour créer un atelier offert dans toutes les régions, de sorte que les travailleurs sociaux et les surveillants puissent apprendre des erreurs commises et savoir comment améliorer la pratique d'après les leçons apprises.

Recommandations sur la concertation familiale

- (1) Une fois terminé le projet en cours (c'est-à-dire examiner les données sur le pourcentage d'aiguillages vers la CF par région et par surveillant), un plan d'action doit être élaboré et mis en place pour voir à ce que la CF soit utilisée uniformément dans toutes les régions de la province. Toutes les familles devraient avoir un accès égal à la CF au Nouveau-Brunswick.
- (2) Dans certaines régions, les coordonnateurs de CF devraient se réunir tous les trimestres avec tous les nouveaux travailleurs sociaux et leurs surveillants pour expliquer la CF, le processus d'aiguillage, etc. Cette recommandation devrait être adoptée en tant qu'exigence obligatoire dans toutes les régions.

- (3) Les travailleurs sociaux qui n'envoient pas de lettre aux familles pour se présenter, en prenant soin d'inclure un dépliant sur les services offerts, comme la CF, doivent reprendre la pratique d'envoyer ces lettres. Ces dépliants doivent également être envoyés aux parents dont les enfants sont pris en charge.

Recommandations concernant la médiation en protection de l'enfance

- (1) Le Ministère doit mener un examen de sa médiation en protection de l'enfance (MPE) pour évaluer les raisons expliquant son faible taux d'utilisation et les mesures qui peuvent être prises pour l'augmenter.
- (2) Une réunion doit être convoquée entre le personnel du Bureau central, certains membres du personnel des régions et les médiateurs en protection de l'enfance pour parler de tout problème et des solutions possibles pour augmenter le recours à la MPE.

Recommandations en matière de consignation

- (1) La norme 11 devait être revue pour que les consignations soient faites au moment même de la rencontre et dans les 48 heures au lieu de cinq jours. Ce changement ne devrait pas entrer en vigueur avant que les recommandations suivantes n'aient été mises en application : 1, 2, 5, 6, 9 et 10 sur le nombre de dossiers et la charge de travail, 1 et 3 sur la technologie et 1 sur les politiques, normes et procédures.
- (2) Le Bureau central devrait s'occuper des divulgations de dossiers. Il s'agit d'une fonction qui peut se faire plus efficacement à partir du Bureau central. D'autres travailleurs sociaux devraient être embauchés pour effectuer ce travail au Bureau central.

Recommandations concernant l'échange d'information

- (1) Une réunion doit être convoquée avec les cadres supérieurs des échelons de SMA et de directeur du ministère du Développement social et du ministère de la Justice et de la Sécurité publique pour qu'une directive puisse être établie sur la prestation d'assistance policière dans les affaires de protection de l'enfance. La directive doit être envoyée au personnel de la haute direction de la GRC et d'autres corps policiers, dont la police militaire, pour leur rappeler leur devoir au sens de la *Loi sur les services à la famille* de fournir de l'assistance à la demande d'un travailleur social en protection de l'enfance qui effectue une visite à domicile où il prévoit que sa sécurité personnelle pourrait être à risque. La directive devrait également souligner leur devoir de signaler la violence et la négligence à l'égard des enfants dès qu'ils sont au fait de tout incident de violence et de négligence par suite de visites à domicile liées à la violence familiale, entre autres.

- (2) Le Ministère doit rédiger des documents, dont un ensemble de diapositives qui peuvent être utilisées dans la province et, donc, dans les régions pour expliquer le mandat et le rôle de la protection de l'enfance.
- (3) Dans les régions les organismes communautaires ne pratiquent pas l'échange d'information, les travailleurs sociaux et les surveillants doivent en discuter avec leur gestionnaire de la prestation des programmes, dans le but de convoquer une réunion avec chacun des organismes communautaires concernés pour parler du problème et trouver des pistes de solution.

Recommandations en matière de technologie

- (1) Chaque travailleur social des SAF et de la protection de l'enfance doit avoir son propre téléphone cellulaire avec forfait de données. La même recommandation avait été formulée en février 1999 dans le Projet de bien-être à l'enfance, Rapport et recommandations de l'équipe sur les conditions de travail, à la page 9. L'exigence selon laquelle les travailleurs sociaux doivent renoncer à leur téléphone de bureau s'ils veulent obtenir un téléphone cellulaire devrait être abolie.
- (2) Chaque travailleur social doit avoir la possibilité d'obtenir un ordinateur portable et d'accéder à Familles NB à l'extérieur des bureaux du MDS. Les travailleurs sociaux pourraient ainsi avoir accès au système de gestion des cas quand ils sont sur le terrain. En outre, ils pourraient saisir les notes des cas dans le système dès que possible après les visites à domicile ou les rencontres dans la collectivité avec d'autres organismes. Ce besoin avait été reconnu dans le Projet de bien-être à l'enfance, Rapport et recommandations de l'équipe sur les conditions de travail de février 1999, d'après le passage suivant : « Chaque programme de protection de l'enfance doit disposer d'ordinateurs portatifs. Leur nombre dépendra du besoin exprimé par les travailleurs sociaux de la région considérée. Cette mesure peut être prise immédiatement » (p. 20). Aujourd'hui, tous les travailleurs sociaux qui effectuent des visites à domicile ou auprès de partenaires communautaires devraient avoir des ordinateurs portables dotés d'un accès à distance.
- (3) Chaque ordinateur portable devrait être équipé d'un logiciel de reconnaissance vocale comme Dragon NaturallySpeaking, ce qui permettrait aux travailleurs sociaux qui veulent utiliser cette technologie de convertir leurs paroles en texte. C'est beaucoup plus rapide, plus efficace et bien plus productif que de s'attendre à ce que les travailleurs sociaux tapent les notes de cas et les divers rapports.
- (4) Des ressources supplémentaires doivent être affectées à la TI au ministère du Développement social pour permettre au personnel d'apporter les changements au système qui sont actuellement sur leur liste pour le bien-être à l'enfance.
- (5) Le Ministère doit apporter les changements requis pour permettre à tous les travailleurs sociaux et surveillants d'avoir un accès à distance à Familles NB par VPN dès que possible.
- (6) Des ressources supplémentaires doivent être fournies à la TI au ministère du Développement social pour que le personnel puisse offrir plus de formation et de

soutien sur Familles NB aux travailleurs sociaux, et, notamment, des groupes de discussion doivent être constitués dans chaque région afin d'étudier les améliorations possibles à ce système.

- (7) Une directive doit être émise pour indiquer aux travailleurs sociaux, aux surveillants et aux gestionnaires que la politique du gouvernement sur le courrier électronique leur permet d'utiliser les courriels pour les communications liées au travail du gouvernement. Puisqu'ils sont des fonctionnaires et qu'ils communiqueraient avec des fournisseurs de services pour le travail uniquement, il s'avère que la politique du gouvernement sur le courrier électronique est suffisamment souple pour le leur permettre.
- (8) Il faut continuer d'injecter des fonds dans la TI pour qu'elle permette de produire des rapports réguliers à l'intention du directeur du bien-être à l'enfance et de son équipe sur les mesures des résultats décrites dans la présente section.

Recommandations en matière de signalement des incidents graves

- (1) Le Ministère doit revoir sa politique en matière de signalement des incidents graves. Les lignes directrices de la politique utilisées pour le signalement des incidents graves par le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et le ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario ont été fournies au directeur du bien-être à l'enfance à titre de ressource pour réviser sa politique actuelle.
- (2) Une stratégie de communication/médiatique doit être mise au point et cibler l'excellent travail de prévention et de soutien que les travailleurs sociaux du Ministère effectuent auprès des enfants, des jeunes et de leur famille. Cette recommandation est semblable à la recommandation formulée dans le Rapport et les recommandations de l'équipe sur les conditions de travail de février 1999 : « que la Direction des communications et la FSSC élaborent une stratégie pour promouvoir le rôle de la communauté dans la protection de l'enfance. Cette stratégie doit être terminée au plus tard à la fin de 1999. »
- (3) La réalité, c'est que les événements malheureux recevront l'attention des médias. Quand c'est le cas, le Ministère doit s'assurer que sa réponse inclut les messages suivants :
 - la nature difficile et complexe du travail de protection de l'enfance;
 - les risques inhérents associés au travail;
 - le fait qu'il serait « idéal si la gestion des risques permettait d'éradiquer le risque, mais c'est impossible; elle ne peut que tenter de réduire la probabilité de préjudices » [*traduction*] (Munro, mai 2011, p. 18);
 - les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance sont très professionnels et ils travaillent d'arrache-pied pour protéger les enfants contre la violence et la négligence.

24. ANNEXE 2

LISTE DES BUREAUX RÉGIONAUX ET DES BUREAUX SATELLITES

N°	Bureau régional	Bureau satellite	Bureau satellite	Bureau satellite
1	Moncton : 1-866-426-5191 Yolande Cyr Place de l'Assomption 770, rue Main, Moncton (N.-B.) E1C 8R3	Richibucto 25, boulevard Cartier Bureau 149 Richibucto (N.-B.) E4W 3W7	Sackville Main Plaza 170, rue Main Sackville (N.-B.) E4L 4B4	
2	Saint John : 1-866-441-4340 Brian Marks 1, Place Agar Saint John (N.-B.) E2L 5A3	Sussex Édifice provincial de Sussex 30, avenue Moffett Sussex (N.-B.) E4E 1E8	St. Stephen Centre régional de St. Stephen 300, boul. Milltown, bureau 73 St. Stephen (N.-B.) E3L 1G5	Saint John Édifice Saint John Mercantile Centre 55, rue Union, 1 ^{er} étage Saint John (N.-B.) E2L 5B7
3	Fredericton : 1-866-444-8838 Peter Trask 460, Two Nations Crossing Fredericton (N.-B.) E3B 1C3	Woodstock Place Bicentennial 200, rue King Woodstock (N.-B.) E7M 1Z7	Perth-Andover Centre des sciences de la santé 19, rue Station Perth-Andover (N.-B.) E4H 4Y7	
4	Edmundston : 1-866-441-4249 Lynn Ouellette-Sauvageau 121, rue de l'Église Edmundston (N.-B.) E3V 1J9	Grand-Sault Complexe municipal de Grand-Sault 131, rue Pleasant Grand-Sault (N.-B.) E3Z 1G6		
5	Restigouche : 1-866-441-4245 Denis Savoie 157, rue Water Bureau 100 Campbellton (N.-B.) E3N 3L4		Kedgwick Édifice provincial 39, rue Notre-Dame Kedgwick (N.-B.) E8B 1H5	

