

ANNEXES

Annexe A – Questions de l’entrevue

Annexe B – Synthèse des services de bien-être de l’enfance en Nouvelle-Écosse

Annexe C – Synthèse des services de bien-être de l’enfance au Manitoba

Annexe D – Synthèse des services de bien-être de l’enfance en Alberta

Annexe E – Synthèse des services de bien-être de l’enfance en Colombie-Britannique

Annexe F – Références supplémentaires

ANNEXE A

QUESTIONS DE L'ENTREVUE

Modèle de gouvernance

Veillez lire les énoncés ci-dessous et déterminer lequel correspond au modèle de gouvernance de votre territoire de compétence. N'hésitez pas à ajouter des commentaires ou à donner des précisions qui ne se trouvent pas dans les énoncés ci-dessous. Si vous disposez d'un organigramme, nous vous serions reconnaissants de nous en fournir une copie.

Les principaux services de protection ou de bien-être de l'enfance sont-ils offerts par le secteur public, régi par l'obligation démocratique de rendre des comptes aux ministres? Un tel réseau fait appel à des travailleurs qui font partie intégrante de la fonction publique provinciale ou du gouvernement, et qui sont tenus de rendre des comptes directement au ministre plutôt qu'à un conseil distinct ou à un palier de gouvernement. En outre, il est financé presque exclusivement à même l'impôt.

Les principaux services de protection ou de bien-être de l'enfance sont-ils offerts par le secteur bénévole, notamment par des organismes sans but lucratif régis par des statuts nécessitant l'élection d'un conseil d'administration pour diriger l'organisme?

Les principaux services de protection ou de bien-être de l'enfance sont-ils offerts à l'aide d'un modèle hybride, dont le personnel se compose de fonctionnaires recrutés par le gouvernement, mais travaillant pour des conseils ou des régies communautaires? Le conseil est élu et son pouvoir est fixé par la loi plutôt que par des statuts.

Merci de préciser également le niveau de gouvernance du Ministère. Qui fait quoi? Quels sont les rôles et les responsabilités du sous-ministre adjoint ou de la sous-ministre adjointe, du directeur ou de la directrice des services de bien-être de l'enfance et des spécialistes de la protection? À quels ministères ou divisions appartiennent-ils?

Merci d'indiquer s'il y a des administrations régionales et de décrire brièvement en quoi consistent leurs pouvoirs et leurs responsabilités.

Configuration des services et des programmes

Quels sont les services offerts en matière de bien-être et de protection de l'enfance? La protection, l'adoption, le placement familial et la planification de la grossesse font-ils partie des services offerts? Quelle est précisément la portée du mandat? Est-il plutôt axé sur la protection ou sur le bien-être? Les services de bien-être et de protection de l'enfance sont-ils offerts par

un organisme ou un bureau ayant une seule fonction ou par un organisme offrant plusieurs types de services?

Où s'intègrent les services de la santé mentale pour enfants, de la justice pour la jeunesse, de développement et de la petite enfance? Font-ils partie du mandat des organismes responsables des services de bien-être et de protection de l'enfance ou sont-ils offerts par des organismes distincts?

De quelle manière ces services sont-ils répartis dans la province? Quelle est la taille des populations qui reçoivent des services de protection ou autres services destinés aux enfants (par exemple le nombre de ménages ou d'enfants dans une région desservie)?

Les services sont-ils structurés de manière hiérarchique, les services de protection de l'enfance n'étant offerts qu'après un aiguillage et un processus de sélection qui détermine les circonstances justifiant une intervention visant à protéger un enfant (critères d'admissibilité)? Existe-t-il un seuil pour avoir accès aux services? Si oui, comment est-il mesuré/évalué? Est-il publié?

Les services sont-ils structurés de manière plus horizontale; sont-ils offerts au sein d'une seule et même structure de gestion ou à l'aide d'un partenariat entre différents organismes indépendants, dans le but d'offrir une réponse complète centrée sur les besoins de la famille et de l'enfant? De quelle manière peut-on bénéficier de services de protection ou de bien-être de l'enfance? Qu'en est-il des services de santé mentale pour enfants?

Des services de prévention sont-ils offerts? Si oui, que comprennent-ils? Font-ils partie du mandat de protection ou d'un autre mandat? Sont-ils axés sur la violence et la négligence, la récidive ou le placement?

De quelle manière des liens entre les différents secteurs de services ou organismes de services sont-ils créés?

Financement

Il existe trois modes courants de financement des services de protection et de bien-être de l'enfance, et des services publics en général. Veuillez lire les options ci-dessous et indiquer le mode de financement utilisé dans votre province.

1. Financement basé sur la population

Les fonds sont-ils alloués en fonction des besoins de la population, en se basant sur le nombre d'enfants, de familles ou de ménages?

Le financement est-il ajusté périodiquement en fonction de l'évolution de la population?

La formule est-elle pondérée par d'autres facteurs tels que les besoins ou la pauvreté des collectivités, la densité de population et l'éloignement des services spécialisés? Si oui, de quelle manière?

Existe-t-il un indice régional des prix quant au coût des services publics?

De quelle manière les écarts sont-ils pris en compte?

Le Ministère finance-t-il directement les bureaux et les organismes? Y a-t-il un intermédiaire régional?

2. Paiements de transfert

Avec les paiements de transfert, les fonds sont alloués pour couvrir les frais engagés par les organismes afin d'offrir les services pour lesquels ils ont été mandatés. Les frais peuvent être estimés ou établis graduellement en fonction des niveaux de référence historiques.

Veuillez donner des précisions.

3. Financement basé sur le nombre de cas et les services dispensés

Le financement basé sur le nombre de cas et les services dispensés est une approche qui consiste en une rémunération à l'acte, et où les fonds sont versés en fonction de l'évaluation du degré de besoin du client (établi à différents seuils).

Qui évalue les besoins?

Qui attribue les fonds?

Systèmes de Responsabilisation

Quelles mesures de responsabilisation sont en place dans le système de protection de l'enfance de votre province? Le système de responsabilisation est-il le résultat de mesures prises à travers le temps ou a-t-il été élaboré comme un tout? S'il a été élaboré comme un tout, quand a-t-il été adopté?

Le gouvernement est-il en mesure d'évaluer les services qu'il offre ou qui sont offerts en son nom?

Existe-t-il des normes pour guider les processus? Des vérifications de la conformité ont-elles été mises en place pour s'assurer que les normes sont respectées?

Des examens externes ont-ils eu lieu (par exemple, des rapports de l'ombudsman, d'organismes de défense des droits des enfants, du vérificateur général ou de la vérificatrice générale)? Si possible, merci de donner des dates.

Quelles mesures ont été mises en place pour surveiller les résultats au-delà de la conformité aux normes? Ces mesures concernaient-elles l'ensemble des clients, les enfants rentrant chez eux après une prise en charge, les pupilles de la Couronne? Mesurez-vous la récurrence en ce qui concerne la protection des enfants? Comptabilisez-vous les échecs de placement?

Existe-t-il des objectifs de rendement?

Le financement est-il soumis à certaines mesures de la responsabilisation? Si oui, de quelle manière?

Résultats ou mesures du rendement

Certains objectifs font-ils l'objet de rapports réguliers? Par exemple le nombre de jours de prise en charge des enfants, le nombre de dossiers transférés en vue d'obtenir des services continus, le nombre d'enquêtes, le nombre de demandes de nature judiciaire?

Existe-t-il d'autres objectifs? Veuillez préciser la façon dont ces objectifs sont fixés et la fréquence à laquelle ils sont évalués.

Le rendement organisationnel est-il mesuré? Par exemple, le roulement du personnel, le soutien du système d'information, le développement organisationnel, l'évaluation ou l'élaboration des services et la sensibilisation aux réalités culturelles.

ANNEXE B

SYNTHÈSE DES SERVICES DE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE EN NOUVELLE-ÉCOSSE

1. Culture :

Le ministère des Services communautaires (MSC) de la Nouvelle-Écosse offre des services de protection de l'enfance, ainsi que toute une gamme de services axés sur la communauté et la prévention pour les enfants, les jeunes et leur famille.

À l'origine, les services de bien-être de l'enfance ont été offerts par l'administration locale (municipale) et par des organismes religieux ou de bienfaisance. Les services étaient offerts au sein même de la communauté et un ensemble hétéroclite de mesures visant au bien-être de l'enfance ont été élaborées (ces services ont commencé à être offerts au début du 20^e siècle). La volonté de protéger tous les enfants a grandi au fil du temps; le gouvernement provincial a donc commencé à offrir des services de bien-être de l'enfance dans les collectivités où aucun service n'était offert (les rapports annuels des années 1940 confirment que le gouvernement provincial offrait des services de bien-être de l'enfance dans certaines collectivités).

Le ministère des Services communautaires est depuis longtemps profondément convaincu que les familles ne devraient obtenir de services par le biais du réseau de bien-être de l'enfance que si l'enfant ou les enfants sont en danger pour cause de violence ou de négligence. Les services visant à soutenir les familles et à minimiser le risque de mauvais traitements sont offerts par la Family and Youth Services Division (Division des services à la famille et à la jeunesse) du Ministère, en complément des services offerts par la Child Welfare division (Division du bien-être de l'enfance).

2. Gouvernance :

Le ministère des Services communautaires dispose d'un système de gestion décentralisé, avec un bureau central qui établit les politiques, conçoit des programmes et supervise les activités d'assurance de la qualité et de vérification. Quatre bureaux régionaux gèrent la prestation des programmes. Le Ministère offre des services dans deux grands domaines : 1) l'aide au logement, le soutien du revenu et l'aide à l'emploi, et 2) le soutien à la collectivité et à la famille. Cependant, le Ministère dispose de six divisions. Les deux domaines ci-dessus touchent les divisions suivantes : Policy and Information Management (Gestion de la politique et de l'information); Stratégie pour les enfants et les jeunes/Secrétariat à la jeunesse; Housing Authorities and Property Operations (Commissions de logement et opérations foncières); Financial and Administration Services (Services financiers et administratifs). Chacune de ces divisions est dirigée par un directeur général ou une directrice générale. Le bien-être de l'enfance fait partie des quatre sections qui relèvent de la Family and Community Support

Division (Division du soutien à la famille et à la collectivité). Les trois autres sections sont les suivantes : les services aux personnes handicapées (adultes et enfants); le développement de la petite enfance; et les services à la famille et à la jeunesse. Ces trois sections sont responsables de s'assurer que les services de soutien facultatifs sont offerts par des fournisseurs tiers contractuels.

La Nouvelle-Écosse a connu des changements dans l'organisation des services de bien-être de l'enfance. Un modèle mixte de prestation de services était en place depuis le début du 20^e siècle. Les services ont été offerts par le biais de ce modèle mixte jusqu'en 2006 lorsque des examens internes et externes ont recommandé que les services de bien-être de l'enfance soient offerts par le MSC. Ces examens ont mis en évidence le manque d'efficacité financière de ce modèle en raison de l'incapacité des petits organismes à négocier la réduction des frais d'exploitation (par exemple les tarifs de la téléphonie cellulaire), des difficultés à obtenir une assurance adaptée à un coût abordable, du chevauchement des services administratifs, de la sous-utilisation de ressources importantes telles que les familles d'accueil ou les foyers de groupe, et de l'incapacité des petits centres à offrir des services spécialisés du fait de la rareté de la demande (le soutien à l'adoption, par exemple)¹.

L'examen externe a proposé trois modèles possibles de service : quatre administrations régionales, une administration pour toute la provinciale, et le modèle hiérarchique qui a finalement été retenu. Le modèle hiérarchique a été choisi, car il est similaire au modèle de service utilisé dans d'autres domaines gérés par le Ministère (par exemple, l'aide au revenu et l'aide au logement). De plus, il permet d'assurer un accès équitable à des services spécialisés dans toute la province et il est plus avantageux sur le plan financier. En avril 2010, les trois sociétés d'aide à l'enfance encore indépendantes ont été prévenues qu'elles seraient intégrées au Ministère à compter d'octobre 2010. Seul l'organisme des Premières nations restera indépendant.