N°	Bureau régional	Bureau satellite	Bureau satellite	Bureau satellite
6	Chaleur : 1-866-441-4341 Carol Desrosiers 275, rue Main, bureau 200 Bathurst (N.-B.) E2A 1A9			
7	Miramichi : 1-866-441-4246 Carla Gregan-Burns 360, rue Pleasant 2 ^e étage Miramichi (N.-B.) E1V 2N3	Miramichi 152, rue Pleasant Miramichi (N.-B.) E1N 1B2	Neguac Édifice municipal de Neguac 1175, rue Principale Neguac (N.-B.) E9G 1T1	
8	Péninsule acadienne 1-866-441-4149 Julie David 20E, boul. St-Pierre Ouest Caraquet (N.-B.) E1W 1B7	Tracadie-Sheila Place Tracadie 3514, rue Principale 2 ^e étage Tracadie-Sheila (N.-B.) E1X 1C9	Shippagan 182, boul. J.D. Gauthier Shippagan (N.-B.) E8G 1P2	Lamèque 18, rue Principale Lamèque (N.-B.) E8T 1M4

25. ANNEXE 3

LISTE DES SESSIONS/PARTICIPANTS

Calendrier des rencontres : Savoury Consulting Ltd.

Semaine du 21 au 23 mars 2018

Participants
Wendy Chisholm-Spragg (gestionnaire, Vérification clinique et formation en bien-être à l'enfance)
Pam Savary (vérificatrice clinique, bien-être à l'enfance)
Wendy Desjardins (gestionnaire, Services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse)
Lisa Tracey (Projet spécial de transfert des connaissances sur le bien-être à l'enfance, RE)
Geneviève Forest-Allard (vérificatrice clinique, bien-être à l'enfance)
Bill Innes (directeur des Services de bien-être à l'enfance et du Programme de soutien aux personnes ayant un handicap)
Participants
Eric Beaulieu (sous-ministre)
Glen Caplin (vérificateur clinique, bien-être à l'enfance – Premières Nations)
Danielle Chiasson (conseillère provinciale pour les Services de protection de l'enfance et les Services d'appui à la famille)
Alison Charnley (conseillère provinciale pour les Services de protection de l'enfance, les Services d'appui à la famille et les services Engagement jeunesse)
Valerie Delong (conseillère provinciale pour les services de résidence pour enfants, le soutien aux familles pour les enfants ayant un handicap, les services aux parents biologiques et la <i>Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents</i>)
Participants
Danielle Chiasson (conseillère provinciale pour les Services de protection de l'enfance et les Services d'appui à la famille)
Judy Freeze (consultante de projet)

Semaine du 21 mai au 25 mai 2018

Participants
Bill Innes (directeur des Services de bien-être à l'enfance et du Programme de soutien aux personnes ayant un handicap)
Jean Rioux (SMA)
Stephen Horsman (député de l'Assemblée législative et ancien ministre des Familles et des Enfants)
Randy McKeen (adjoind de direction de Stephen Horsman)

Lisa Doucette (SMA)
Norman Bosse Défenseur des enfants et de la jeunesse
Participants
Surveillants du SPC et des SAC
Groupe des surveillants de Moncton Jolyne Breau (SAF) Rachelle LeBlanc (SAF) Jennifer Gallant (SAF) Marise Michaud (Enquêtes) Pierre Boudreau (PE) John Eatmon (PE) Carole Marquis (PE) Jacinthe Blanchard (SAF et PE)
Travailleurs sociaux des SAC et du SPC
Groupe 1 de Moncton : travailleurs sociaux de la PE et des SAF et travailleurs sociaux cliniques de niveau 3. En français seulement.
Participants
Prestation des programmes du BC Mark Laforge et Marc Gagnon Monique Mazerolle
GPP – région de Moncton Aline Robichaud (PE), Sophie Castonguay (SAF) et Yolande Cyr (directrice régionale)
Groupe 2 de Moncton : travailleurs sociaux de la PE et des SAF et travailleurs sociaux cliniques de niveau 3.
Groupe 3 de Moncton : travailleurs sociaux de la PE et des SAF et travailleurs sociaux cliniques de niveau 3.
Participants
Carla Gregan-Burns (directrice régionale) Mary McCormack (GPP)
Groupe des surveillants Sharon Johnston (SAF) Nancy Phillips (SAF) Bonnie Thompson (enquêtes de PE et dossiers suivis)
Travailleurs sociaux de la PE et des SAF et travailleurs sociaux cliniques de niveau 3

Semaine du 4 juin au 8 juin 2018

Participants
Communication Anne Mooers, agente Dave MacLean, directeur
Pam Savary
Tony Soucie (gestionnaire) Nancy MacLeod (analyste principale des activités)
Participants
Gestionnaires régionaux de Saint John Eileen Gauthier (GPP) Christine Brittain (GPP) Brian Marks (DR)
Surveillants de la PE et des SAF Pamela Cole (Enquêtes, SAF et PE) Patricia Scott (Enquêtes) Deborah Allen (PE) Trevor Breen (SAF) Cameron Meade (SAF) Kristen Mitchell (SAF) Heather Gagnon (SAF) Suzanne Leroy (PE) Carolyn Lockyer (PE) Kim Marr (PE) Beth Marr-Ernst (spécialistes cliniques, travail social) Patricia Murphy (spécialistes cliniques, travail social)
Rencontre avec les GPP
Participants
Groupe 1 : travailleurs sociaux de la PE et des SAF et travailleurs sociaux cliniques de niveau 3.
Groupe 2 : travailleurs sociaux de la PE et des SAF et travailleurs sociaux cliniques de niveau 3.
Groupe 3 : travailleurs sociaux de la PE et des SAF et travailleurs sociaux cliniques de niveau 3.
Participants
Peter Trask (directeur régional) Peter Mathews (gestionnaire de la prestation des programmes) Twillia Reagon (gestionnaire de la prestation des programmes)

<p>Surveillants de la PE et des SAF Kendra Churchill-Waye (Enquêtes) Ben Bourque (SAF) Carol Freeman (SAF et PE) Jeannine Bourque (SAF) Charlene Thibodeau (PE) Tracy Dunphy (SAF) Lori Cox (Enquêtes et PE)</p>
<p>Groupe 1 : travailleurs sociaux de la PE et des SAF et travailleurs sociaux cliniques de niveau 3.</p>
<p>Groupe 2 : travailleurs sociaux de la PE et des SAF et travailleurs sociaux cliniques de niveau 3.</p>

Semaine du 17 juin au 22 juin 2018

Participants
Lynn Ouellette-Sauvageau (DR) Charlotte Martin (GPP)
Surveillants Carolle Gagnon (Enquêtes, PE et SAF) Manon Dufour (Enquêtes et PE) Tina Ouellette-Plourde (SAF)
Travailleurs sociaux
Participants
Denis Savoie (directeur régional) Conrad Boissonnault (gestionnaire) Bureau de M. Savoie
Surveillants Orien Maltais (Enquêtes et SAF) Johanne Poirier (PE et SAF) Monique Bernard (PE et SAF) Quality Hotel & Conference Centre, salle de conférence – Salon B 157, rue Water, Campbellton
Travailleurs sociaux Quality Hotel & Conference Centre, salle de conférence – Salon B 157, rue Water, Campbellton

Participants
Nicole Degrâce (GPP) Carole Desrosiers (DR) (par Lync) Place Harbourview – 275, rue Main, bureau 200, Bathurst

<p>Surveillants Lynn Frenette (Enquêtes et évaluations) Diane Watson (PE et SAF) Jean-Claude Latour (PE et SAF) Best Western Hotel & Suites – salle Kent – 150, rue Main</p>	
<p>Travailleurs sociaux Best Western Hotel & Suites – salle Kent – 150, rue Main</p>	
Participants	
Andrée Beaudin	
Judy Levi	
Responsable	Commentaires
Julie David (directrice régionale) Reno LeBouthillier (GPP)	Confirmé Interprétation simultanée
Sonia Ferguson	Confirmé
Surveillants : Chantal Haché-Chiasson Karen Hache (SAF et SEJ) Berthe Thibodeau (PRE)	Confirmé Service d'interprétation simultanée réservé
Travailleurs sociaux	Confirmé Service d'interprétation simultanée réservé

Semaine du 27 juin au 29 juin 2018

Participants
Eric Beaulieu (SM) <u>*Crown Plaza – déjeuner*</u>
Coordonnateurs de la CF (20) Centre de conférence Wu, salle 208
Tony Soucie (gestionnaire, Soutien de gestion technique au système-client) Nancy MacLeod (analyste principale des systèmes de gestion – Soutien des activités de Familles NB) Centre de conférence Wu, salle 208
Surveillants de la CF Centre de conférence Wu, salle 208
Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance Christine Gilbert Estabrook (directrice générale – Politique et planification) Centre de conférence Wu, salle 208
Participants
Stephen Drost (coordonnateur, CF), président provincial, SCFP 1418, réhabilitation et comité sur le bien-être à l'enfance (Shawna Morton et Gary Burris) Bureau A05, 5^e étage

Maurice Richard (directeur général, Services des procureurs de la couronne à la famille,
Cabinet du procureur général
Division de la famille
Bureau de M. Richard – 14^e étage

Semaine du 12 juillet au 13 juillet 2018

Participants
Formateurs Francine Caissie Sylvie Long Carole Gionet Ann Charnley

Semaine du 8 août au 10 août 2018

Participants
Bill Innes (directeur des Services de bien-être à l'enfance et du Programme de soutien aux personnes ayant un handicap) Bureau de M. Innes
Eric Beaulieu (SM) Lisa Doucette (SMA) Jean Rioux (SMA)
Bill Innes (directeur des Services de bien-être à l'enfance et du Programme de soutien aux personnes ayant un handicap) Dave MacLean (directeur des Communications) Anne Mooers (agente des communications) Salle de conférence, 4^e étage