3. Mode et niveau de financement :

Le financement des services de bien-être de l'enfance passe par le ministère des Services communautaires. Il est basé sur les tendances historiques et il subit des modifications périodiques en fonction de l'évolution du nombre de cas, de l'évolution du nombre d'enfants recevant les services, de la pression urbaine et des distances de déplacement. Il ne semble pas qu'une formule soit utilisée. Le budget de base du Ministère est établi en passant chaque année en revue tous les postes budgétaires, en collaboration avec le ministère des Finances et l'Office of Policy and Priorities (Bureau des politiques et des priorités), afin d'assurer la cohérence du budget avec l'orientation du gouvernement et les ressources disponibles. Les bureaux régionaux élaborent des budgets de fonctionnement qui sont soumis au Ministère pour révision et approbation. Les budgets reflètent les frais réels, le nombre de clients qui reçoivent des

¹ Par exemple, un organisme avait une travailleuse qui consacrait une petite partie de son temps au soutien à l'adoption. Cependant, il y avait peu d'adoptions dans la région, ce qui fait qu'elle n'était pas en mesure de développer une expertise dans ce domaine.

services, le nombre d'employés et les frais d'exploitation approuvés. En Nouvelle-Écosse, les salaires sont normalisés dans toute la province, de même que les honoraires versés aux avocats, les montants payés pour les médicaments, les tarifs de gardiennage, etc. Tous ces éléments sont normalisés et réglementés.

Le bureau central du MSC dispose d'un accès complet aux données sur le nombre de cas et aux renseignements financiers de chaque bureau. Les renseignements supplémentaires sur la population, par exemple le nombre de ménages dans une région donnée, sont disponibles auprès du service de cartographie provinciale appelé « Community counts » (Compte des collectivités). Il n'existe pas d'indice régional des prix ou de mesures de la pauvreté.

Le budget prévisionnel de la Family and Community Support Division (Division du soutien à la famille et à la collectivité), qui comprend le bien-être de l'enfance, le développement de la petite enfance, et le soutien à la jeunesse et à la famille, s'élevait à 190 840 000 \$ en 2009-2010.

4. Cadre de responsabilisation :

Le MSC a élaboré un système de gestion des cas pour le bien-être de l'enfance qui comprend de nombreuses mesures de la responsabilisation. Tout d'abord, les décisions importantes nécessitent l'approbation du superviseur ou de la superviseuse, ainsi que sa signature. De plus, il existe une série détaillée de manuels relatifs aux normes et de manuels relatifs aux programmes. La plupart des normes sont également intégrées au système de gestion de cas, ce qui comprend des rappels quant à la réalisation de différentes étapes. Les normes sont fondées sur la recherche des meilleures pratiques et elles comprennent de la documentation sur plusieurs descripteurs du bien-être de l'enfant. Les manuels présentent des normes de pratique obligatoires qui aident à la prise de décision, mais ils ne sont pas destinés à remplacer un jugement professionnel.

Le Ministère suit un processus d'examen de la conformité. À la fin 2007, le MSC a créé un programme de vérification des services de bien-être de l'enfance. La coordinatrice des vérifications des programmes de bien-être de l'enfance a conçu un processus de vérification qui visait à examiner la conformité aux normes, aux politiques et aux lois relatives au bien-être de l'enfance, ainsi que la qualité de la prise de décision au sein de chaque organisme ou bureau. Les vérifications ont commencé par un échantillon aléatoire de dossiers actifs le 7 décembre 2007 (au moins 10 % des dossiers actifs de chaque bureau faisaient partie de l'échantillon). Les vérifications ont porté spécifiquement sur les prises en charge, les services continus et les enfants sous garde temporaire (les vérifications relatives aux enfants sous tutelle, aux établissements et aux services d'adoption sont en cours de planification). L'ensemble du dossier de chaque échantillon a été imprimé et examiné par le vérificateur ou la vérificatrice et par un ou une spécialiste du bien-être de l'enfance ne travaillant pas dans la région contrôlée. Les dossiers ont été examinés à l'aide d'un outil de vérification normalisé. Une visite des lieux a été effectuée. Le vérificateur ou la vérificatrice et un ou une spécialiste du bien-être de l'enfance ont passé en revue la version papier des dossiers. Toutes les données

extrapolées ont été présentées sous forme de tableaux, des thèmes ont été développés et un rapport a été rédigé. Le rapport de vérification a été soumis à la directrice des services de bien-être de l'enfance, puis au directeur général ou à la directrice générale et au ou à la sous-ministre et au ou à la ministre pour approbation. Une fois approuvé, le rapport de vérification est présenté par le vérificateur ou la vérificatrice à la haute direction de l'organisme ou du bureau. Un plan d'action est créé pour régler les problèmes. Parallèlement au rapport de vérification, une synthèse des dossiers des clients est rédigée. Elle consiste en un examen détaillé au cas par cas des préoccupations qui ont été relevées au cours du processus de vérification.

La qualité de la prise de décision est examinée en s'assurant à chaque élément de décision important (par exemple la fermeture d'une enquête, le transfert d'un dossier et le placement d'un enfant) que tous les renseignements cliniques nécessaires ont été évalués et pris en considération, et que la décision est raisonnée et acceptable. Il faut que l'ensemble des faits soit logique.

À la suite du processus de vérification, la coordonnatrice des vérifications des programmes de bien-être de l'enfance et la coordonnatrice des services de protection de l'enfance ont entamé un examen des normes et des manuels relatifs aux normes. Il n'existe pas de mesures distinctes de résultats pour les enfants dans le processus de vérification des programmes. La directrice des services de bien-être de l'enfance explique que :

« Nos normes relatives aux programmes intègrent les résultats pour les familles et les enfants, en se basant sur la recherche et les meilleures pratiques recommandées. Elles sont régulièrement réexaminées et mises à jour. Par exemple, les plans de gestion des cas destinés aux enfants doivent tenir compte des étapes du développement des enfants et d'autres indicateurs de bien-être des enfants, tels que les résultats scolaires. Par conséquent, la mesure du "respect des normes" signifie que le vérificateur ou la vérificatrice étudie l'aide fournie aux cas individuels en s'assurant que cette aide apporte des résultats aux familles et aux enfants. »

Les rapports d'incidents critiques et les plaintes peuvent également donner lieu à des examens. Les plaintes peuvent être adressées directement au Ministère ou au volet des services à la jeunesse du Bureau de l'ombudsman. Le volet des services à la jeunesse du Bureau de l'ombudsman offre un processus indépendant d'enquête et de traitement des plaintes émanant d'enfants, de jeunes, de parents, de tuteurs et de travailleurs spécialisés dans les soins à la jeunesse. En plus de répondre aux plaintes, le Bureau de l'ombudsman effectue des visites régulières auprès des jeunes pris en charge et prépare des rapports individuels, mensuels et trimestriels à l'intention des ministères respectifs.

5. Aspect politique :

L'objectif de la *Children and Family Services Act* est énoncé dans l'article 2 (1) : « [...] protéger les enfants, promouvoir l'intégrité de la famille et assurer l'intérêt supérieur des enfants. » Le point suivant précise que « dans toutes les procédures et questions résultant de la présente Loi, l'intérêt supérieur de l'enfant est à considérer avant toute autre chose » 1990, chapitre 5, article 2.

La politique officielle en Nouvelle-Écosse relative aux enfants et aux jeunes telle que définie dans la stratégie *Nos enfants en valent la peine (Our Kids Are Worth It)* présente la vision suivante : « Les enfants et les jeunes sont en santé et en sécurité, ils sont entourés de soins, ils sont responsables et ils disposent des possibilités nécessaires pour atteindre leur plein potentiel. » Les objectifs annoncés de la politique sur les enfants et les jeunes sont les suivants :

- Les enfants et les jeunes sont entourés de soins, en sécurité, en santé et actifs.
- Les enfants et les jeunes sont soutenus pour réussir les différentes transitions par lesquelles ils doivent passer de la naissance à l'âge adulte.
- Les enfants et les jeunes sont motivés de manière à soutenir leur développement, ainsi que la compréhension et l'acceptation des responsabilités de leurs actes.
- Les familles sont soutenues de manière à les aider à répondre à leurs besoins et à assumer leurs responsabilités vis-à-vis de leurs enfants.

6. Mesures du rendement, qualité et résultats :

En vertu de la *Children and Family Services Act* (CFSA), la ministre a créé le comité consultatif sur la *Children and Family Services Act* et sur l'*Adoption Information Act*. Le mandat du comité consiste à « examiner chaque année les dispositions de la présente Loi et les services s'y rapportant, et à présenter un rapport au ou à la ministre concernant l'application de la Loi et l'atteinte de ses principes et objectifs. » [CFSA, article 88 (1)].

Le ministère des Services communautaires (comme tous les autres ministères) établit chaque année un plan d'activités et des mesures pour évaluer les réalisations. Le rapport de reddition de comptes de 2008-2009 présentait une mesure de rendement des services de bien-être de l'enfance : une indication du nombre d'enfants placés en adoption. Le nombre d'enfants placés en adoption en 2008-2009 était de 121, soit une augmentation de 15 % par rapport à l'année précédente. On retrouve le même indicateur dans la description du mandat de 2010-2011.

La stratégie pour les enfants et les jeunes de la province, *Nos enfants en valent la peine (Our Kids are Worth It)*, met l'accent sur la coordination des ressources pour combler les lacunes des services de cinq ministères clés : le ministère de la Santé, le ministère des Services communautaires, le ministère de la Promotion et de la Protection de la santé, le ministère de la

Justice et le ministère de l'Éducation. La stratégie pour les enfants et les jeunes définit un plan global et une vision pour s'assurer que les enfants et les jeunes sont en santé et en sécurité, qu'ils sont entourés de soins, qu'ils sont responsables et qu'ils disposent des possibilités nécessaires pour atteindre leur plein potentiel. L'un des objectifs clés de la stratégie est d'améliorer l'accès aux services existants et la coordination de ces services, afin d'offrir un soutien durable et efficace aux enfants, aux jeunes et aux familles.

En outre, la stratégie favorisera l'élaboration d'un cadre et d'un mécanisme d'évaluation pour mesurer les progrès réalisés dans les secteurs de résultats. À ce jour, les résultats ont été repérés et définis, mais il faut encore mettre en place des mesures systématiques de leur réalisation. Les résultats s'appliquent à tous les enfants et les jeunes de Nouvelle-Écosse, notamment à ceux qui bénéficient des services de bien-être de l'enfance. Les mesures de résultats sont les suivantes :

La diminution du nombre d'enfants vivant dans des familles à faible revenu.

Un pourcentage accru de jeunes faisant suffisamment d'activités physiques.

L'amélioration du taux de maturité scolaire.

La réduction du taux de décrochage.

L'augmentation du bénévolat chez les jeunes.

La diminution du temps d'attente pour obtenir des services de santé mentale adaptés.

La réduction du taux d'itinérance chez les jeunes.

L'évaluation des programmes fait également partie des priorités de la stratégie pour les enfants et les jeunes, cependant cela ne s'applique pas directement aux services de bien-être de l'enfance, mais plutôt aux programmes auxquels tous les enfants et les jeunes peuvent avoir accès : l'éducation des parents, les services de consultation et les traitements.

7. Configuration des services :

En 2006, il y avait 158 935 enfants de moins de 16 ans.

20 agences ou bureaux (y compris deux organismes privés qui ont été intégrés au Ministère à compter d'octobre 2010 et un organisme des Premières nations).

Les services de bien-être de l'enfance suivent un processus structuré d'évaluation du risque. Les aiguillages sont reçus dans les bureaux de district ou par l'intermédiaire de la ligne de la province ouverte après les heures normales de travail. Les évaluations initiales de la sécurité sont menées, et une enquête complète est réalisée. Les allégations peuvent être déclarées corroborées, non concluantes ou non corroborées, mais la décision de continuer de suivre la famille est fondée sur l'évaluation globale des risques, et pas seulement sur la vérification de la violence ou de la négligence. Les services de protection comprennent également les services aux enfants pris en charge (famille d'accueil ou foyer de groupe) et l'adoption.

La justice pour la jeunesse et les services de santé mentale pour les jeunes sont offerts par des ministères distincts (le ministère de la Justice, le ministère de la Santé et le ministère de la Promotion et de la Protection de la santé). Les services d'aide aux victimes de la violence, le soutien et l'éducation des parents, le traitement des hommes et les programmes de consultations familiales sont offerts par la section de la famille et de la jeunesse du ministère des Services communautaires. Ces services forment un réseau de prévention et de traitement par rapport à divers défis auxquels les familles, les enfants et les jeunes sont confrontés.

Entrevues réalisées :

Directrice des services de bien-être de l'enfance : Mme Vicki Wood, le 30 avril 2010.

Coordonnatrice des services de protection de l'enfance : Mme Heather Kearney, le 30 avril 2010.

Coordinatrice des vérifications des programmes de bien-être de l'enfance : Mme Wendy Bungay, le 4 mai 2010.

Documents examinés :

Site Web du ministère des Services communautaires :

<http://gov.ns.ca/coms/families/abuse/index.html>.

Children and Family Services Act :

<http://www.gov.ns.ca/legislature/legc//statutes/childfam.htm>.

Rapports du Bureau de l'ombudsman : <http://gov.ns.ca/ombu/publications/final.pdf>.

Our Kids Are Worth It: Strategy for Children and Youth :

<http://www.gov.ns.ca/coms/department/documents/Our Kids Are Worth It.pdf>.

Our Kids Are Worth It: Our Second Year :

<http://www.gov.ns.ca/coms/department/documents/Our Kids Are Worth It-second year.pdf>.

Ministère des Services communautaires de la Nouvelle-Écosse : *Review of Child Welfare Services Governance and Business Model Final Report*. Juin 2004. Deloitte et Touche :

http://www.gov.ns.ca/coms/families/documents/ChildWelfareServices_Final_Report.pdf.

Department of Community Services Business Plan 2009-2010 :

<http://www.gov.ns.ca/coms/department/documents/Business Plan 2009-2010 DCS.pdf>.

Department of Community Services Statement of Mandate 2010-2011 :

<http://www.gov.ns.ca/coms/department/documents/Statement of Mandate.pdf>.

Department of Community Services Annual Accountability Report Fiscal Year 2008-2009 :

<http://www.gov.ns.ca/coms/department/documents/DCS Accountability Report 2008-9.pdf>.

Department of Community Services Business Plan 2008-2009 :

<http://www.gov.ns.ca/coms/department/documents/Business Plan 2008-2009 DCS.pdf>.

Improving Services for Children and Families: Report of the Child Welfare Steering Committee (2006) :

<http://www.gov.ns.ca/coms/department/documents/Child Welfare Committee Report.pdf>.

ANNEXE C

SYNTHÈSE DES SERVICES DE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE AU MANITOBA

1. Culture :

Le système de protection de l'enfance du Manitoba a subi un examen et une restructuration approfondis au cours des dix dernières années. La Commission d'enquête sur l'administration de la justice et les Autochtones – Initiative de protection de l'enfance (créée en 2000) a établi des priorités et le plan de restructuration du réseau de protection de l'enfance de la province. Un des principaux éléments de cette restructuration était d'élargir le champ de compétence des Premières nations à l'extérieur des réserves et d'établir un mandat pour les Métis à l'échelle provinciale. Plus précisément, le réseau envisagé permettrait de s'assurer que les services offerts aux enfants et aux familles par les offices autorisés contribuent à protéger les enfants en mettant en valeur les ressources des collectivités, des familles et des personnes grâce à la prestation de services complets, intégrés et préventifs ainsi que de services de protection, de rétablissement et de soutien.

En outre, deux examens externes du réseau de protection de l'enfance ont conduit à plus de 200 recommandations. La réponse du gouvernement à ces deux examens, intitulée *Changements pour les enfants : Renforcer l'engagement envers la protection de l'enfance*, établit un plan d'action pour soutenir la nouvelle structure de gouvernance unique et en évolution du réseau de protection de l'enfance du Manitoba. Les améliorations à faire en priorité sont les suivantes : l'augmentation du volume du personnel permanent et du personnel d'urgence, l'élaboration d'un modèle d'intervention adaptée, la modernisation des systèmes d'information et la révision des programmes d'orientation et des programmes de formation des travailleurs.

Le réseau de protection de l'enfance du Manitoba est passé à travers des étapes d'examen, de transition et de stabilisation pendant près d'une décennie.

2. Gouvernance :

Les services de protection de l'enfance du Manitoba sont offerts par un réseau coordonné de bureaux gouvernementaux, d'offices autorisés et de fournisseurs de services connexes. Le directeur ou la directrice des services de protection des enfants est responsable de la gouvernance du réseau de protection de l'enfance dans son ensemble. Quatre régies de services à l'enfant et à la famille (constituées en 2003) gèrent la prestation de services directs. Le ministre est notamment chargé² :

² *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille*, C.P.L.M., chapitre C90, article 24.

- d'établir les objectifs et les priorités de la province relativement à la prestation de services à l'enfant et à la famille;
- d'établir des politiques et des normes applicables à la prestation de services à l'enfant et à la famille;
- de contrôler et d'évaluer la façon selon laquelle les régies exécutent le mandat qui leur est conféré en vertu de la Loi;
- d'allouer des ressources, notamment des fonds, aux régies;
- de fournir des services de soutien aux régies;
- d'indiquer aux régies l'importance primordiale que représente la sécurité de l'enfant en ce qui a trait à la prestation de services à l'enfant et à la famille et de contrôler la surveillance qu'elles exercent sur les offices à cet égard.

Les quatre régies de services à l'enfant et à la famille sont chargées de gérer et de prévoir la prestation de services à l'enfant et à la famille au Manitoba. Le conseil d'administration de chaque régie est nommé par un organe fixé par la Loi : la Manitoba Keewatinowi Okimakanak nomme le conseil d'administration de la Régie du Nord; l'Assembly of Manitoba Chiefs Secretariat nomme le conseil d'administration de la Régie du Sud sur la recommandation des Premières nations du Sud qui sont membres de cette assemblée; la Manitoba Métis Federation nomme le conseil d'administration de la Régie des Métis; et le ou la ministre nomme le conseil d'administration de la Régie générale.

La *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille* stipule que chaque régie a « les attributions conférées au directeur sous le régime de la *Loi sur les services à l'enfant et à la famille* et de la *Loi sur l'adoption* relativement aux offices qu'elle a autorisés. Le directeur cesse d'exercer ses attributions à l'égard de ces offices³. » Les nombreuses responsabilités d'une régie sont décrites dans la *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille*. Voici une liste partielle de leurs fonctions :

- favoriser la sécurité et le bien-être des enfants et des familles et protéger les enfants ayant besoin de protection;
- établir, à l'égard de la prestation de services à l'enfant et à la famille, des objectifs et des priorités compatibles avec ceux de la province;
- faire en sorte que soient établies, à l'égard des services et des règles à suivre, des normes adaptées à la culture et que ces normes soient compatibles avec les normes, les objectifs et les priorités de la province;
- déterminer les modalités selon lesquelles le financement doit être réparti entre les offices qu'elle a autorisés;
- faire en sorte que les offices qu'elle a autorisés offrent des services et respectent les pratiques et les procédures selon les normes établies;
- établir des critères d'embauche et faire en sorte que ces critères soient appliqués par les offices qu'elle a autorisés;

³ *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille*, C.P.L.M., chapitre C90, article 18.

- faire en sorte que les services à l'enfant et à la famille prévus par règlement soient fournis ou offerts et que, dans l'ensemble, les services puissent facilement être obtenus;
- surveiller, directement ou indirectement, les enfants qui reçoivent des soins ainsi que recevoir et verser les sommes nécessaires aux soins qui leur sont destinés;
- statuer sur les appels concernant les permis de foyers nourriciers⁴.

Les offices qui offrent un service direct de protection de l'enfance sont autorisés par une régie en vertu des règlements de la *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille*. Le ou la ministre doit être avisé lorsqu'un office reçoit le mandat de fournir des services de protection de l'enfance.

3. Mode et niveau de financement :

Les gouvernements fédéral et provincial financent les services de protection des enfants au Manitoba. Le Ministère provincial a déclaré que son budget pour la protection de l'enfance s'élevait à un peu plus de 294 millions de dollars en 2008-2009.

La province finance les frais d'exploitation des régies, ainsi que les frais d'exploitation provinciaux des offices qu'elles ont autorisés. Le niveau de financement de chaque régie a initialement été fixé en fonction de leur charge de travail au moment où la *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille* a été adoptée. Depuis, l'augmentation du financement a suivi les augmentations générales accordées par la province.

Les fonds de fonctionnement des offices autorisés sont fixés à partir des données historiques et non en fonction de la population. La province accorde les fonds à chaque régie. Les régies transfèrent les fonds de fonctionnement aux offices qu'elles ont autorisés. La régie qui supervise l'office détermine les fonds qui lui sont alloués. En 2003 et en 2008, les offices autochtones de la province ont reçu d'importants ajustements à des fins d'équité quand leur mandat a été étendu pour fournir des services aux enfants qui vivent à l'extérieur des réserves.

Les frais engendrés par la prise en charge des enfants sont payés soit par le gouvernement provincial, soit par le gouvernement fédéral, directement à l'office autorisé qui supervise la prise en charge. La province couvre les frais engendrés par la prise en charge de tous les enfants non autochtones et autochtones qui vivent habituellement à l'extérieur des réserves. Ces coûts sont remboursés en fonction du guide des frais d'entretien établis. Le gouvernement fédéral couvre les frais engendrés par la prise en charge des enfants autochtones qui vivent habituellement dans les réserves. Environ 40 % des enfants pris en charge tombent sous la responsabilité financière du gouvernement fédéral (environ 3 400 enfants en 2009). Le financement du gouvernement fédéral est fondé sur une hypothèse datant de 1988 selon laquelle 6 % des enfants vivant dans les réserves sont pris en charge par les offices des

⁴ *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille*, C.P.L.M., chapitre C90, article 19.

Premières nations. Cependant, la vérificatrice générale a constaté que les pourcentages réels des enfants vivant dans les réserves pris en charge en 2007 allaient de 0 à 28 %⁵.

En 2008, l'Assemblée of Manitoba Chiefs, des représentants de la Régie du Nord et de la Régie Sud et les gouvernements provincial et fédéral ont rédigé un projet de cadre pour le financement des programmes de services destinés aux enfants et aux familles vivants dans des réserves. Ce cadre comprend la protection des enfants. Le modèle de financement n'a pas encore été approuvé, mais il comprendrait notamment un financement accru pour les frais d'entretien (enfants pris en charge), les activités et l'intervention adaptée. Le cadre proposé prévoit le partage des coûts des principaux postes de direction. Manitoba fournirait 60 % du financement et le gouvernement fédéral 40 %.

4. Cadre de responsabilisation :

La Direction des services de protection des enfants révisé actuellement des normes provinciales afin de s'assurer de leur conformité à la *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille*, et elle continue d'élaborer les normes des régies, ainsi qu'un processus d'examen de l'assurance de la qualité. Les régies ont la responsabilité de s'assurer que les offices qu'elles ont autorisés respectent les normes provinciales. Pour ce faire, chaque régie procède à ses propres examens de l'assurance de la qualité. Deux régies examinent les normes une à une, tandis que les deux autres examinent les offices un à un.

La province a conclu une entente de contribution avec chaque régie qui définit les exigences en matière de rapports financiers. L'entente de contribution s'applique à tous les offices que les régies ont autorisés. De plus, la province a créé une ébauche normalisée d'entente d'achat de services que les régies peuvent utiliser si elles le souhaitent. Les régies sont obligées d'utiliser des ententes d'achat de services, mais elles peuvent choisir le format de l'entente.

Le Bureau du protecteur des enfants (BPE) est un bureau indépendant de l'Assemblée législative agissant sans lien de dépendance avec le réseau de services offerts aux enfants et aux familles. Le protecteur ou la protectrice des enfants est chargé d'examiner les questions concernant la protection et les intérêts de ces enfants, de faire enquête et de présenter des recommandations en la matière. De plus, il ou elle prépare un rapport annuel et le soumet au président ou à la présidente de l'Assemblée législative. Les examens liés au décès d'un enfant sont confiés au BPE et les recommandations tirées de ces examens sont présentées au ou à la ministre et à l'ombudsman. L'ombudsman est également chargé de rendre compte du suivi des recommandations du protecteur ou de la protectrice des enfants par le Ministère.