Mise à jour le 18 juillet 2018

26 septembre 2018

Présentation de l'ébauche du rapport du 31 août 2018 aux cadres du Ministère

Participants
Eric Beaulieu (SM) Lisa Doucette (SMA) Jean Rioux (SMA)
Bill Innes (directeur des Services de bien-être à l'enfance et du Programme de soutien aux personnes ayant un handicap) Leanne Murray (directrice, élaboration des politiques) Dave MacLean (directeur des Communications) Anne Mooers (agente des communications) Conseiller juridique Salle de conférence, 4^e étage

26 novembre 2018

Rencontre avec Bill Innes (directeur des Services de bien-être à l'enfance)

Rencontre avec Lisa Doucette (SMA, Services à l'enfance et à la famille)

Rencontre avec l'honorable Dorothy Shepard (ministre du Développement social)
Jason Sully (adjoint de direction de la ministre)

26 novembre 2018

Présentation de la deuxième ébauche du rapport à la ministre et aux cadres du Ministère

Participants
L'honorable Dorothy Shepard (ministre) Eric Beaulieu (SM) Lisa Doucette (SMA) Jean Rioux (SMA) Bill Innes (directeur des Services de bien-être à l'enfance et du Programme de soutien aux personnes ayant un handicap) Dave MacLean (directeur des Communications) Leanne Murray (directrice, élaboration des politiques) Conrad Boissonnault, gestionnaire, bien-être à l'enfance Jason Sully, adjoint de direction Erin Illsley, agente des communications Salle de conférence, 4^e étage

26. ANNEXE 4

ENQUÊTE – VERSIONS ANGLAISE ET FRANÇAISE

The information collected in this survey is part of the independent review of New Brunswick's Child Protection and Family Enhancement Programs. Please respond to each question and include any pertinent comments. There are some open-ended questions at the end of the survey. The information collected will be used to get a better understanding of the issues and the environment in which you work.

1. Maintaining or achieving the safety and well-being of children and young people is the primary consideration in completing safety assessments and in decision making.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:

2. Policies, standards and procedures are clear and enable the best possible decision making.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:

3. The caseload/workload is adequate for effective decision making.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:

4. Clinical supervision and case consultation are available to meet standards.
D'accord Ni en accord, ni en désaccord En désaccord
Comments:

5. The training made available enables me to perform effectively in my role with the Department.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:

6. The technology made available enables me to perform effectively in my role with the Department.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:

7. Immediate Response Conferences are meeting their intended objectives.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:

8. Permanency Planning Committees are meeting their intended objectives.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:
9. Child Protection Mediation is meeting its intended objectives.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:
10. Family Group Conferencing is meeting its intended objectives.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:
11. Standards regarding documentation are appropriate in helping to ensure effective case management.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:
12. There is a good flow of information between our Departments and other relevant Departments, Agencies and Community Partners.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:
13. There is clarity of roles and responsibilities between Social Workers in Child Protection and Family Enhancement.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:
14. In terms of management/governance there is clarity of roles, reporting relationships and job responsibilities.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:
15. The application of the Structured Decision-Making Assessment Tools has resulted in improved assessments of safety and decision-making.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:
16. There is appreciation of the importance of serious occurrence reporting, so that when unlikely events happen, information is shared promptly within the Department at all levels, so staff can be supported, lessons learned and the Department can respond to possible public criticism.
 Agree Neither Agree / Nor Disagree Disagree
Comments:

17. What do you see as the strengths and opportunities?
18. What do you see as the weaknesses and areas that could be improved?
19. What are the top issues affecting your work/role with child protection / family enhancement services?
20. What do you see as the solution(s) to address the issues you have identified?

Please indicate your role below:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Social Worker, Child Protection | <input type="checkbox"/> Supervisor _____
(Please specify program) |
| <input type="checkbox"/> Social Worker, Family Enhancement | |
| <input type="checkbox"/> Family Group Conference Coordinator | <input type="checkbox"/> Regional Manager _____
(Please specify program) |
| <input type="checkbox"/> Regional - Consultant | |
| <input type="checkbox"/> Child Protection Mediation | <input type="checkbox"/> Provincial Manager or Consultant

(Please specify program) |
| <input type="checkbox"/> Other (Please specify) _____ | |

If you work in a region please indicate the region you work in _____

Thank you. A summary of all of the responses will be done without identifying information and included in the report.

Savoury Consulting Ltd.

georgesavoury@gmail.com

902 717 2498

Questionnaire

Les renseignements recueillis grâce à ce questionnaire feront partie intégrante d'une étude indépendante sur les programmes de Protection de l'enfance et Services d'appui à la famille du Nouveau-Brunswick. Veuillez répondre à chaque question et ajouter tout commentaire pertinent. Vous trouverez des questions ouvertes à la fin du questionnaire. Ces renseignements recueillis nous permettront d'avoir une meilleure compréhension des problèmes et de l'environnement dans lequel vous travaillez.

1. Atteindre ou maintenir la sécurité et le bien-être des enfants et des jeunes est le principal facteur à considérer lors des évaluations de la sécurité et dans les prises de décision.

D'accord Ni d'accord / Ni en désaccord Pas d'accord

Commentaires :

2. Les politiques, les normes et les procédures sont claires et permettent de prendre les meilleures décisions possible.

D'accord Ni d'accord / Ni en désaccord Pas d'accord

Commentaires :

3. La charge de cas/charge de travail est convenable et permet une prise de décision efficace.

D'accord Ni d'accord / Ni en désaccord Pas d'accord

Commentaires :

4. De la supervision clinique et des consultations de cas sont à votre disponibilité afin de pouvoir respecter les normes.

D'accord Ni d'accord / Ni en désaccord Pas d'accord

Commentaires :

5. Les formations offertes me permettent de remplir mon rôle au sein du Ministère avec efficacité.

D'accord Ni d'accord / Ni en désaccord Pas d'accord

Commentaires :

6. La technologie mise à ma disposition me permet de remplir mon rôle au sein du Ministère avec efficacité.

D'accord Ni d'accord / Ni en désaccord Pas d'accord

Commentaires :

15. L'utilisation des outils d'évaluation de la Prise de décision structurée a amélioré les évaluations de la sécurité et la prise de décision.

D'accord Ni d'accord / Ni en désaccord Pas d'accord

Commentaires :

16. L'importance de signaler les occurrences graves est reconnue afin que, si un évènement improbable a lieu, l'information soit rapidement transmise à tous les niveaux du Ministère, que le personnel soit soutenu, que des leçons en soient tirées et que le Ministère puisse répondre aux éventuelles critiques du public.

D'accord Ni d'accord / Ni en désaccord Pas d'accord

Commentaires :

17. Quelles sont, selon vous, les forces et les possibilités?

18. Quels sont, selon vous, les faiblesses et les aspects qui pourraient être améliorés?

19. Quelles sont les difficultés principales qui touchent votre travail ou votre rôle dans la protection de l'enfance / Services d'appui à la famille.

20. Quelles sont, selon vous les solutions aux problèmes que vous avez signalés?

Veuillez préciser votre rôle ci-dessous :

Travailleur social en protection de l'enfance Surveillant _____
(Précisez le nom du programme)

Travailleur social des services d'appui à la famille

Travailleur en concertation familiale Gestionnaire régional _____
(Précisez le nom du programme)

Médiation en protection de l'enfance

Gestionnaire ou conseiller provincial

Conseiller régional des programmes _____
(Précisez le nom du programme)

Autre (veuillez préciser) _____

Si vous travaillez dans une région, veuillez l'indiquer : _____

Merci. Un résumé de toutes les réponses ne contenant aucun renseignement identificatoire sera inclus dans le rapport.

Savoury Consulting Ltd.
georgesavoury@gmail.com
902-717-2498

27. ANNEXE 5

MODIFICATIONS LÉGISLATIVES PROPOSÉES À LA *LOI SUR LES SERVICES À LA FAMILLE* ENTOURANT LES PREMIÈRES NATIONS – LE NOUVEAU-BRUNSWICK COMPTE APPUYER LES CULTURES ET LES TRADITIONS DES PREMIÈRES NATIONS

MODIFICATIONS LÉGISLATIVES PROPOSÉES ENTOURANT LES PREMIÈRES NATIONS

Ci-dessous se trouvent les modifications proposées à la *Loi sur les services à la famille* du Nouveau-Brunswick. Une analyse poussée par le conseiller juridique du gouvernement provincial est recommandée, car les modifications aux articles mentionnés pourraient avoir des répercussions sur d'autres articles de la *Loi sur les services à la famille*. Le contenu de la colonne de gauche représente les articles qui ont été modifiés par suite de modifications récentes à la *Children and Family Services Act* de la Nouvelle-Écosse.

Insérer après le quatrième « attendu que » dans le préambule de la <i>Loi</i> .	ET ATTENDU QUE l'identité culturelle des enfants mi'kmaq et autochtones a une importance singulière pour la reconnaissance et l'exercice des droits collectifs de l'enfant, qu'il acquiert par son appartenance à sa communauté des Premières Nations ou autochtone.
1z)	<p>« organisme » désigne un organisme préservé ou établi et constitué aux termes de la présente loi et comprend le ministre, si ce dernier agit à titre d'organisme.</p> <p>Le ministre peut modifier la compétence territoriale d'un organisme.</p> <p>Un organisme peut :</p> <ul style="list-style-type: none">• avec l'approbation du ministre, modifier son nom ou sa constitution et ses règlements administratifs;• embaucher les personnes dont elle a besoin pour mener à bien ses activités;• faire tout ce qui est pratique ou nécessaire pour l'atteinte de ses visées, l'exécution de ses fonctions et l'exercice de ses pouvoirs. <p>Le ministre peut, dans toute partie de la province, agir à titre d'organisme et, qu'il agisse ou non à ce titre, il jouit de tous les pouvoirs, droits et privilèges d'un organisme dans l'ensemble de la province.</p>