⁵ *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes. Chapitre 4 : Le programme des services à l'enfance et à la famille des Premières nations — Affaires indiennes et du Nord Canada (2008), p. 23.*

5. Aspect politique :

La *Loi sur les services à l'enfant et à la famille* a été modifiée en 2007-2008 pour s'assurer que **la sécurité passe avant toute autre considération lors de l'évaluation**, et que les liens familiaux et culturels sont évalués seulement après que les préoccupations de sécurité ont été prises en compte. La « Déclaration de principes » de la Loi fait notamment mention des droits des enfants et des familles. L'un de ces droits est de recevoir les services de prévention et de soutien offerts afin de sauvegarder l'unité de la famille. De même, les familles et les enfants ont le droit de subir le moins possible d'ingérences, dans la mesure où il y a compatibilité avec l'intérêt supérieur des enfants et les obligations de la société.

6. Mesures du rendement, qualité et résultats :

Le rapport annuel du Ministère utilise le « pourcentage des enfants pris en charge par rapport au nombre total des enfants du Manitoba âgés de 17 ans et moins » comme mesure unique des résultats du programme de protection de l'enfance. Le rapport indique que l'augmentation du pourcentage des enfants pris en charge par rapport au nombre total d'enfants « peut refléter le fait que le Ministère protège un plus grand nombre d'enfants courant un risque⁶ » et qu'elle est en partie le résultat d'une vigilance accrue des travailleurs sociaux à la suite de la modification de la *Loi sur les services à l'enfant et à la famille* visant à s'assurer que la sécurité des enfants passe avant toute autre considération. Le taux d'enfants pris en charge a augmenté de 62 % depuis que la mesure de référence a été prise en 2000-2001. Durant cette période, 1,87 % des enfants du Manitoba était pris en charge, alors qu'en 2008-2009, ce chiffre s'élevait à 3,07 %.

Le Ministère a envisagé l'utilisation de mesures des résultats. Il y a plusieurs années, un essai pilote de mesures des résultats pour les enfants pris en charge a été mis en œuvre. Le processus était connu sous le nom de « Manitoba Child Well-being Measures » (« Mesures du bien-être des enfants du Manitoba »). Les mesures concernaient deux grands domaines : les résultats scolaires et le fonctionnement de l'enfant. Les mesures des résultats scolaires couvraient l'âge de l'enfant par rapport à son niveau scolaire, le type d'école, le niveau d'alphabétisation de l'enfant, le développement de la parole et du langage de l'enfant. Les mesures du fonctionnement de l'enfant couvraient les compétences sociales, les comportements problématiques et la toxicomanie. À l'heure actuelle, il n'existe pas de plan pour mettre en œuvre des mesures standards dans toute la province, mais la Régie du Nord a élaboré une série de mesures des résultats (décrites dans le Rapport annuel de 2008-2009). Ces mesures reflètent la mesure dans laquelle les enfants sont en sécurité (ou protégés en cas de besoin) et la mesure dans laquelle les familles sont soutenues pour offrir un environnement sain et stimulant aux enfants. Les mesures suivantes indiquent une amélioration de la sécurité des enfants et une amélioration du soutien apporté aux familles :

- une diminution du nombre d'enfants pris en charge;

⁶ *Annual Report of the Department of Family Services and Housing of the Province of Manitoba for the year 2008/09*, p. 21.

- une réduction de la durée de la prise en charge des enfants;
- une diminution du nombre d'arrestations répétées;
- pour les enfants pris en charge : une augmentation du nombre d'enfants qui peuvent rester dans leur communauté, une augmentation du nombre d'enfants en mesure de recevoir des soins conformes aux traditions, une diminution du nombre de fois où un enfant est déplacé et une augmentation de la stabilité de l'environnement des enfants⁷.

7. Configuration des services :

Une entente est conclue avec des fournisseurs de services par l'une des quatre régies instituées en vertu de l'Initiative de protection de l'enfance de la Commission d'enquête sur l'administration de la justice et les Autochtones. La Régie générale fonctionne selon un modèle mixte de prestation de services avec quatre offices privés fournissant des services et cinq bureaux au sein du Ministère. La Régie des Métis dispose d'un office qui offre des services à toutes les familles métisses de la province. La Régie du Nord offre des services par l'intermédiaire de six offices indépendants avec des bureaux dans leurs communautés respectives et à Winnipeg. Actuellement, deux des offices de la Régie du Nord sont sous le contrôle administratif de la régie. La Régie du Sud offre des services de protection de l'enfance par l'entreprise de dix offices qu'elle a autorisés, dont l'All Nations Coordinated Response Network basé à Winnipeg. Un office est actuellement sous le contrôle administratif de la Régie du Sud.

Les régies de services à l'enfant et à la famille n'offrent pas de services directement aux enfants et aux familles. Au lieu de cela, elles sont habilitées en vertu de la Loi à autoriser un ou plusieurs offices à offrir des services aux enfants et aux familles. Les services d'accueil sont structurés de telle manière que les quatre régies nomment conjointement un office désigné chargé d'offrir des services d'accueil, même si l'office reste sous la direction de sa propre régie⁸. Par exemple, à Winnipeg, les services d'accueil conjoints sont offerts par l'All Nations Coordinated Response Network (ANCR), qui agit comme premier point de contact pour la plupart des familles qui sont aiguillées pour recevoir des services dans la ville de Winnipeg. L'office désigné répond aux questions, présélectionne les services adaptés à la famille et intervient immédiatement si cela est nécessaire. L'office désigné utilise le protocole de la régie pour aider la famille dans la sélection de la régie la plus apte à lui offrir des services supplémentaires. La famille est encouragée à choisir la régie la mieux adaptée culturellement, mais la famille reste libre de choisir une autre régie si elle le souhaite.

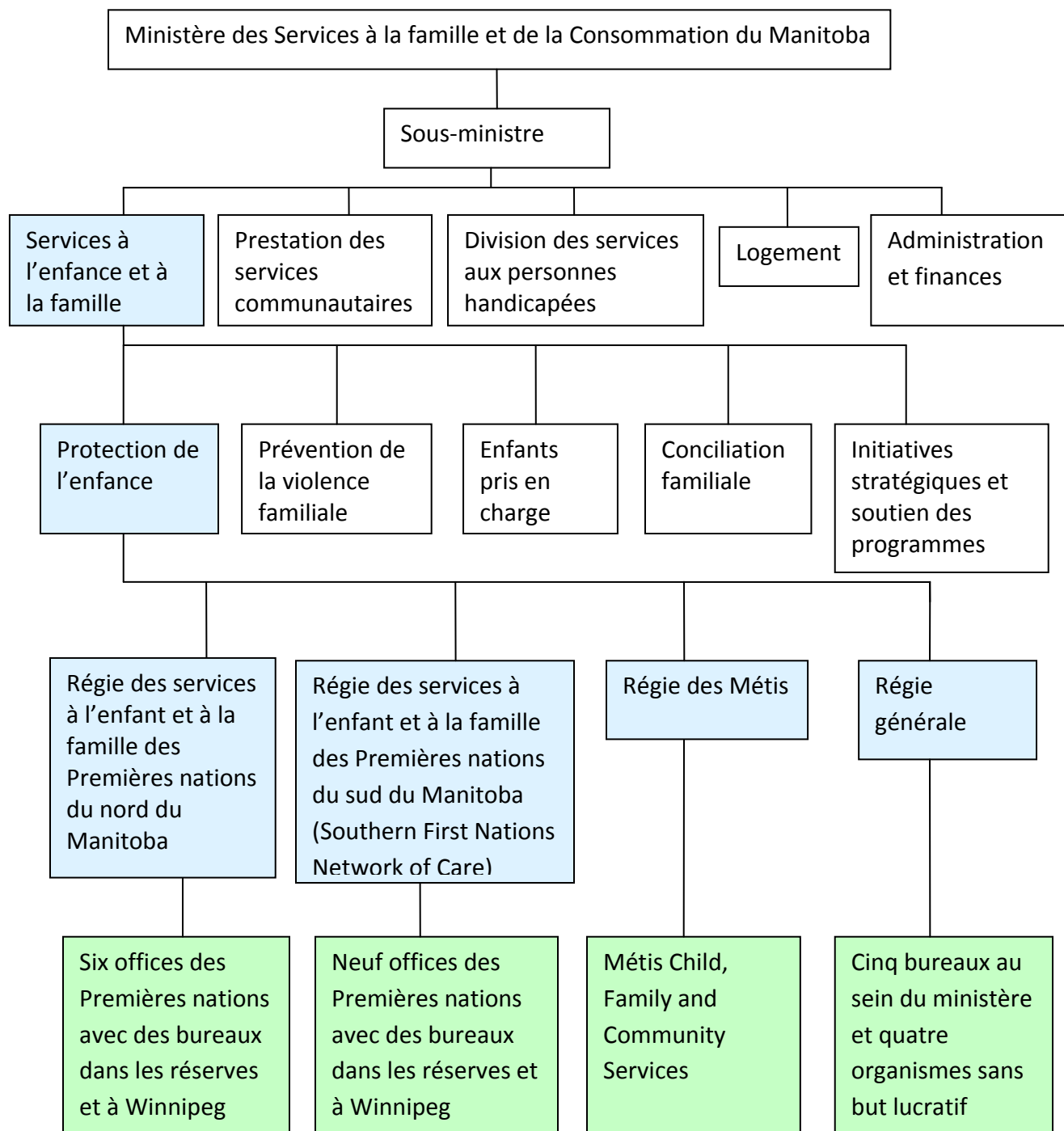
Les régies, ainsi que leurs offices, ont une « compétence commune », ce qui constitue un changement par rapport à l'ancien système. Par le passé, les offices offrant des services aux enfants et aux familles étaient responsables d'une zone géographique fixe. Actuellement, chaque office autochtone est autorisé à offrir des services à ses clients qu'ils vivent ou non dans

⁷ *First Nations of Northern Manitoba Child and Family Services Authority: 2008 – 2009 Annual Report*, p.36.

⁸ Règlements de la *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille* (article 3) : <http://web2.gov.mb.ca/laws/regs/pdf/c090-186.03.pdf>.

des réserves, n'importe où dans la province. En conséquence, tous les offices autochtones ont des bureaux à la fois à Winnipeg et dans les réserves de leurs communautés. En outre, les régies ont conclu des ententes de service les unes avec les autres afin que les services puissent être offerts à une famille, même si la régie choisie par la famille ne dispose pas d'un office autorisé au sein de la communauté de la famille. Par exemple, une famille qui a choisi la Régie des Métis lors du protocole, mais qui habite dans le Nord du Manitoba recevra des services d'un office de la Régie du Nord situé dans leur région en vertu de l'entente entre les deux régies.

La province et les régies sont en train d'élaborer des services d'intervention adaptée intitulés Family Enhancement Services (Services d'épanouissement de la famille). Les régies et le Ministère ont collaboré pour définir un ensemble de critères auxquels les programmes de ces services doivent répondre. Les régies élaborent et testent des modèles de services au sein de leurs champs de compétence. L'intention est d'évaluer chaque programme avant sa pleine mise en œuvre. La méthode d'évaluation n'a pas encore été finalisée.



Entrevues réalisées :

Directrice, Finances et développement stratégique, Direction des initiatives stratégiques et du soutien des programmes, Division des services à l'enfant et à la famille : Lissa Donner, les 7 et 12 mai 2010.

Directeur, Activités intersectorielles/Soutien communautaire, Direction des services de protection des enfants, Division des services à l'enfant et à la famille : Brian Ridd, le 12 mai 2010.

Directrice, Services centralisés, Direction des services de protection des enfants, Division des services à l'enfant et à la famille : Karen Erickson, le 12 mai 2010.

Documents examinés :

First Nations Fact Sheet: A General Profile On First Nations Child Welfare In Canada publié par la Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada, Ottawa : <http://www.fncfcs.com/docs/FirstNationsFS1.pdf>.

Rapports annuels du ministère des Services à la famille et de la Consommation : [http://www.gov.mb.ca/fs/about/annual_reports/2008-09/FSH Annual Report 08 09 en.pdf](http://www.gov.mb.ca/fs/about/annual_reports/2008-09/FSH_Annual_Report_08_09_en.pdf).

Rapports de l'Ombudsman : <http://www.ombudsman.mb.ca/pdf/Strengthen%20the%20Commitment%20September%202006.pdf>.

<http://www.ombudsman.mb.ca/pdf/2008-07-16%20Progress%20Report%20on%20the%20Implementation%20of%20the%20Recommendations%20-%20Strengthen%20the%20Commitment.pdf>.

Rapports du Bureau du protecteur des enfants : <http://www.childrensadvocate.mb.ca/French/Assets/ChildrensAdvocateAnnualReport07-08-Fre.pdf>.

Ministère des Services à la famille et de la Consommation : <http://www.gov.mb.ca/fs/childfam/index.fr.html>.

Commission d'enquête sur l'administration de la justice et les Autochtones — Initiative de protection de l'enfance : http://www.aji-cwi.mb.ca/fr/joint_management_committee_mission.fr.html.

Loi sur les services à l'enfant et à la famille du Manitoba : <http://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/c080f.php>.

Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille : <http://web2.gov.mb.ca/laws/statutes/ccsm/c090f.php>.

First Nations of Northern Manitoba Child and Family Services Authority: 2008 – 2009 Annual Report : [http://www.northernauthority.ca/docs/Northern Authority 2008-2009 Annual General Report.pdf](http://www.northernauthority.ca/docs/Northern_Authority_2008-2009_Annual_General_Report.pdf).

ANNEXE D

SYNTHÈSE DES SERVICES DE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE EN ALBERTA

1. Culture :

La protection de l'enfance en Alberta est désignée sous le nom de « child intervention » (« intervention auprès des enfants ») et elle comprend tant la protection des enfants que le soutien en matière d'intervention précoce et des services intitulés « family enhancement » (« épanouissement de la famille »). La vision des services à l'enfance et à la jeunesse est la suivante : « des enfants, des jeunes, des familles et des communautés robustes ».

2. Gouvernance :

Depuis le 1^{er} avril 1999, les Child and Family Services Authorities (CFSA; régies de services à l'enfant et à la famille) supervisent la prestation des services à l'enfance et la famille au sein de leurs régions respectives en Alberta. Les CFSA s'assurent que les services d'intervention prescrits sont fournis, de même que les services de soutien facultatifs. Les délimitations des CFSA ont été redessinées en 2003, aboutissant à la création des dix CFSA actuellement en place. En plus de superviser la prestation des services et l'élaboration des normes, des politiques et des pratiques, le Ministère finance, contrôle et évalue les CFSA. Chaque CFSA peut élaborer des directives plus détaillées visant les pratiques régionales, à condition que cela complète la politique provinciale. On compte 18 Delegated First Nation Agencies (DFNA; organismes désignés des Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations) qui offrent les services prescrits aux enfants qui vivent dans des réserves. Ces organismes desservent 40 des 47 Premières Nations en Alberta. Les sept autres Premières Nations, qui ne disposent pas d'organismes désignés, reçoivent ces services par l'intermédiaire de CFSA locales.

La *Child, Youth and Family Enhancement Act* confie la plupart des décisions et des activités au directeur prévu par la Loi ou la directrice prévue par la Loi. Pour mener à bien les responsabilités attribuées par la Loi, le directeur ou la directrice délègue des fonctions et des pouvoirs aux travailleurs sociaux. Cependant, la Loi rend le directeur ou la directrice ultimement responsable de la protection des enfants et de la recherche de l'intérêt supérieur de l'enfant. Le fait de déléguer ne lui enlève pas cette responsabilité. Quand un enfant a besoin d'une intervention, le directeur ou la directrice assume la responsabilité de s'assurer que l'enfant reçoit des soins appropriés. Ces soins comprennent l'évaluation, les services sociaux individualisés, le plan de gestion du cas, la prestation de services, la garantie de la sécurité et les mesures favorisant le développement. Les responsabilités liées à la tutelle s'ajoutent si le directeur ou la directrice devient le tuteur ou la tutrice de l'enfant.

Chaque CFSA est régie par un conseil nommé par le ou la ministre. Chaque conseil a deux coprésidents dont l'un est autochtone (à l'exception de la région de l'établissement métis où les deux coprésidents sont autochtones). Chaque CFSA a un premier dirigeant ou une première dirigeante qui relève à la fois du ou de la sous-ministre et du conseil de la CFSA. Environ 2 700 employés travaillent pour les CFSA. Ils sont considérés comme des employés du secteur public. Les CFSA ont notamment les responsabilités suivantes :

- offrir des services sociaux individualisés dans le cadre d'interventions auprès d'enfants (protection) et du soutien aux familles ayant un enfant handicapé;
- octroyer des permis aux établissements de garde d'enfants et verser une subvention pour les frais de garde d'enfants aux parents;
- contrôler et évaluer la qualité de ses programmes;
- conclure des ententes avec les organismes communautaires pour offrir des services supplémentaires, notamment d'épanouissement de la famille, de soutien à l'intervention précoce, ainsi qu'un éventail de solutions de placement à l'extérieur du foyer;
- évaluer les besoins en matière de services communautaires;
- affecter des ressources, établir des priorités et planifier;
- coordonner les services avec les autres CFSA et avec les DFNA.

Les DFNA sont mandatés par le Ministère. Les DFNA offrent les services dans les réserves à 40 des 47 Premières Nations en Alberta. Les enfants qui vivent dans des réserves où il n'y a pas de DFNA reçoivent des services par l'intermédiaire de CFSA locales. Les DFNA ont notamment les responsabilités suivantes :

- s'assurer que les enfants nécessitant une intervention reçoivent les services d'intervention prévus par la Loi dont ils ont besoin;
- offrir ces services sans dépasser le financement attribué par Affaires indiennes et du Nord canadien;
- élaborer des services communautaires d'intervention précoce et des services d'épanouissement de la famille.

3. Mode et niveau de financement :

Le budget 2009-2010 montre que la province a approuvé le financement des dix CFSA à hauteur de 791 millions de dollars. Le financement est calculé en fonction d'un cadre élaboré en 2005. Le cadre a été conçu pour être équitable, prévisible, transparent et incitatif, ainsi que pour tenir

compte de facteurs sociaux et communautaires importants. Le financement accordé à chaque CFSA est calculé en fonction du total de chacune des quatre catégories suivantes :

- A. Leadership régional novateur.
- B. Services utilisés par tous.
- C. Services à échelle de la province.
- D. Affectations/services régionaux.

La catégorie A (leadership régional novateur) représente 0,5 % du total des fonds disponibles pour l'ensemble des CFSA. Le montant alloué à cette catégorie est réparti en fonction du pourcentage de chaque région par rapport à l'attribution globale. Ces fonds doivent être investis dans des méthodes de prestation de services novatrices en fonction des priorités de la région et du contexte opérationnel qui lui est propre.

Les fonds de catégorie B (services utilisés par tous) sont attribués aux deux CFSA qui doivent engager des frais exceptionnels pour offrir des services à l'échelle provinciale au nom des dix CFSA. Le total des fonds alloués correspond aux frais réels engagés pour offrir les services utilisés par tous auxquels s'ajoute une compensation de 10 % servant à couvrir les frais d'administration de ces services. Les services utilisés par tous comprennent deux lignes d'écoute téléphonique provinciale, une ligne d'assistance provinciale et deux centres d'évaluation multidisciplinaires. Historiquement, ces services ont été offerts par la CFSA de la région de Calgary et par la CFSA de la région d'Edmonton.

Les fonds de catégorie C (services à échelle de la province) sont calculés en fonction de trois sous-catégories. Les fonds de cette catégorie couvrent les frais qui existent dans toutes les régions, indépendamment de l'usage, et sur lesquels les CFSA n'exercent aucun contrôle ou très peu. Les sous-catégories sont les suivantes :

1. Les services offerts sous condition de ressources tels que les subventions de garderie, le soutien à la stabilité et le *Kin Child Care Program* (programme de garde par une personne ayant un lien de parenté).
2. Les services spécialisés de soutien aux familles ayant un enfant handicapé – ces services sont offerts en vertu de la *Family Support for Children with Disabilities Act* et ils peuvent comprendre des soins de relève, de l'aide, des solutions d'hébergement hors du foyer, des vêtements adaptés et du soutien pour rendez-vous médicaux.
3. Les fonds destinés aux rajustements généraux qui sont conditionnels aux ressources budgétaires du Trésor et qui sont fixés annuellement. Les fonds alloués ont trait aux hausses du taux prévu pour les familles d'accueil, à l'augmentation du coût de la vie et à l'augmentation des travailleurs. Le taux prévu pour les familles d'accueil ne s'applique qu'aux familles d'accueil dont le taux contractuel correspond au taux provincial.

Les fonds de catégorie D (Affectations/services régionaux) sont calculés en fonction de quatre sous-catégories. La catégorie reflète le coût de la prestation de services et elle fournit une base de financement aux grands programmes offerts par les CFSA. Les sous-catégories sont les suivantes :

1. Les services d'épanouissement de l'enfance, de la jeunesse et de la famille – c'est-à-dire tous les services offerts en vertu de la *Child, Youth and Family Enhancement Act*, à l'exception du soutien à la stabilité et des services utilisés par tous. Trois mesures sont utilisées pour calculer le financement de cette sous-catégorie :
 - i. Le nombre d'enfants (45 % du total des fonds destinés à l'épanouissement de l'enfance, de la jeunesse et de la famille).
 - ii. Le taux de pauvreté (50 % des fonds disponibles destinés à l'épanouissement de l'enfance, de la jeunesse et de la famille) calculé en fonction du pourcentage de la population de la région vivant en dessous du seuil de faible revenu (SFR) et le pourcentage de personnes de la région bénéficiant du programme Supports for Independence (soutien à l'autonomie) de la province.
 - iii. L'accès aux services (5 % des fonds disponibles destinés à l'épanouissement de l'enfance, de la jeunesse et de la famille). Les fonds sont calculés en fonction du pourcentage que représente la région par rapport à la totalité du territoire de la province. L'affectation en fonction du territoire est plafonnée à 10 % de leur affectation au sein de la catégorie D.
2. Les services non spécialisés de soutien aux familles ayant un enfant handicapé sont financés en fonction du coût moyen par cas de la province multiplié par le nombre de cas dans la région.
3. Le financement des services de développement de la petite enfance couvre les frais associés aux services de développement de la petite enfance et aux services de garde d'enfants, notamment les services de garde en milieu familial et les soins de relève, mais à l'exclusion des subventions de garderie. Le financement est calculé en fonction du pourcentage d'enfants âgés de 0 à 5 ans.
4. Le financement visant à promouvoir la bonne santé dans les communautés couvre les coûts associés à des services généraux (les services de soutien aux parents, les programmes de développement communautaire et les services contractuels d'intervention précoce) et aux services de prévention de la violence familiale et de l'intimidation⁹. Le financement des services généraux est calculé en fonction des trois mesures suivantes :

⁹ Le financement des services de prévention de la violence familiale et de l'intimidation est divisé en parts égales entre les régions et il n'est pas considéré comme faisant partie du financement de base des CFSA. Voir *Allocation Framework, Alberta Children Services, Child and Family Services Authorities*, juillet 2005, p. 25.

- i. Le total de la population vivant ou non dans les réserves (45 % des fonds disponibles destinés aux services généraux).
- ii. Le taux de pauvreté (50 % des fonds disponibles destinés aux services généraux, calculés de la même manière que dans la section précédente).
- iii. L'accès aux services (5 % des fonds disponibles destinés aux services généraux, calculés en fonction du pourcentage que représente la région par rapport à la totalité du territoire de la province). L'affectation en fonction du territoire est plafonnée à 10 % de leur affectation au sein de la catégorie D.

Le financement des DFNA est fourni en vertu d'une entente conclue en 2007 entre Affaires indiennes et du Nord canadien, la province et les Premières nations de l'Alberta. Le financement reflète la nécessité pour les DFNA d'offrir des services supplémentaires d'intervention auprès des enfants et d'épanouissement des familles dans les réserves tel que fixé par le modèle d'intervention de l'Alberta. Ce mode de financement est connu sous le nom d'approche améliorée axée sur la prévention. Dans le cadre de cette approche, Affaires indiennes et du Nord Canada a investi 98,1 millions de dollars sur une période de cinq ans débutant en 2007-2008. Un accord tripartite décrit les liens de responsabilité et les engagements vis-à-vis d'un large éventail d'objectifs à l'échelle provinciale et de l'obtention de résultats améliorés pour les enfants et les familles.