1z)	<p>Fonctions d'un organisme</p> <p>Les fonctions d'un organisme sont :</p> <p>13 protéger les enfants du danger;</p> <p>14 travailler avec d'autres services sociaux et communautaires pour prévenir, alléger et rectifier les conditions personnelles, sociales et économiques qui peuvent mettre les enfants et les familles à risque;</p> <p>15 offrir conseils, counseling et autres services aux familles pour prévenir les circonstances qui pourraient exiger l'intervention d'une agence;</p> <p>16 enquêter sur des allégations ou des preuves que des enfants pourraient avoir besoin de services de protection;</p> <p>17 concevoir et offrir des services aux familles qui favorisent leur intégrité, avant et après une intervention en application de la présente loi;</p> <p>18 surveiller les enfants placés sous sa surveillance en application de la présente loi;</p> <p>19 pourvoir aux soins des enfants qu'il a pris en charge et/ou dont il a la garde en vertu de la présente loi;</p> <p>offrir des services d'adoption et placer les enfants en adoption aux termes de la présente loi et de la <i>Loi sur l'adoption</i>;</p>
1f)(i)	« communauté » comprend la personne qui a une relation bénéfique et significative avec l'enfant et, si l'enfant est membre inscrit d'une bande, les membres de sa bande.
1g)(i)	« responsabilités traditionnelles » désigne les soins et la surveillance d'un enfant mi'kmaq ou d'un enfant autochtone par une personne qui n'est pas son parent, selon la tradition de la bande ou de la communauté autochtone de l'enfant.
1u)(i)	« plan de connexion culturelle » désigne un plan écrit qui offre de l'information et des directives visant à préserver l'identité culturelle de l'enfant et, si l'enfant est mi'kmaq, qui intervient en faveur de la connexion de l'enfant avec sa Première Nation, sa culture, son patrimoine, sa spiritualité et ses traditions.
1u)(ii)	Ajouter ce qui suit après le mot et « résultats de l'évaluation, du traitement ou des services offerts, y compris la concertation familiale ».
1a)(i)	« enfant mi'kmaq » désigne un enfant inscrit en tant qu'Indien aux termes de la <i>Loi sur les Indiens</i> ou selon les coutumes et les lois de la bande.

2(2)n)	« gestionnaire » désigne un gestionnaire nommé conformément à l'article 4 et comprend un organisme établi en application de la présente loi.
	Si l'enfant est autochtone ou a droit à ce titre, il faut déterminer s'il est possible de le placer dans sa communauté.
31(5)d) et 38(3)g)	aiguillage de l'enfant et de tout parent ou tuteur vers la concertation familiale.
Modifications à la <i>Loi sur l'adoption</i>	<p>Sur demande, le tribunal peut reconnaître que l'adoption d'une personne exécutée par la coutume d'une bande ou d'une communauté autochtone a l'effet d'une adoption au sens de la <i>Loi sur l'adoption</i>.</p> <p>Une ordonnance d'adoption au sens de l'article 38 de la <i>Loi sur l'adoption</i> s'applique avec les modifications qui s'imposent si le tribunal reconnaît qu'une adoption a été exécutée par la coutume d'une bande ou d'une communauté autochtone.</p> <p>Une ordonnance d'adoption au sens de l'article 38 n'a aucune incidence sur les droits ancestraux d'une personne.</p>
1m)(i)	Employé par le service d'un organisme établi aux termes de la présente loi.
18(3)g)	<p>42(3) Si le tribunal détermine qu'il est nécessaire de retirer l'enfant des soins d'un parent ou d'un tuteur, le tribunal doit, avant de prononcer une ordonnance de garde et de tutelle temporaire ou permanente, examiner :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'il est possible de confier l'enfant aux soins d'un proche, d'un voisin ou d'un autre membre de la communauté ou de la famille élargie de l'enfant avec qui il a, au moment de sa prise en charge, une relation importante; • lorsque l'enfant est autochtone ou pourrait l'être, s'il est possible de le placer dans sa communauté.
20(3)f)	f) que l'évaluation, le traitement ou les services, y compris la concertation familiale, soient obtenus pour l'enfant par un parent, un tuteur ou une autre personne qui a la garde et la tutelle de l'enfant;

24(1)d) et 31(5)d)	c) que l'évaluation, le traitement ou les services, y compris la concertation familiale, soient obtenus pour l'enfant par un parent, gardien ou autre personne qui cherche à avoir la garde et la tutelle de l'enfant;
20(3)f)	<p>Lorsque le ministre ou un organisme place un enfant visé par une ordonnance de garde et de tutelle temporaire, l'organisme doit, dans la mesure du possible, et afin de voir à l'intérêt supérieur de l'enfant, tenir compte :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. du bien-fondé de garder les frères et sœurs dans la même unité familiale; 2. de la nécessité de garder le contact avec les proches et les amis de l'enfant; 3. de la préservation du patrimoine culturel, racial et linguistique de l'enfant; 4. de la continuité de l'éducation et de la religion de l'enfant; <u>et</u> 5. lorsque l'enfant est autochtone ou admissible à ce titre, le bien-fondé de placer l'enfant : <ol style="list-style-type: none"> a. chez un proche qui est un parent nourricier approuvé; b. à défaut, chez un membre de sa communauté qui est un parent nourricier approuvé; c. à défaut, chez un parent nourricier autochtone.
38(2)f)	Le ministre ou l'organisme doit élaborer, en temps utile, un plan de connexion culturelle pour un enfant qui est sous la garde et la tutelle permanentes de l'organisme ou qui est visé par une entente d'adoption aux termes de la <i>Loi sur l'adoption</i> .
38(2)g)	Le tribunal ne prononcera pas d'ordonnance d'adoption dans les cas où l'enfant est un Mi'kmaq ou est admissible à ce titre, à moins qu'un plan de connexion culturelle n'ait été élaboré.
1z)(ii)	Le ministre nomme un ou plusieurs gestionnaires ou organismes qui assumeront les pouvoirs et s'acquitteront des devoirs que la présente loi leur confère ou leur impose.

38(1)c)	Ordonner que l'enfant, les parents ou les tuteurs soient aiguillés en vue d'une évaluation, de traitements ou de services, y compris la concertation familiale. À la fin de l'alinéa 32(5)c), ajouter ce qui suit après le mot « parent », « y compris la concertation familiale ».
38(2)f) 12(3)l) 18(2)d) et (3)g) et 20(3)f)	Aiguiller l'enfant ou le tuteur en vue d'évaluations, de traitement ou de services, dont la concertation familiale. Ajouter à cet article « dont l'évaluation, les traitements et les services, y compris la concertation familiale ». Ajouter ce qui suit après le mot « jeunesse » : « lorsque l'enfant est autochtone ou pourrait l'être, s'il est possible de le placer dans sa communauté en le confiant aux soins d'un proche, d'un voisin ou d'un autre membre de sa communauté ou de sa famille élargie avec qui l'enfant a, au moment de sa prise en charge, une relation importante ».

ADOPTION COUTUMIÈRE

La plupart des administrations ont une expérience limitée des adoptions coutumières. Par conséquent, l'information suivante est fournie pour établir le contexte des adoptions coutumières et expliquer pourquoi il est si important que les modifications les permettent. Les articles suivants devraient être ajoutés à la *Loi sur les services à la famille*, à la *Loi sur l'adoption* ou les deux, pour faciliter les adoptions coutumières.

Sur demande, le tribunal peut reconnaître que l'adoption d'une personne selon la coutume d'une bande ou d'une communauté autochtone a l'effet d'une adoption au sens de la présente loi.

Sur demande, le tribunal peut reconnaître que l'adoption d'une personne selon la coutume d'une bande ou d'une communauté autochtone a l'effet d'une adoption au sens de la présente loi.

Au moyen d'une ordonnance d'adoption, le tribunal peut ordonner le changement de nom de la personne adoptée à la demande des requérants ou peut ordonner que le nom de la personne adoptée ne soit pas modifié par l'adoption.

Sauf ordonnance contraire du tribunal, le nom de famille d'une personne adoptée est le nom de famille de la personne qui l'adopte.

Lorsqu'une ordonnance d'adoption est accordée à l'égard d'un enfant qui est **indien** ou qui pourrait l'être, le ministre doit en être averti par le tribunal et devra transmettre, sous la forme prescrite, une notification de l'adoption de l'enfant **indien** au ministère fédéral des **Affaires autochtones et du Nord Canada**, et lorsque l'enfant est mi'kmaq ou a droit à ce titre.

Lorsqu'une ordonnance d'adoption est formulée à l'égard d'un enfant, toute ordonnance d'accès à l'enfant cesse d'exister.

Lorsqu'une ordonnance d'adoption est formulée à l'égard d'un enfant, le tribunal peut, s'il en va de l'intérêt supérieur de l'enfant, maintenir ou modifier une ordonnance d'accès ou une disposition d'accès d'une entente inscrite en tant qu'ordonnance selon les lois applicables sur l'obligation alimentaire et la garde relatives à l'enfant.

Une fois qu'une adoption coutumière a eu lieu, d'autres articles pourraient devoir être modifiés pour permettre une adoption coutumière. Ces paragraphes portent principalement sur les changements au prénom et au nom de famille de l'enfant, la notification de l'adoption à Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) et la capacité du tribunal de maintenir, de modifier ou d'interrompre les ordonnances d'accès qui concernent l'enfant (Amaral).

La *Loi sur les Indiens* reconnaît également l'application des lois coutumières à l'adoption d'enfants.

enfant Sont compris parmi les enfants les enfants légalement adoptés, ainsi que les enfants adoptés selon la coutume indienne. (*child*)

En outre, les modifications à la *Loi sur les Indiens* « accordaient également le droit au statut d'Indien aux enfants qui sont adoptés selon la coutume »¹ [*traduction*]. Le registraire des Indiens d'AANC est par ailleurs tenu de répondre à une demande de statut d'Indien par suite d'une adoption coutumière (Amaral).

La Cour d'appel de Colombie-Britannique, dans l'affaire *Casimel v Insurance Corporation of British Columbia*, (Hanna et Russ), a statué que l'adoption coutumière est un droit autochtone au sens de l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*. Le tribunal a poursuivi comme suit, au paragraphe 18 :

« Si les droits en litige sont des droits liés à l'organisation sociale des peuples autochtones en question, comme les droits issus du mariage, les droits de succession et, j'ajouterais, les droits issus de l'adoption, M. le juge Macfarlane, en son nom, et M. le juge Taggart, ont déclaré ceci, à la p. 151 (par. 163):

"Aucune déclaration par ce tribunal n'est requise pour autoriser l'autoréglementation selon les traditions autochtones, si les personnes concernées sont d'accord. Cependant, en cas de conflit entre l'exercice de ces traditions autochtones et une loi de la province ou du Canada, la question peut être portée devant un tribunal." Aucun enjeu de la sorte n'est présenté dans cet appel. » [*traduction*]

En Colombie-Britannique, pour que le tribunal reconnaisse les adoptions coutumières, l'une des pratiques exemplaires à appliquer est la suivante : des affidavits des parents biologiques, des parents adoptifs, du conseil de bande et des Aînés devraient accompagner une demande d'inscription reposant sur l'adoption coutumière. Les affidavits devraient énoncer la coutume de l'adoption et indiquer que le demandeur a été adopté selon cette coutume. Toute autre documentation à l'appui [comme une Résolution du conseil de bande] doit accompagner la demande (Hanna et Russ).

Processus d'adoption coutumière potentiel

Dans la plupart des conseils de bande, les administrateurs du registre des Indiens (commis de l'appartenance) sont formés sur les critères d'une adoption coutumière selon la *Loi sur les Indiens* et l'inscription des adoptions coutumières. Les commis de l'appartenance peuvent créer des gabarits de lettres de notification et d'affidavits, à utiliser dans leur collectivité aux fins des adoptions coutumières, qui répondraient aux critères décrits dans la jurisprudence pour une adoption coutumière incontestable et aborderaient les paragraphes 2 à 6 de l'article 78 tels qu'ils s'appliquent à l'adoption coutumière (Hanna et Russ).

Le conseil de bande ou les commis de l'appartenance, au nom de la bande, peuvent faire ce qui suit :

- (a) Les membres d'une bande souhaitant adopter un enfant *au moyen* d'une adoption coutumière peuvent communiquer avec le commis de l'appartenance ou le conseil de bande pour manifester leur intention.
- (b) Les commis de l'appartenance signifieraient un avis au ministre (et l'avis irait également au directeur de la protection de l'enfance) selon lequel une adoption coutumière a été demandée pour l'enfant ou les enfants nommés, selon la coutume de la bande nommée.
- (c) Le commis de l'appartenance produit un avis indiquant qu'une adoption coutumière a été faite et est inscrite auprès d'AANC.
- (d) Le ministre se voit remettre des copies de tous les affidavits des parents biologiques, des parents adoptifs, du conseil de bande et des Aînés, une copie de la demande d'inscription à AANC et tout autre document pertinent, comme une Résolution du conseil de bande, le cas échéant.

Ainsi, chaque communauté peut définir son propre processus d'adoption coutumière (Amaral).

Les programmes législatifs établissent le cadre de la prestation efficace de services de bien-être à l'enfance aux communautés autochtones, si elles devaient décider de prendre en main la prestation des services de protection de l'enfance (Libesman). Les administrations qui acceptent l'importance de la culture et des traditions des Premières Nations dans la vie des enfants, des jeunes et des familles ont examiné et mis en place des mesures législatives pour reconnaître et faciliter la participation des Autochtones aux décisions qui touchent les enfants autochtones.

Les partenariats efficaces entre le gouvernement et des organisations autochtones exigent un degré d'équité dans la relation. Pour ce faire, il faut habituellement que le gouvernement renonce à son pouvoir et qu'il reconnaisse celui de la communauté ou de l'organisation autochtone. Une reconnaissance efficace exige souvent une reconnaissance législative (Libesman). Pour travailler selon un savoir-faire culturel avec les communautés, il est nécessaire de comprendre les influences historiques qui ont agi sur elles, dont le traumatisme généré par les politiques coloniales antérieures et les problèmes personnels, familiaux et communautaires connexes relativement à l'identité (Weaver, 1998). Pour que la prestation des services soit adaptée à la culture, elle doit dépasser la simple intégration du personnel autochtone aux programmes de prestation habituels pour plutôt intégrer des connaissances culturelles au cadre de prestation des services (Tong et Cross, 1991). Les services doivent mettre à profit et intégrer les connaissances, les compétences et les valeurs locales pour parvenir au savoir-faire culturel. Il faut donc entre autres connaître les peuples de la région, leurs systèmes et culture de communication et leurs réalités contemporaines, y compris les politiques locales, intracommunautaires et intercommunautaires, et les contextes socioéconomiques (Weaver, 1999).

L'approbation des changements présentés dans ce document harmoniserait les mesures législatives sur la protection de l'enfance du Nouveau-Brunswick avec celles qui sont observées ailleurs au Canada.

28. ANNEXE 6

NORMES RECOMMANDÉES SUR LE NOMBRE DE DOSSIERS – CHILD WELFARE LEAGUE OF AMERICA (CWLA)

Les normes recommandées suivantes en matière de nombre de dossiers sont tirées des *Standards of Excellence for Child Welfare Services* de la CWLA. Il est possible de les commander en ligne, à l'adresse www.cwla.org/pubs, ou en composant le 800-407-6273.

Les normes recommandées sur le nombre de dossiers des services de protection de l'enfance sont les suivantes : (*CWLA Standards of Excellence for Services to Abused or Neglected Children and their Families*, version révisée de 1999) :

Type de service ou de dossier	Nombre de dossiers ou charge de travail recommandés par la CWLA
Évaluation initiale et enquête	12 dossiers actifs par mois, par travailleur social
Dossiers en cours	17 dossiers familiaux actifs par travailleur social, et pas plus de 1 nouveau dossier attribué par tranche de 6 dossiers ouverts
Combinaison d'évaluations/ enquêtes et de dossiers en cours	10 dossiers en cours actifs et 4 enquêtes actives par travailleur social
Supervision	1 surveillant pour 5 travailleurs sociaux

Il convient de noter que les nombres de dossiers sont en fonction des dossiers nouveaux et actifs par mois. Autrement dit, de nouveaux dossiers ne devraient pas être ajoutés dans un nouveau mois, à moins qu'un nombre comparable de dossiers n'aient été fermés, en supposant que le travailleur ait une charge complète.

Les normes recommandées sur le nombre de dossiers des services de soins aux familles d'accueil sont les suivantes (*CWLA Standards of Excellence for Family Foster Care Services*, version révisée de 1995) :

Type de service ou de dossier	Nombre de dossiers ou charge de travail recommandés par la CWLA
Soins aux familles d'accueil	De 12 à 15 enfants par travailleur social
Supervision	1 surveillant pour 5 travailleurs sociaux

Le nombre de personnes supervisées attribuées à un surveillant devrait être établi selon la formation et l'expérience du surveillant et des personnes qu'il supervise.

CONTEXTE

Depuis sa constitution en 1920, la Child Welfare League of America a pour objectifs premiers d'établir des normes et d'améliorer la pratique dans tous les services de bien-être à l'enfance. Depuis la création de son programme d'élaboration de normes, la CWLA a formulé des normes de bien-être à l'enfance, publié un volume d'une série fondé sur les connaissances actuelles et les besoins développementaux des enfants et a testé des moyens de répondre efficacement à ces besoins.

La préparation des normes passe par un examen des pratiques actuelles et des hypothèses sur lesquelles elles reposent, une enquête sur la documentation professionnelle et les normes élaborées par d'autres entités, et une étude sur les découvertes scientifiques les plus récentes en travail social et dans les domaines connexes, comme le développement de la petite enfance, l'éducation, la santé mentale, la psychologie, la médecine, la psychiatrie et la sociologie, dans la mesure où ils se rapportent à la pratique du bien-être à l'enfance. Pour préparer ses normes, la CWLA ratisse large et fait appel à des représentants d'organismes locaux, étatiques, provinciaux et nationaux. La formulation entière des normes suit une discussion approfondie des principes et des enjeux par des comités d'experts dans chaque domaine de service, la rédaction d'une déclaration préliminaire et un examen critique par des organismes membres de la CWLA et des représentants de professions connexes et d'autres organisations nationales.

BUT DES NORMES

Les normes de la CWLA se veulent des objectifs pour l'amélioration continue des services. Elles représentent les pratiques jugées les plus souhaitables dans la prestation de services aux enfants et à leur famille.

Les normes visent tous ceux qui se préoccupent de l'amélioration des services aux enfants et à leur famille : les parents, le grand public, les groupes de citoyens, les fonctionnaires, les législateurs, différents groupes professionnels, les personnes responsables de la prestation des services, les membres de conseils d'administration et membres du personnel d'organismes, les organismes dont les fonctions comportent la planification et le financement de services communautaires, les organismes d'État, de comté ou provinciaux investis par la loi de fonctions se rapportant à l'accréditation ou à la supervision d'organisations qui servent des enfants et, enfin, les fédérations qui, pour admettre des organismes membres, jugent de la nature des services rendus.

RATIOS POUR LE NOMBRE DE DOSSIERS OU LA CHARGE DE TRAVAIL

Dans un document du Children's Bureau des États-Unis, intitulé *Workload Standards for Children and Family Social Services*, on distingue les paramètres de mesure du nombre de dossiers et de la charge de travail comme suit : 1) le nombre de dossiers se définit

comme le temps qu'accordent les travailleurs sociaux aux contacts directs avec les clients et 2) la charge de travail se définit comme le temps nécessaire pour accomplir une tâche précise.

Même si le domaine pourrait tirer parti d'un modèle normalisé sur le nombre de dossiers ou la charge de travail, il n'existe actuellement pas de formule testée et universellement acceptée. Il est difficile d'arriver à un chiffre précis pour un nombre de dossiers et une charge de travail donnés en raison du large éventail de milieux au sein desquels un service particulier est offert.