4. Cadre de responsabilisation :

Parallèlement au budget provincial de 2010 (disponible sur le site Web du gouvernement de l'Alberta), les services à l'enfance et à la jeunesse disposent d'un plan d'activités spécifique décrivant un programme étalé sur trois ans visant à améliorer les services offerts aux enfants et aux familles. La ministre des Services à l'enfance et à la jeunesse a approuvé le plan dans la section de l'énoncé des responsabilités du document.

L'Office of the Child and Youth Advocate (le Bureau du protecteur des enfants et de la jeunesse) offre des services de défense personnalisés et systémiques aux enfants et aux jeunes qui bénéficient de services en vertu de la *Child, Youth and Family Enhancement Act* ou de la *Protection of Sexually Exploited Children Act*. Le protecteur ou la protectrice des enfants présente chaque trimestre un rapport au ou à la ministre, ainsi que des rapports régionaux à chaque CFSA et chaque DFNA. Les rapports soulignent les activités et les observations du protecteur ou de la protectrice, et ils présentent ses recommandations. Le protecteur ou la protectrice relève directement du ou de la ministre.

Le Children and Youth Services Department (le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse) s'assure qu'un processus de vérification de la conformité est effectué. Le Ministère

vérifie la conformité d'un échantillon aléatoire de dossiers. De nouvelles normes ont été mises en œuvre le 1^{er} janvier 2010, afin de passer à 6 normes et à 26 mesures. Les nouvelles normes ont été mises en œuvre pour s'assurer que les responsabilités relatives au bien-être et à la sécurité des enfants pris en charge mettent l'accent sur les résultats et sont harmonisées avec le National Child Welfare Outcomes Matrix (NOM; modèle national des résultats en matière de bien-être des enfants), qui comprend les quatre domaines de la sécurité des enfants, du bien-être des enfants, de la stabilité, et du soutien familial et communautaire (Trocmé, MacLaurin, Fallon, Shlonsky, Mulcahy et Esposito). En tant que telles, les nouvelles normes reflètent la priorité donnée aux résultats par rapport aux processus et procédures réglementaires. Les nouvelles normes tiennent compte des commentaires formulés par le personnel de première ligne du Bureau du vérificateur général lors de sa vérification de 2007.

Le vérificateur général ou la vérificatrice générale de la province a examiné divers aspects du Ministère. Les recommandations sont présentées dans les rapports annuels du vérificateur général ou de la vérificatrice générale. Les derniers rapports du vérificateur général ou de la vérificatrice générale traitaient du processus de surveillance de la conformité utilisé par le Ministère (2006), des processus d'agrément des prestataires de services (2006), des processus de surveillance de la conformité utilisés par les CFSA (2006), et de la surveillance des prestataires de services par les CFSA (2006).

5. Aspect politique :

La responsabilité d'élever les enfants incombe avant tout aux parents; cependant, le gouvernement, les collectivités, les organismes, les écoles et les entreprises ont tous un rôle de soutien à jouer pour répondre aux besoins des enfants et des jeunes. La *Child, Youth and Family Enhancement Act* a remplacé la *Child Welfare Act*. La *Child, Youth and Family Enhancement Act* prévoit des services de soutien destinés aux familles pour s'assurer qu'un enfant n'est retiré de son foyer que si d'autres mesures moins intrusives ne suffisent pas à le protéger. Il existe également plusieurs autres lois qui visent à aider les familles et les collectivités à offrir un environnement sûr et stimulant aux enfants. Il s'agit de la *Protection of Sexually Exploited Children Act*, de la *Family Support for Children with Disabilities Act* et de la *Child Care Licensing Act*.

6. Mesures du rendement, qualité et résultats :

Le Ministry of Children and Youth Services (le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse) utilise le modèle d'intervention de l'Alberta pour offrir une intervention adaptée en matière de bien-être de l'enfance. Le Ministère a présenté les quatre résultats escomptés du modèle, ainsi que les mesures de résultats s'y rapportant :

1. Amélioration de la sécurité des enfants : mesurée par la diminution de la récidive en matière de maltraitance d'enfants et la diminution des blessures graves ou des décès.

2. Amélioration du bien-être des enfants : mesurée par l'amélioration des notes ou du niveau d'éducation, ainsi que par l'augmentation des comportements positifs des enfants.
3. Planification de la stabilité accrue : mesurée par l'augmentation des placements permanents, l'augmentation des placements temporaires auprès d'une famille connue de l'enfant, la diminution des changements de foyers et la réduction du temps nécessaire pour aboutir au placement permanent.
4. Augmentation du soutien familial et communautaire : mesurée par la diminution des déménagements, l'augmentation des comportements parentaux positifs et l'augmentation des placements dans le milieu ethnoculturel de l'enfant.

Les rapports annuels actuels du Ministère et des CFSA comprennent une mesure de la récidive de plus de 12 mois, une mesure de planification de la stabilité, une mesure du nombre d'enfants blessés pendant qu'ils bénéficiaient de services de protection et plusieurs mesures de la satisfaction de la clientèle.

L'Alberta emploie également à un comité de citoyens intitulé le *Social Care Facilities Review Committee* (Comité d'examen des installations des services sociaux) qui effectue des visites annuelles d'un échantillon aléatoire d'établissements de services sociaux de la province. Le comité peut également mener des enquêtes sur des questions relatives à un établissement de services sociaux à la demande du ou de la ministre des Services à l'enfance et à la jeunesse. Le comité suit un plan de visites étalé sur sept ans et permettant d'évaluer la majorité des établissements dans toutes les régions. Le comité procède en permanence à des évaluations dans les deux plus grandes régions (Calgary et Edmonton) tout en parcourant les petites régions chacune à leur tour sur une base triennale. Selon le nombre d'établissements situés dans une petite région, les établissements peuvent être visités aussi souvent que tous les trois ans. Dans chaque établissement, les membres du comité rencontrent des bénéficiaires de services, des familles ou des tuteurs, des employés et des fournisseurs de service, afin d'obtenir des commentaires sur la qualité des services reçus dans les établissements de services sociaux. Les rapports annuels sont déposés à l'Assemblée législative par le ou la ministre des Services à l'enfance et à la jeunesse. Des copies sont ensuite transmises à chacun des établissements qui ont participé à ces évaluations, et le rapport annuel est affiché sur le site Web du Ministère. Il est important de noter qu'il ne s'agit pas d'un processus normalisé d'assurance de la qualité consistant en un examen intensif des dossiers des enfants, des progrès parentaux ou de la mise en œuvre des plans de service. En réponse au plus récent rapport annuel, la ministre a déclaré :

« Le Ministère collabore avec les organismes de services sociaux pour créer une nouvelle relation, dans laquelle les contrats sont basés sur l'assurance que les services offerts permettent d'obtenir les meilleurs résultats possible pour les enfants, les jeunes et les familles. Les territoires de compétence qui ont adopté cette approche axée sur les résultats ont connu une réduction du nombre de changements de foyers pour les enfants, une diminution de la durée de prise en charge des enfants et une stabilité accrue pour les enfants

et les jeunes grâce à l'adoption, à la tutelle privée et à la réunification familiale¹⁰.

7. Configuration des services :

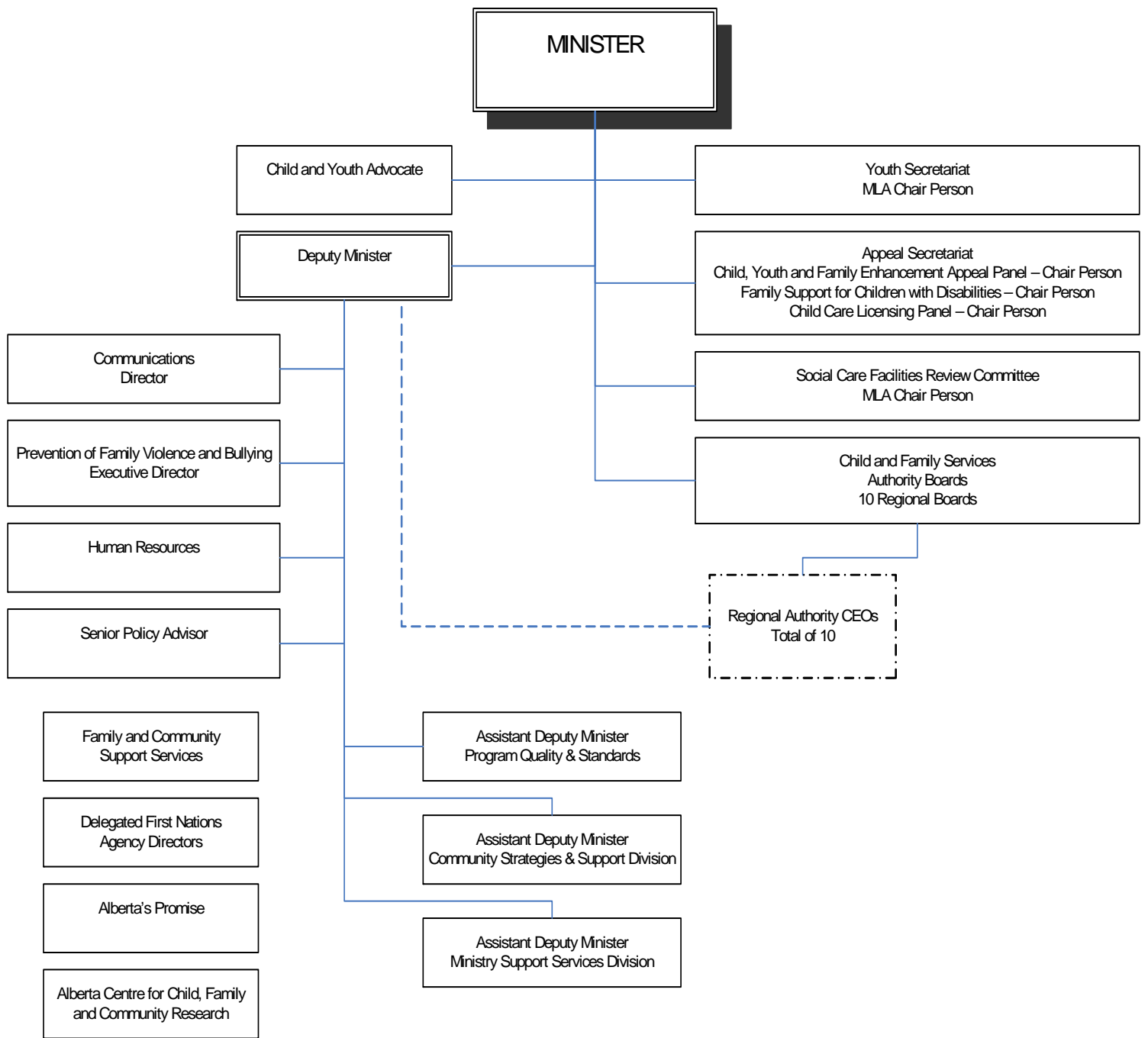
Au cours des dix dernières années, le gouvernement de l'Alberta a restructuré le modèle d'intervention auprès des enfants en créant deux modes d'intervention : un volet d'épanouissement des familles et un volet de protection de l'enfance. Dès la réception d'un rapport, les travailleurs sociaux mènent une série d'évaluations, afin de déterminer si l'enfant ou le jeune a besoin d'une intervention (de protection). Si une intervention est nécessaire, une décision est prise quant à savoir si la sécurité de l'enfant peut être assurée en fournissant des services d'épanouissement facultatif ou des services d'intervention imposés par le tribunal.

Les services d'épanouissement de la famille sont facultatifs et ils servent à réduire les éléments identifiés posant un risque quant à la sécurité d'un enfant. Les travailleurs sociaux et les membres d'organismes de services communautaires travaillent de concert avec la famille pour élaborer le plan d'épanouissement qui présente les réalisations nécessaires à la sécurité de l'enfant et qui indique les tâches devant être accomplies pour que les services d'épanouissement de la famille prennent fin. S'il s'avère que les besoins repérés ne peuvent pas être satisfaits par le biais des services d'épanouissement de la famille, ou si une action immédiate est nécessaire, la famille reçoit alors des services de protection imposés par le tribunal. Les services d'intervention sont gérés et supervisés par les travailleurs sociaux des CFSA, tandis que les services thérapeutiques et de consultation sont le plus souvent offerts par des fournisseurs de services communautaires.