Ceci étant dit, les normes de la CWLA les plus demandées sont celles qui fournissent une recommandation en matière de nombre de dossiers ou de charge de travail. Les nombres de clients par membre du personnel ainsi indiqués servent de guide et sont fondés sur le consensus de ce qui constitue une pratique exemplaire dans le domaine. Pour chaque volume de service, ils sont présentés en fonction des autres normes recommandées en matière de qualification et de formation du personnel, de supervision, de soutien de la direction, etc. En association, ils fournissent une certaine orientation aux organismes – du secteur public et bénévoles – sur la manière de mieux maximiser les pratiques de protection de l'enfance de pointe

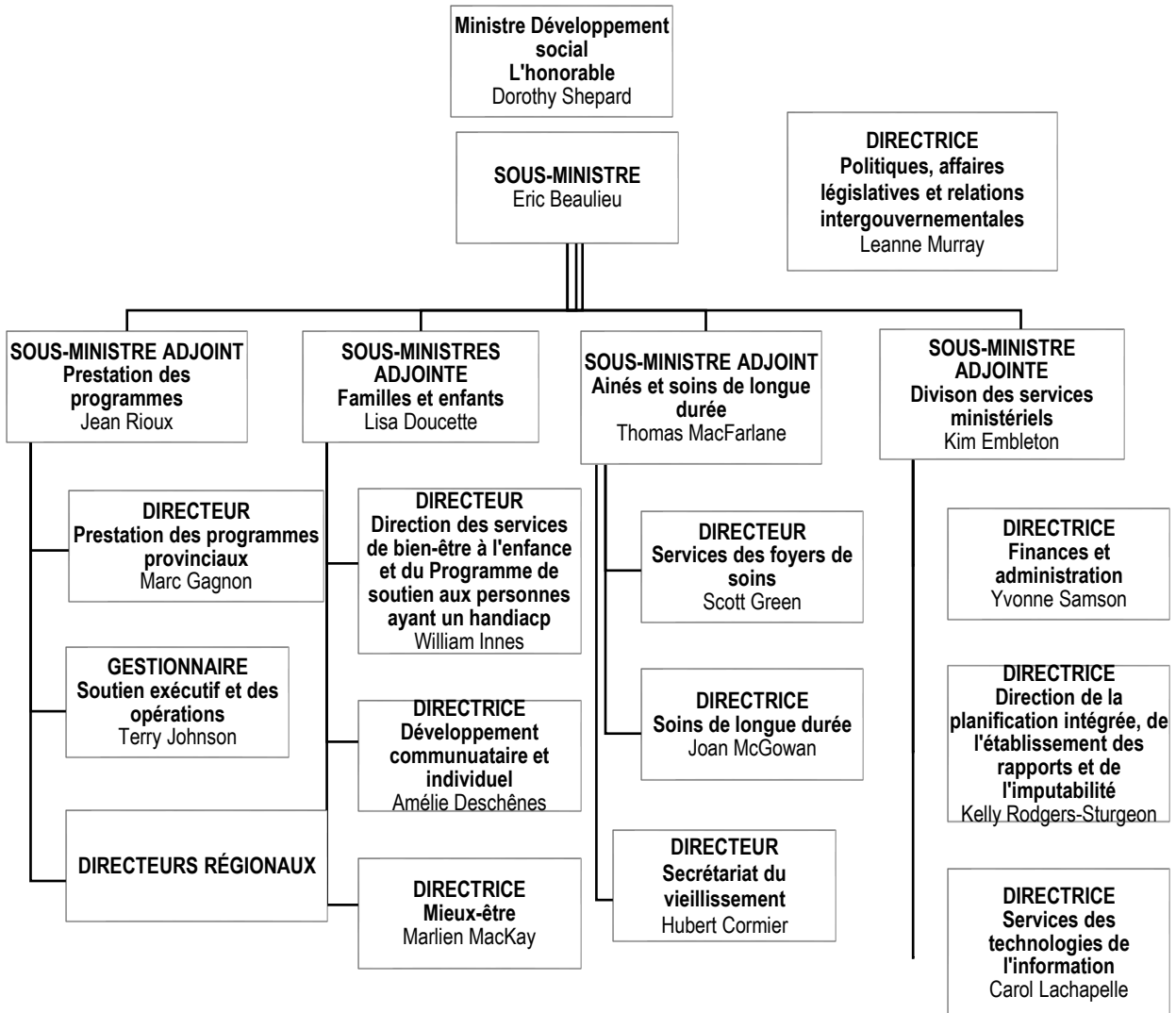
Pour obtenir de plus amples renseignements :

Directeur, Normes d'excellence de la pratique
Child Welfare League of America
1726 M Street NW, Suite 500
Washington, DC 20036

Téléphone : 202-688-4155

29. ANNEXE 7

ORGANIGRAMME – MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL



30. ANNEXE 8

LISTE DE CONTRÔLE DU SURVEILLANT POUR LA VÉRIFICATION DE CAS

NOM DU CAS :

NUMÉRO D'IDENTIFICATION DU CAS :

NOM DU TRAVAILLEUR :

SURVEILLANT :

DATE DE LA VÉRIFICATION :

Pour aider le surveillant à mener à bien une vérification de cas, la liste de contrôle ci-dessous, qui peut être convertie selon les normes du Nouveau-Brunswick, est un outil pratique dans l'examen de la documentation du dossier exigée par la politique des Services de protection de l'enfance.

		OUI	NON	S.O.
1.	Le délai de réponse a été respecté selon la priorité désignée qui a été attribuée lors de l'aiguillage.			
2.	Le délai maximal de six semaines a été respecté pour la réalisation de l'enquête, à moins qu'une prolongation ait été autorisée par un surveillant.			
3.	Le délai maximal de 21 jours a été respecté pour l'évaluation en vue des services volontaires.			
4.	Le plan d'intervention a été préparé dans les 30 jours suivant l'ouverture du dossier aux fins de services.			
5.	Le plan d'intervention a été revu au moins tous les 90 jours.			
6.	Des éléments au dossier attestent que les points de décision 1, 2, 3, 4 et 9 ont été faits par le travailleur en consultation avec le surveillant (code d'événement 140).			
7.	Le procès-verbal de la conférence de gestion des risques est disponible pour les points de décision 5, 6, 7 et 8 (codes d'événement 961 et 231 dans le cas d'un dossier en cours).			
8.	Des éléments attestent que l'évaluation des risques (point de décision 4) a été établie au moyen de la matrice des facteurs de risque (codes 960 et 116 dans le cas d'un dossier en cours).			
9.	Le formulaire d'accueil des Services de protection de l'enfance est dûment rempli et figure au dossier, ou l'information est enregistrée dans le système informatique.			
10.	Le formulaire XII – Signalement au registre de la violence faite aux enfants est dûment rempli et est déposé auprès du tribunal de la famille lorsque l'organisme : 1) poursuit l'inscription aux termes du paragraphe 63 (3); ou 2) a entrepris une procédure judiciaire et sollicite un chef de jugement aux termes de l'alinéa 22(2)a) ou c) de la <i>Children and Family Services Act</i> .			
11.	Le dernier contact enregistré a eu lieu dans les 30 derniers jours; sinon, la raison est clairement inscrite au dossier.			
12.	La norme relative à la consignation efficace au dossier a été respectée.			

Enquête de rétroaction sur le surveillant

Rétroaction de l'employé

Afin d'aider à renforcer la qualité de la supervision et de la direction au sein de notre ministère, nous sollicitons votre rétroaction sur votre surveillant actuel. Vos commentaires fourniront de l'information à votre surveillant et à son propre surveillant.

L'enquête est aussi anonyme, ce qui signifie que nous ne recueillons aucun renseignement sur l'identité des personnes qui y répondent.

Il vous faudra environ dix minutes pour remplir le questionnaire d'enquête. Une fois rempli, veuillez le remettre à votre GPP, qui résumera toutes les réponses fournies. Les résultats sommaires seront transmis à votre surveillant pour l'aider à s'améliorer et à se perfectionner.

Merci d'avoir répondu à l'enquête.

Enquête de rétroaction sur le surveillant

1. Traitement

Pour les questions suivantes, réfléchissez à vos expériences avec votre surveillant au cours de la dernière année. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants à propos de votre surveillant, qui résumera les résultats dans une enquête?

	Entièrement en désaccord	Pas d'accord	D'accord	Entièrement en accord	Pas assez d'information pour l'évaluer
Mon surveillant est ouvert et accessible.					
Mon surveillant sollicite mon avis sur les décisions qui touchent mes affectations ou le service dans lequel je travaille.					
Mon surveillant écoute mes préoccupations.					
Mon surveillant me donne des directives adéquates pour que je sache ce qui est attendu de moi.					
Mon surveillant me donne des commentaires adéquats sur mon rendement au travail.					
Mon surveillant s'assure que je reçois la formation dont j'ai besoin pour effectuer mon travail.					
Mon surveillant me traite respectueusement.					

Enquête de rétroaction sur le surveillant

2. Communication

Pour ces questions, réfléchissez à vos expériences avec votre surveillant au cours de la dernière année. Selon vous, à quel point votre surveillant est-il bon pour faire ce qui suit :

Entièrement en désaccord Pas d'accord D'accord Entièrement en accord Pas assez d'information pour l'évaluer

Mon surveillant me tient au courant de ce qui se passe dans l'ensemble de l'organisation.

Mon surveillant me rencontre régulièrement.

Grâce à mon surveillant, je comprends bien le rôle et la mission de l'organisation.

Grâce à mon surveillant, je comprends bien l'importance de mon poste dans l'atteinte des buts de l'organisation.

Mon surveillant a une vision de l'organisation et il l'a communiquée efficacement de façon à ce que je la comprenne.

Enquête de rétroaction sur le surveillant

3. Sens de la direction

Pour ces questions, réfléchissez à vos expériences avec votre surveillant au cours de la dernière année. Selon vous, à quel point votre surveillant est-il bon pour faire ce qui suit :

	Entièrement en désaccord	Pas d'accord	D'accord	Entièrement en accord	Pas assez d'information pour l'évaluer
Mon surveillant fait preuve d'intégrité et montre l'exemple à suivre.					
Mon surveillant manifeste clairement ses attentes quant au comportement accepté en milieu de travail.					
Mon surveillant est un professionnel qui s'efforce d'élever le niveau de professionnalisme dans l'ensemble de l'organisation.					
Mon surveillant me tient responsable de mon rendement.					
Mon surveillant fait preuve d'équité à mon égard et envers les autres employés.					
Mon surveillant tient compte de l'incidence des décisions sur les employés quand il envisage des plans d'action.					
J'ai confiance en mon surveillant.					

Enquête de rétroaction sur le surveillant

4. Collaboration et perfectionnement

Pour ces questions, réfléchissez à vos expériences avec votre surveillant au cours de la dernière année. Selon vous, à quel point votre surveillant est-il bon pour faire ce qui suit :

	Entièrement en désaccord	Pas d'accord	D'accord	Entièrement en accord	Pas assez d'information pour l'évaluer
Je peux participer à l'établissement des objectifs de mon service.					
Mon surveillant crée un environnement où chaque employé peut contribuer aux discussions sur l'établissement des objectifs de l'organisation.					
J'estime que mon opinion est prise en compte avant que les décisions qui me touchent ne soient prises.					
Je me sens apprécié par l'organisation et mon surveillant.					
Mon surveillant me fait recourir à la pratique réflexive et à la pensée critique.					
Mon surveillant favorise mon perfectionnement professionnel par de l'encadrement et du soutien envers des ateliers ou des conférences.					

Enquête de rétroaction sur le surveillant

5. Merci

Nous vous remercions pour vos commentaires.

31. RÉFÉRENCES

BAIRD, Christopher, Katherine PARK et Suzanne LOHRBACH. « Response to the Hughes et al. Paper on Differential Response », *Research on Social Work Practice* (en ligne). Sur Internet :

<http://rsw.sagepub.com/content/early/2013/02/12/1049731513475487>

La version électronique de cet article est disponible à l'adresse :

DOI:10.1177/1049731513475487

BARTHOLET, Elizabeth. « Differential Response: A Dangerous Experiment in Child Welfare », *Florida State University Law Review*, vol. 42 (2015), p. 573.

BEDDOE, Liz. « Surveillance or Reflection: Professional Supervision in 'the Risk Society' », *British Journal of Social Work*, 2010.

Bulletin for Professionals (en ligne), Child Welfare Information Gateway, avril 2015. Sur Internet : <https://www.childwelfare.gov/pubs/factsheets/effective-supervision/>

COMMISSION DE VÉRITÉ ET RÉCONCILIATION DU CANADA. *Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir : sommaire du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 2015.

DAVIS, Joseph A. « Critical Incident Stress Debriefing from a Traumatic Event », *Psychology Today*, février 2013.

DEKKER, Sidney. *Ten Questions about Human Error*, Londres, Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

ELLETT, Alberta J., et coll. « A Qualitative Study of 369 Child Welfare Professionals' Perspectives about Factors Contributing to Employee Retention and Turnover », dans *Science Direct* (en ligne), 2006.

ÉTATS-UNIS. DEPARTMENT OF HEALTH AND FAMILIES. ADMINISTRATION FOR CHILDREN AND FAMILIES. CHILDREN'S BUREAU. *Child Maltreatment*, 2016.

FANG, Xiangming, Derek S. BROWN, Curtis S. FLORENCE et James A. MERCY. « The Economic Burden of Child Maltreatment in the United States and Implications for Prevention », *Child Abuse & Neglect*, vol. 36, n° 2 (2012), p. 156-165.

FRYREAR, Andrea. <https://www.surveygizmo.com>, 27 juillet 2015.

GRANHOLM, Dwayne B. V. *Settlement Agreement on Caseloads*, s.l., Michigan Department of Human Services, Child Welfare, novembre 2010.

HOWE, David. *The Emotionally Intelligent Social Worker*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2008.

HUGHES, Ronald C., et Judith S. RYCUS. « Discussion of Issues in Differential Response », *Research on Social Work Practice* (en ligne), vol. 00, n° 0 (2013), p. 1-15. Sur Internet : rsw.sagepub.com

INSTITUTE OF MEDICINE. *To Err Is Human: Building A Safer Health System*, Washington (D.C.), National Academic Press, 1999.

JONES, David P. H. *Communicating with Vulnerable Children: A Guide for Practitioners*, Londres, Gaskell, 2003.

KOSTER, Andrew, et Brian HILLIER. *Rapport à l'intention de l'Honorable Russell H.T. King, Ministre de la santé et des services communautaires du Nouveau-Brunswick*, 31 mai 1996.

LINDSEY, Duncan. « Family Preservation and Child Protection: Striking a Balance », *Children and Youth Services Review*, Pergamon, 1994.

LONNE, Bob, Nigel PARTON, Jane THOMSON et Maria HARRIES. *Reforming Child Protection*, Londres, Routledge, 2009.

MASLACH, Christina, Wilmar B. SCHAUFELI et Michael P. LEITER. « Job Burnout », *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (2001), p. 397-422.

MUNRO, Eileen, et Jacky TIOTTO. *Improving Child Protection Practice* (diaporama), 25 octobre 2011.

MUNRO, Eileen. « Common Errors of Reasoning in Child Protection Work », *Child Abuse & Neglect*, vol. 23, n° 8 (1999), p. 745-758.

MUNRO, Eileen. *Improving Child Protection* (diaporama), Londres, London School of Economics and Political Science, 21 septembre 2015.

MUNRO, Eileen. « Learning to Reduce Risk in Child Protection », *British Journal of Social Work*, vol. 40 (2010), p. 1135-1151.

MUNRO, Eileen. *Review of Child Protection: A Child Centered System: A Final Report* (en ligne), s.l., The Stationary Office, mai 2011, ISBN 97801011806220. Sur Internet : <https://www.nccdglobal.org/>

MUNRO, Eileen. *Signs of Safety, Risk Principles, England Innovations Project*, août 2015.

NATIONAL COUNCIL ON CRIME AND DELINQUENCY (NCCD). *The Structured Decision Making® (SDM) Model* (en ligne), 2018. Sur Internet : <http://www.nccd.com/>

NATIONS UNIES. *Convention relative aux droits de l'enfant*, septembre 1990 (en ligne). Dans Internet : <https://www.unicef.ca>

NCCD. *Le système de prise de décision structurée : manuel des politiques et procédures*, s.l., Services de protection de l'enfance, Ministère du Développement social du Nouveau-Brunswick, novembre 2011.

NOUVEAU-BRUNSWICK. *Loi sur les services à la famille*, L.N.-B. 1980, c. F-2.2.

NOUVEAU-BRUNSWICK. BUREAU DE L'OMBUDSMAN ET DU DÉFENSEUR DES ENFANTS ET DE LA JEUNESSE. *Promesses rompues : l'histoire de Juli-Anna*, 17 janvier 2008.

NOUVEAU-BRUNSWICK. BUREAU DU DÉFENSEUR DES ENFANTS ET DE LA JEUNESSE. *Rapport sur l'état de l'enfance 2017*, 2017.

NOUVEAU-BRUNSWICK. COMITÉ D'EXAMEN DES DÉCÈS D'ENFANTS. *Rapport au sujet du décès de Jacqueline Dawn Brewer préparé pour le ministre, ministère de la Santé et des Services communautaires*, préparé par William L. M. Creaghan, Les Chipperfield, Sandra deVink, Grant Garneau et Philip Squires, 7 juillet 1998.

NOUVEAU-BRUNSWICK. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET SERVICES COMMUNAUTAIRES. *Les enfants priment tout : étude et refonte globales des services en matière de bien-être à l'enfance, rapport final*, 2000.

NOUVELLE-ÉCOSSE. MINISTÈRE DES SERVICES COMMUNAUTAIRES. *Child Welfare Manual*, mars 2017.

OFSTED. *Learning Lessons, Taking Actions: Ofsted's Evaluation of Serious Case Reviews, 1 April 2007 to 31 March 2008*, Manchester, UK Government, 2008.

Protocoles relatifs aux enfants victimes de violence et de négligence, Fredericton, Gouvernement du Nouveau-Brunswick, mars 2005.

ROSE, Wendy, et Julie BARNES. *Improving Safeguarding Practice. Study of Serious Case Review 2001-2003*, Londres, Department for Children, School and Families, 2007. Sur Internet : <http://www.education.gov.uk/publications/standard/publicationdetail/page1/DCSF-RR022>

ROYAUME-UNI. DEPARTMENT OF HEALTH. *Child Protection: Messages from Research*, Londres, HMSO, 1995.

SAVOURY CONSULTING LTD. *Proposal for Amendments to the Child and Youth Care and Protection Act and the Adoption Act, Province of Newfoundland and Labrador*, Conne River (T.-N.-L.), Miawpukek Child and Family Services, août 2016.

SAVOURY CONSULTING LTD. *A Review of Child and Family Services*, s.l., Mi'kmaq Confederacy of Prince Edward Island, 29 novembre 2017.

SAVOURY, George, et Andrew KOSTER. *A Review of Child Protection Services: Staffing, Governance, Policies, Standards, and Practices*, s.l., Division of Child and Family Services, Department of Child and Family Services, Department of Family and Human Services, Prince Edward Island, 20 janvier 2017.

STANLEY, Nick, Pam MILLER, Helen Richardson FOSTER et Gill THOMPSON. *Children and Families Experiencing Domestic Violence: Police and Children's Social Services Responses* (en ligne), Londres, NSPCC, 2009. Sur Internet : http://www.nspcc.org.uk/Inform/research/findings/children_experiencing_domestic_violence_wda68549.html

STANLEY, Nicky, et Jill MANTHORPE, dir. *The Age of Inquiry: Learning and Blaming in Health and Social Care*, Londres, Routledge, 2004.

STATE OF NEW YORK COMPTROLLER. DIVISION OF MANAGEMENT AUDIT. *Caseworker Deployment in Selected Child Welfare Programs*, 1998, « Report 96-S-52 ».

STUART, Barry. « Mi'kmaq Cultural Approaches », adaptation de *Building Community Justice Partnerships: Community Peacemaking Circles*, 1997.

STREGA, Susan. « Anti-Oppressive Approaches to Assessment », *Walking This Path Together*, 2009.

TROCMÉ, Nico, Bruce MACLAUREN, Barbara FALLON, Aron SHLONSKY, Meghan MULCAHY et Tonino ESPOSITO. *National Child Welfare Outcomes Indicator Matrix (NOM)*, Montréal, McGill University, Centre for Research on Children and Families/RBC Children's Services Research & Training Program/University of Calgary Faculty of Social Work/University of Toronto Factor-Inwentash Faculty of Social Work, septembre 2009.

TROCMÉ, Nico, et coll. « Urgent Protection versus Chronic Need: Clarifying the Dual Mandate of Child Welfare Services across Canada », *Social Sciences*, 2014.

TURNELL, Andrew, Eileen MUNRO et Terry MURPHY. « Soft is Hardest: Leading for Learning in Child Protection Services Following a Child Fatality », *Child Welfare*, vol. 92, n° 2 (2013), p. 199-216.

TURPEL-LAFOND, Mary Ellen. *The Thin Front Line*, rapport préparé par la représentante des enfants et des jeunes de la Colombie-Britannique, octobre 2015.