Des partenaires communautaires peuvent conclure des contrats avec les CFSA dans l'attente que leurs services soient requis dans une région donnée. Les fournisseurs comprennent des familles d'accueil, des spécialistes de l'intervention précoce et des intervenants en santé mentale. Les CFSA négocient les tarifs qu'ils paient pour ces services; toutefois, la province leur fournit un contrat type à utiliser. Le contrat comporte des mesures en matière de communication de rapports et de responsabilisation. En outre, la province a établi des tarifs pour les services de consultation, d'aide aux parents et d'évaluation que les CFSA peuvent se procurer au nom d'un enfant ou d'une famille.

Les CFSA ont élaboré des protocoles avec les ministères de l'Éducation, de la Santé et du Bien-être, l'Alberta Council of Women's Shelters et le Solicitor General's Office (Cabinet du solliciteur général). Ces protocoles clarifient les rôles et les responsabilités des divers organes et ils établissent les cadres nécessaires à une collaboration. À ce jour, aucune évaluation de ces protocoles n'est disponible.

¹⁰ *Social Care Facilities Review Committee : Annual Report*, avril 2008 à mars 2009, p. 3.



Entrevues réalisées :

Gestionnaires de budget, Department of Children and Youth Services : Darren Baptista, le 14 mai 2010.

Gestionnaires principale, Governance Services, Department of Children and Youth Services : Beverly Sawicki, le 14 mai 2010.

Documents examinés :

« About Us »; site Web des Children and Youth Services du gouvernement de l'Alberta. Disponible à l'adresse : http://www.child.alberta.ca/home/about_us.cfm, consultée le 4 février 2010.

Alberta Response Model Building on Successful Practice and Transforming Outcomes for Children, Appendix. Disponible à l'adresse : <http://www.child.alberta.ca/home/documents/childintervention/factsheet1.pdf>, consultée le 5 février 2010.

Enhancement Policy Manual, révisé en avril 2010. Disponible à l'adresse : [http://www.child.alberta.ca/home/documents/publications/Enhancement Act Policy Manual.pdf](http://www.child.alberta.ca/home/documents/publications/Enhancement_Act_Policy_Manual.pdf), consultée le 18 mai 2010.

Alberta Children's Services, *Proposed Allocation Framework for Child and Family Service Authorities*, 20 juillet 2005.

Annual Report, Office of the Child and Youth Advocate, 2008-2009. Gouvernement de l'Alberta. Disponible à l'adresse : [http://advocate.gov.ab.ca/OCYA_Annual_Report_2008-09_Final\(1\).pdf](http://advocate.gov.ab.ca/OCYA_Annual_Report_2008-09_Final(1).pdf), consultée le 3 février 2010.

Annual Report of the Auditor General of Alberta 2006–2007, Volumes 1 and 2. Disponible à l'adresse : http://www.oag.ab.ca/files/oag/2006-2007_Annual_Report_Vol_1.pdf, consultée le 19 mai 2010.

Budget 2010: Striking the Right Balance. Children and Youth Services Business Plan 2010-13. Disponible à l'adresse : <http://www.finance.alberta.ca/publications/budget/budget2010/children-youth-services.pdf>, consultée le 4 février 2010.

Centre for Excellence in Child Welfare (2002). *Overview of Child Welfare Governance in Canada and Lessons for Innovation from Outside Canada: Inter-Provincial Lessons on Child Welfare Governance*.

Child, Youth and Family Enhancement Act, Revised Statutes of Alberta 2000, chapitre C-12.

Crabtree, C., A. (2008). *A Management review of the Alberta child welfare system*. Disponible à l'adresse : <http://www.cecw-cepb.ca/sites/default/files/publications/en/AB-ManagementReviewReport.pdf>, consultée le 19 mai 2010.

Success in School for Children and Youth in Care Initiative: Provincial Protocol Framework. Disponible à l'adresse : <http://education.alberta.ca/media/1214204/faq.pdf>, consultée le 14 mai 2010.

Building a Collaborative, Community Based Response: A Guide for Shelters and Child and Family Services Authorities in Protocol Development. Mai 2006. Disponible à l'adresse : www.acws.ca/downloads/acws_protocol_final_draft_june.doc, consultée le 19 mai 2010.

Youth Criminal Justice Protocol. Juin 2008. Disponible à l'adresse : https://www.solgps.alberta.ca/programs_and_services/correctional_services/young_offenders/Publications/Young%20Offender%20Protocol.pdf, consultée le 19 mai 2010.

ANNEXE E

SYNTHÈSE DES SERVICES DE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANCE EN COLOMBIE-BRITANNIQUE

Culture :

Les quinze dernières années ont vu beaucoup de changements et de révisions dans l'organisation et la fourniture des services de bien-être de l'enfance en Colombie-Britannique. L'objectif des services de bien-être de l'enfance a été changeant, la priorité ayant été donnée tour à tour à la protection des enfants et au soutien aux familles. Les trois examens les plus importants sont *The Gove Inquiry into Child Protection in British Columbia (1995)*, *The Core Services Review (2001)* et le *B.C. Children and Youth Review (2006)*.

Dans le *Report of The Gove Inquiry into Child Protection in British Columbia (1995)*, le juge Gove constate que :

« [...] les mauvaises méthodes découlaient directement de la mauvaise gestion du Ministère, de l'inefficacité des mesures d'assurance de la qualité, de l'insuffisance du financement et de normes laxistes quant aux qualifications des travailleurs sociaux, à la formation, à la supervision et à la gestion des cas, ainsi que du mauvais jugement des travailleurs sociaux¹¹. »

Le juge Gove a formulé 118 recommandations visant à améliorer le système de services de bien-être de l'enfance. Le système que le juge Gove préconise est axé sur l'enfant et fait appel à du personnel professionnel bien formé. De plus, dans ce système « la politique du Ministère doit indiquer clairement que la protection de l'enfant est primordiale et qu'elle ne doit pas être éclipsée par le désir d'aider les parents à améliorer leur vie et leurs aptitudes¹². »

En réponse à l'enquête de Gove, les services de bien-être de l'enfance ont été restructurés, notamment avec la formation du Ministry For Children and Families (ministère des Enfants et de la Famille), qui assume l'entière responsabilité des services de protection de l'enfance, ainsi que la responsabilité des programmes de soutien aux enfants, aux jeunes et aux familles (remarque : Le nom du Ministère a changé à nouveau en 2001 pour devenir le Ministry of Children and Family Development, MCFD [ministère des Enfants et du Développement de la Famille]). De plus, le juge Gove a recommandé la création de conseils régionaux de bien-être de l'enfance et de centres communautaires pour les enfants (centres de soutien offrant plusieurs types de services).

¹¹ Gove, T. (1995), *Report of the Gove Inquiry into Child Protection in British Columbia; Volume Two: Matthew's Legacy. Letter of Transmittal*.

¹² Disponible à l'adresse : http://www.qp.gov.bc.ca/gove/vol2_09.htm, voir la recommandation n° 27.

Plus récemment, Ted Hughes a été nommé pour mener un examen indépendant du système de protection de l'enfance en Colombie-Britannique. Le *BC Children and Youth Review: An Independent Review of BC's Child Protection System* (2006) a été soumis au gouvernement provincial. Il comprend 62 recommandations visant à modifier le système de bien-être de l'enfance. Le juge Hughes a résumé les défis auxquels est confronté le système de bien-être de l'enfance en Colombie-Britannique de la manière suivante :

« Lors de l'enquête, j'ai été particulièrement frappé par la quantité ingérable de changements qui ont secoué le système de bien-être de l'enfance. **Il y a eu une véritable valse des postes de haute direction; dans la pratique, la protection des enfants et le soutien aux familles ont été tour à tour favorisés;** des fonctions ont été transférées aux régions, puis de nouveau centralisées; de nouveaux processus de règlement des différends ont été mis en œuvre. Tout cela s'est en grande partie produit dans un contexte de compressions budgétaires importantes, bien qu'il soit communément admis que le changement organisationnel coûte cher. »¹³ (Le gras a été ajouté)

Et il poursuit :

« La nécessité d'arriver à un équilibre et une stabilité est un thème central du rapport [...] Tout organisme a une capacité limitée de gestion du changement, surtout dans un contexte de restrictions budgétaires, et la capacité de ce Ministère a été étirée au-delà de ses limites. Au cours des dix années écoulées depuis 1995, le Ministère a été dirigé par pas moins de neuf ministres, huit sous-ministres et sept administrateurs ayant la responsabilité première en matière de protection des enfants. Ce roulement a eu des répercussions sur le moral du personnel et sur la capacité du Ministère à définir les orientations, à établir des objectifs et à faire des progrès. Cette valse doit cesser¹⁴. »

À l'heure actuelle, le MCFD est en cours de transformation afin d'améliorer le système de prestation de services destinés aux enfants et aux familles de la Colombie-Britannique. Le plan d'action du Ministère, *Strong, Safe and Supported: A Commitment to BC's Children and Youth*, publié en 2008, met l'accent sur la nécessité d'une approche intégrée pour soutenir le développement sain des enfants et des jeunes. Le MCFD travaille à établir une approche axée sur les points forts du développement pour le développement de l'enfant et de la famille en se basant sur les bonnes pratiques internationales et locales. Le ministère assurera la cohérence et la stabilité grâce à l'application de principes et de valeurs qui seront incontournables pour l'ensemble du système.

¹³ Hughes, E. N. (2006), *BC Children and Youth Review: An Independent Review of BC's Child Protection System*, p. 3.

¹⁴ Hughes, E. N. (2006), *BC Children and Youth Review: An Independent Review of BC's Child Protection System*, p. 4.

Gouvernance :

Les services de protection de l'enfance sont assurés dans la province par 429 bureaux du Ministère répartis dans cinq régions : la région du Fraser, la région de l'intérieur, la région du Nord, la région du littoral de Vancouver et la région de l'île de Vancouver. Les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance sont des employés provinciaux engagés par chaque région selon le protocole d'embauche établi par chacune d'elles. Les travailleurs sociaux doivent rendre des comptes au ministre par l'intermédiaire des chefs d'équipe. Les méthodes de recrutement sont définies par les régions.

Il existe actuellement 24 organismes désignés des Premières Nations : L'un est en phase de démarrage, trois peuvent offrir des services facultatifs, ainsi que recruter et approuver des familles d'accueil; onze ont reçu des pouvoirs supplémentaires nécessaires pour offrir des services de tutelle aux enfants faisant l'objet d'une prise en charge prolongée; et neuf ont reçu les pouvoirs nécessaires pour offrir des services complets de protection de l'enfance, notamment le pouvoir d'enquêter sur les rapports et de retirer des enfants de leur foyer.

Mode et niveau de financement :

Les services de bien-être de l'enfance en Colombie-Britannique sont financés par l'intermédiaire de paiements de transfert. Le financement n'est pas lié à la population. Le budget est établi par le ministère et présenté à l'Assemblée législative pour approbation.

Le MCFD a indiqué qu'il travaille avec les dirigeants des Premières nations, Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC), et les organismes offrant des services à l'élaboration d'un cadre pour un nouveau modèle de financement fédéral comprenant les services de prévention. En avril 2007, AINC a introduit des changements afin de permettre le remboursement aux organismes autochtones des options sans prise en telles que les *Kith and Kin and Youth Agreements* (ententes amis-parents et ententes avec un jeune).

Cadre de responsabilisation :

En Colombie-Britannique, les organismes suivants jouent un rôle dans la supervision du Ministère : Le protecteur ou la protectrice du citoyen, le ou la coroner, le Bureau du vérificateur général, le Tuteur et curateur public ou la tutrice et curatrice publique et, depuis peu, le représentant ou la représentante pour les enfants et les jeunes (Representative for Children and Youth). À la suite du *BC Child and Youth Review*, la province a adopté la *Representative for Children and Youth Act* qui donne le pouvoir à l'Assemblée législative de nommer un nouvel officier ou une nouvelle officière de l'Assemblée législative à titre de représentant ou représentante pour les enfants et les jeunes afin d'obliger le système de services sociaux à rendre des comptes en effectuant des vérifications, des contrôles et des examens indépendants des services gouvernementaux.