U.S. GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *Child Welfare: HHS Could Play a Greater Role in Helping Child Welfare Agencies Recruit and Retain Staff* (en ligne), 2003. Sur Internet : <http://www.gao.gov/atext/d03357.txt>

VAUGHAN-EDEN, Viola, et Frank E. VANDERVORT. « Invited Commentary on “Issues in Differential Response” », *Research on Social Work Practice* (en ligne), publication en ligne, 27 février 2013. Sur Internet : <http://RSW.Sagepub.com/Content/Early/2013/02/21/1049731513478843>

What is Child Protection Mediation? (en ligne). Sur Internet : http://www.mcf.gov.bc.ca/child_protection/mediation.htm

32. DOCUMENTS DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL EXAMINÉS

Aperçu des services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse au Nouveau-Brunswick, Division de la Famille et des Services sociaux communautaires, ministère de la Santé et des Services communautaires, septembre 1998.

Attraction, recrutement et conservation des travailleurs sociaux de la protection de l'enfance, Services des ressources humaines, ministère du Développement social, juin 2008.

Comité d'examen des décès d'enfants, Résumé des recommandations de 1998-2018, ministère du Développement social.

Normes des Services aux enfants pris en charge, septembre 1999.

Normes de pratique des Services aux enfants pris en charge, 11 juillet 2018.

Normes de pratique en matière de médiation en protection de l'enfance, février 2015.

Équipe de mesure de la charge de travail en protection de l'enfance, Division de la Famille et des Services sociaux communautaires, ministère de la Santé et des Services communautaires, Dotation en personnel pour répondre aux attentes, rapport d'équipe définitif, juillet 1999.

Normes de pratique relatives à la concertation familiale, Services de protection de l'enfance et Services d'appui à la famille, Normes de pratique, politiques et procédures, MDS, Nouveau-Brunswick, février 2018.

Organigrammes, ministère du Développement social, février 2015.

Guide d'orientation et de transfert d'apprentissage, travailleurs sociaux du bien-être à l'enfance, MDS, Nouveau-Brunswick et l'Institute for Human Services, Columbus, Ohio, septembre 2007.

Information du bien-être à l'enfance sur le recrutement, Suzanne Pelletier-Wood, ministère du Développement social, 17 octobre 2018.

Guide de Supervision dans les programmes de bien-être de l'enfance, ministère du Développement social, janvier 2009.

Normes de pratique des Services résidentiels pour enfants, février 2015.

Les enfants priment tout : étude et refonte globales des services en matière du bien-être à l'enfance, rapport définitif, janvier 2000.

Projet du bien-être à l'enfance, Rapport et recommandations de l'équipe sur les conditions de travail, 1^{er} février 1999.

Politique sur le courrier électronique, AD-7109, Systèmes informatiques, manuels d'administration, gouvernement du Nouveau-Brunswick, septembre 2016.

Normes de pratique relatives à la concertation familiale, février 2015.

Formulaires de rétroaction sur la participation à la concertation familiale remplis par les participants après une concertation familiale.

Normes de pratique relatives à la conférence d'intervention immédiate, février 2015.

Manuel de référence sur les conférences d'intervention immédiate, mai 2015.

Directive provisoire sur le financement des services à la parenté, 9 mars 2009.

Questionnaire sur la description de postes pour les postes suivants : directeur des Services de bien-être à l'enfance, directeur régional, gestionnaire des Services de bien-être à l'enfance et à la jeunesse, clinicien régional – bien-être à l'enfance, vérificateur clinique, surveillant – protection de l'enfance, surveillant – Services d'appui à la famille, gestionnaire de la prestation des programmes, consultant provincial à la protection de l'enfance, travailleur social de niveau 2 et adjoint administratif juridique.

Normes de pratique du modèle multidimensionnel des Services de protection de l'enfance et des Services d'appui à la famille, juin 2011.

Loi sur les services à la famille du Nouveau-Brunswick (version consolidée du 5 mai 2017).

Protocoles relatifs aux enfants victimes de violence et de négligence du Nouveau-Brunswick, mars 2005.

Ministère du Développement social du Nouveau-Brunswick. Nouvelles orientations en protection de l'enfance, mise en œuvre provinciale de la phase 1, Comité du projet de la planification visant la permanence, Rapport définitif, 2009.

Bureau de l'Ombudsman/Défenseur des enfants et de la jeunesse, Promesses rompues : l'histoire de Juli-Anna, 17 janvier 2008.

Organigrammes, ministère du Développement social.

Guide d'orientation et de transfert d'apprentissage, ministère du Développement social, Nouveau-Brunswick et Institute for Human Services, Columbus, Ohio, 2018.

Comité du projet de la planification visant la permanence, ministère du Développement social.

Division de l'élaboration et de la surveillance des programmes, modèle de régie et de prise de décisions, révisé en mai 2007.

Protocole entre les ministères des Services familiaux et communautaires et de la Santé concernant les enfants pris en charge par le ministre qui sont suicidaires ou qui ont des idées suicidaires, entré en vigueur en juillet 2005.

Protocoles relatifs aux enfants victimes de violence et de négligence, révisés en mars 2005, qui encouragent la collaboration interministérielle dans les services aux enfants victimes de violence ou de négligence.

Protocoles découlant de la recommandation n° 5 du rapport Brewer, entrés en vigueur en 1999 et révisés en janvier 2006, qui visent à améliorer la collaboration entre Développement social et les Services de santé mentale et à assurer un continuum de services dans les cas de protection de l'enfance et d'enfants ou de jeunes pris en charge par le ministre.

Lignes directrices pour l'échange d'information entre Services familiaux et communautaires et les régies régionales de la santé, entrées en vigueur en octobre 2006.

Directive sur les enquêtes mixtes – Accès et évaluation et Services de garde, entrée en vigueur en 2007.

Politique et procédures sur la vérification des dossiers et du casier judiciaire, août 2012.

Examen du modèle du programme PRIDE (Parents, Ressources, Information, Développement, Éducation), options pour l'avenir, ministère du Développement social, Nouveau-Brunswick, juin 2010.

Sommaire des recommandations des examens des décès d'enfants, du Comité de l'examen des décès d'enfants et du Défenseur des enfants et de la jeunesse de 1996 à 2017.

Histoire du bien-être de l'enfance au Nouveau-Brunswick, ministère de la Santé et des Services communautaires, mars 2002.

Le modèle de prise de décision structurée (PDS) – manuel des politiques et procédures, novembre 2011.

33. PROFIL DU CONSULTANT

George R. Savoury, M. Serv. Soc., TSI, Savoury Consulting Ltd.

284, promenade Astral, Dartmouth (Nouvelle-Écosse) B2V 1B8
www.savouryconsulting.com

George Savoury possède une très vaste expérience de la fonction publique dans le domaine des services sociaux auprès des gouvernements de Terre-Neuve-et-Labrador et de la Nouvelle-Écosse ainsi qu'à titre de consultant pour Savoury Consulting Ltd. Il a occupé des postes de travailleur social, de surveillant, de chef de district, d'administrateur régional, de directeur du bien-être à l'enfance, de sous-ministre adjoint et de directeur général, et il agit à titre de consultant pour Savoury Consulting Ltd depuis 2013.M. Savoury a été responsable de l'élaboration et de l'examen de politiques et de programmes ainsi que de la prestation des services dans des domaines comme le bien-être à l'enfance et les soins en établissement, les services de prévention, les services aux personnes ayant un handicap, l'aide sociale, la violence familiale, le développement de la petite enfance et les services aux jeunes.

Il a dirigé des projets tels que la mise en œuvre de mesures législatives sur le bien-être à l'enfance en Nouvelle-Écosse et aux Bermudes, l'intégration des treize Sociétés d'aide à l'enfance pour former le ministère provincial des Services communautaires en Nouvelle-Écosse, les examens de programmes touchant aux services à l'enfance et à la famille pour les Mi'kmaw Family and Children's Services, la Première Nation Miawpukek, Conne River, Terre-Neuve-et-Labrador, le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, la Mi'Kmaq Confederacy of PEI et le Nouveau-Brunswick. Il a rédigé des plans stratégiques, des manuels sur la gouvernance des conseils, des manuels pour les ressources humaines et des politiques sur les médias sociaux et l'hébergement pour diverses organisations.

Il a présidé plusieurs comités gouvernementaux provinciaux et interministériels, comme celui de la stratégie néo-écossaise à l'intention des enfants et des jeunes, le Comité d'examen des décès d'enfants et le Comité sur les traitements sécuritaires dans le cadre des soins en établissement. M. Savoury a participé à diverses initiatives au pays liées à l'élaboration de politiques et à l'amélioration des résultats pour les enfants et les familles, et il a fait partie du personnel de direction de la Ligue pour le bien-être de l'enfance du Canada. Il a donné des présentations lors de plusieurs conférences, ateliers et réunions de comités législatifs, comme celui des comptes publics et services communautaires, sur un éventail de questions relatives au bien-être à l'enfance. Il s'est adressé à la Commission d'enquête Nunn, qui a produit le rapport *Lessons Learned from a Boy in Trouble*. Il a participé à des entrevues avec les médias sur une grande diversité de questions se rapportant au bien-être à l'enfance.

Savoury Consulting Ltd. est une entreprise de consultation sur la gestion et le bien-être à l'enfance qui vise à aider les dirigeants et les organisations à devenir plus stratégiques et efficaces pour atteindre le succès. L'entreprise a eu des clients au Manitoba, en Ontario, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, à l'Île-du-Prince-Édouard et à Terre-Neuve-et-Labrador, et notamment parmi de nombreuses organisations des

Premières Nations. Au nombre de ses réalisations, citons des examens de programmes et politiques, l'élaboration de plans stratégiques et la formation dans les domaines suivants : planification stratégique, gouvernance de conseil, communication respectueuse, stratégies sur le respect en milieu de travail pour un milieu de travail sain, élaboration de politiques, examens du rendement, médias sociaux, résolution des conflits en milieu de travail et renforcement de l'esprit d'équipe. Une des spécialités de Savoury Consulting Ltd est l'examen des programmes de bien-être à l'enfance.

M. Savoury est titulaire d'une maîtrise en politique sociale et en administration. Il a reçu le prix de réalisation de l'excellence du Nova Scotia Council for the Family et le prix pour service rendu aux enfants au Canada de la Ligue pour le bien-être de l'enfance du Canada.