Le MCFD a élaboré des normes en ce qui a trait aux services à l'enfance et à la famille (notamment les interventions et les enquêtes relatives au développement de la famille). Il s'agit d'un cadre obligatoire pour la prestation de services qui a été révisé en vue de promouvoir et de soutenir un changement dans les pratiques relatives au bien-être de l'enfance en Colombie-Britannique. Les normes actuelles datant de juin 2004 s'inscrivent dans les changements stratégiques entrepris par le MCFD et dans les meilleures pratiques identifiées par les recherches les plus récentes.

Des examens externes sont effectués par les organes de contrôle mentionnés ci-dessus et parfois par d'autres parties intéressées (par exemple la British Columbia Association of Social Workers et la Pivot Legal Society). Des évaluations internes des programmes, des services, des normes, des vérifications, etc. sont également effectuées.

Les Director's Case Practice Audits (vérifications de la gestion de cas du directeur ou de la directrice) sont effectuées sur un cycle de quatre ans pour évaluer la conformité aux normes du travail effectué par les travailleurs sociaux en vertu de la *Child, Family and Community Service Act*. Les vérifications de la gestion de cas permettent de repérer les forces et points à améliorer de la gestion de cas, d'encourager le développement de bonnes pratiques et de soutenir l'apprentissage organisationnel et individuel. Des vérificateurs régionaux effectuent les vérifications en utilisant des méthodes, des procédures et des outils normalisés. Les outils de vérification aident le vérificateur ou la vérificatrice à déterminer et à consigner la conformité aux normes des services à l'enfant et à la famille, ainsi que des services de prise en charge des enfants. Ces normes constituent le cadre obligatoire pour la prestation de services en vertu de la *Child, Family and Community Service Act*. Les vérifications de la gestion de cas sont accessibles en ligne à l'adresse :

http://www.mcf.gov.bc.ca/about_us/directors_case_practice_audits.htm. Le cas échéant, les rapports de vérification publiés comportent des comparaisons avec des vérifications précédentes.

Les rapports sur les résumés des examens de cas représentent un outil supplémentaire pour garantir la responsabilisation. Les normes de pratique du MCFD exigent que les cas où un enfant pris en charge dans les 12 mois précédents est blessé, subit un grave accident ou décède soient signalés au directeur ou à la directrice. Le directeur ou la directrice décide si un examen de cas est nécessaire. L'examen de cas est effectué selon l'une des deux méthodes suivantes : un examen de dossier ou un examen complet. Les examens sont axés sur la formulation de critiques quant aux pratiques et sur les moyens d'améliorer la prestation des services. Les deux types examens peuvent conduire à formuler des recommandations pour résoudre des problèmes quant aux pratiques. Les résumés des examens sont publiés deux fois par an.

La politique d'accréditation est autre méthode utilisée par le MCFD pour garantir la responsabilisation. La politique stipule que les organismes auxquels le MCFD verse un financement d'au moins 500 000 \$ par an doivent obtenir une accréditation auprès de l'un des trois organismes d'accréditation. L'accréditation d'un organisme indique que ce dernier a atteint un niveau satisfaisant de compétences organisationnelles et qu'il dispose de

mécanismes fiables pour améliorer continuellement la qualité de sa prestation de services. En juillet 2009, 222 organismes avaient obtenu l'accréditation. Presque tous les organismes qui reçoivent un financement annuel de plus de 500 000 \$ sont accrédités. Une liste actualisée des organismes accrédités est accessible en ligne. Voici quelques exemples des types d'organismes qui sont accrédités : les centres de services communautaires, les associations de services à la famille, les organismes d'intégration communautaire et les centres de développement des enfants.

Aspect politique :

Le *MCFD's Good Practice Action Plan* (2007) définit la *transformation* comme « le processus par lequel le système de prestation de services visant au développement des enfants et de la famille du MCFD sera soigneusement évalué et, le cas échéant, modifié pour devenir synonyme d'un service efficace et culturellement pertinent, basé sur les normes et les bonnes pratiques internationales et locales. » Les premières phases de la transformation ont conduit à l'élaboration d'un plan opérationnel subséquent intitulé *Strong, Safe and Supported: A Commitment to BC's Children and Youth* (2008).

Les cinq piliers de ce plan constituent les éléments essentiels à un système efficace de services visant au développement des enfants, des jeunes et de la famille :

1. La prévention : le gouvernement se concentrera avant tout à éviter que les enfants et les jeunes se trouvent en situation de vulnérabilité en soutenant les personnes, les familles et les collectivités.
2. Intervention précoce : le gouvernement offrira des services d'intervention précoce aux enfants et aux jeunes vulnérables au sein de leur famille et de leur collectivité.
3. Intervention et soutien : le gouvernement offrira des services d'intervention et de soutien en fonction de l'évaluation des besoins individuels.
4. Approche propre aux Autochtones : les peuples autochtones seront soutenus dans l'exercice de leurs compétences à l'égard de la prestation de services aux enfants et aux familles.
5. Assurance de la qualité : les services de développement des enfants, des jeunes et des familles s'appuieront sur des faits grâce à un système solide d'assurance de la qualité.

Le Ministère a lancé divers programmes pour s'attaquer à la question du nombre d'enfants autochtones pris en charge. Cela comprend l'élaboration d'ententes entre la province et les communautés des Premières Nations pour confier de nouveau la responsabilité de la protection des enfants et le soutien aux familles aux communautés autochtones. Le Ministère a également élaboré un cadre conceptuel pour guider son personnel dans la manière de faire avancer l'importante priorité du Ministère consistant à soutenir les Premières nations, les Métis et les autres peuples autochtones dans l'élaboration et l'offre de services fondés sur leur culture et leurs traditions (voir la brochure jointe intitulée *Aboriginal Service Delivery Change: A Conceptual Framework for Ministry Staff*).

Mesures du rendement, qualité et résultats :

Le Provincial Health Office (Bureau provincial de la santé) de la Colombie-Britannique dans un programme conjoint avec l'ancien Child and Youth Office (Bureau de l'enfance et de la jeunesse) devenu le The Representative for Children and Youth (Représentant ou représentante pour les enfants et les jeunes) a lancé une série programmée de quatre rapports communs sur la santé et le bien-être des enfants pris en charge en Colombie-Britannique. Ces rapports sont axés sur l'utilisation des services et la mortalité (2006), l'expérience au sein du système éducatif (2007), les démêlés avec la justice (2009), et l'emploi et de l'utilisation de l'aide au revenu (quatrième rapport à venir). Ils se concentrent sur les enfants et les jeunes ayant fait l'objet d'une prise en charge prolongée (pupilles) entre 1997 et 2005. Les auteurs ont déclaré qu'afin « d'évaluer les progrès du gouvernement dans l'amélioration des résultats, nous devons acquérir une meilleure compréhension de ce que ces résultats sont et établir des données de référence sur lesquelles se baser pour mesurer les progrès¹⁵ » (p. vii, *Executive Summary, Health and Well-Being of Children in Care in British Columbia: Educational Experience and Outcomes*, 2007). Les mesures étudiées comprenaient les taux d'achèvement des études secondaires, les résultats obtenus dans quatre notes pondérées, les taux de consommation de médicaments sur ordonnance, la prévalence de la dépression et de l'anxiété, la prévalence des maladies respiratoires, les taux de grossesse, et les taux d'inculpation et d'incarcération en vertu de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*.

Le MCFD publie des rapports publics sur diverses mesures du rendement. Les mesures de rendement sont liées aux objectifs du plan de services du Ministère qui correspondent aux piliers du plan *Strong, Safe and Supported*. Les mesures publiées du plan de services sont les suivantes :

- le nombre de familles monoparentales qui reçoivent une subvention pour les frais de garde d'enfants;
- le nombre d'enfants qui quittent le foyer parental et qui sont en mesure de rester dans leur famille élargie;
- le nombre de familles qui participent à des processus de planification concertée;
- le nombre d'enfants faisant l'objet d'une ordonnance de tutelle qui entrent en septième année et qui sont encore à l'école trois ans plus tard;
- le pourcentage d'enfants autochtones qui quittent le foyer parental et qui reçoivent des services dispensés par des organismes autochtones désignés, des familles d'accueil autochtones ou des amis et des parents autochtones;
- le pourcentage d'enfants pris en charge hors du foyer parental pendant au moins deux ans qui restent placés au même endroit;
- le nombre de mesures rendues publiques.

¹⁵ *Executive Summary, Health and Well-Being of Children in Care in British Columbia: Educational Experience and Outcomes*, 2007, p. vii.

Mesures présentées dans le plan de services 2010-2011 à 2012-2013

Le tableau ci-dessous énumère les sept mesures du rendement présentées dans le 2010/11 - 2012/13 Service Plan.

Mesure	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Nombre de familles monoparentales qui reçoivent une subvention pour les frais de garde d'enfants.	12 399	12 273	12 884	14 118
Nombre d'enfants qui doivent quitter le foyer parental et qui sont en mesure de rester dans leur famille élargie ou dans leur communauté.	641	613	738	709
Nombre de familles qui participent à des processus de planification concertée.	1 721	1 935	2 367	2 967
Nombre d'enfants faisant l'objet d'une ordonnance de tutelle qui entrent en septième année et qui sont encore à l'école trois ans plus tard.	Mesure non disponible	92,4 %	92,2 %	91,9 %
Pourcentage d'enfants autochtones qui quittent le foyer parental et qui reçoivent des services dispensés par des organismes autochtones désignés, des familles d'accueil autochtones ou des amis et des parents autochtones.	45,3 %	44,3 %	47,5 %	53,2 %
Pourcentage d'enfants pris en charge hors du foyer parental pendant au moins deux ans qui restent placés au même endroit.	56,2 %	56,6 %	54,8 %	54,1 %
Nombre de mesures du rendement rendues publiques.	–	–	–	17

¹⁶

Le Ministère publie également des mesures du rendement dans le *Public Reporting of Performance Measures* (http://www.mcf.gov.bc.ca/about_us/pdf/performance_2010.pdf). Les dix autres mesures du rendement qui sont présentées dans le rapport concernent les programmes de la petite enfance, la récidive en matière de violence ou de négligence, les détails liés au placement, les résultats scolaires et les décès d'enfants ou de jeunes.

¹⁶ Mesures du rendement rendues publiques par le Ministry of Children and Family Development en mars 2010. Disponible à l'adresse : http://www.mcf.gov.bc.ca/about_us/pdf/performance_2010.pdf on May 19, 2010.

Configuration des services :

En 2009, il y avait 908 878 enfants (âgés de 0 à 18 ans) en Colombie-Britannique. Cela représente une baisse de 4,2 % par rapport à 2001.

Le nombre d'enfants autochtones en Colombie-Britannique a augmenté de 11 % entre 2001 et 2009. En septembre 2009, les enfants autochtones représentaient 8 % de tous les enfants de la Colombie-Britannique.

Les services suivants sont offerts par les bureaux du Ministère répartis dans les cinq régions de la province :

- la protection de l'enfance;
- le développement de la famille;
- l'adoption;
- la garde en établissement ou en famille d'accueil et autres options de prise en charge;
- le développement de la petite enfance;
- l'aide à l'enfance;
- les services de santé mentale pour les enfants et les jeunes;
- la justice pour la jeunesse et les services à la jeunesse;
- les services pour les enfants et les jeunes ayant des besoins spéciaux.

Les services de protections de l'enfance sont offerts directement par l'intermédiaire d'un réseau de bureaux du Ministère. Ces bureaux sont coordonnés par des bureaux régionaux. Le Ministère utilise aussi divers services acquis auprès d'organismes communautaires (notamment les services de consultation, le placement en foyer de groupe et les programmes d'éducation parentale).

En 2004, la Colombie-Britannique a adopté un modèle d'intervention adaptée intitulé *Family Development Response* (FDR, Intervention relative au développement de la famille). La FDR est une « intervention adaptée » visant à répondre aux rapports de protection des enfants. L'objectif central de ce modèle d'intervention est de réduire le recours aux enquêtes et au retrait des enfants de leur famille pour favoriser un éventail d'interventions et de solutions communautaires permettant de protéger les enfants en les gardant au sein de leur famille ou de leur communauté¹⁷. À la réception d'un rapport de protection, une évaluation préalable est effectuée afin de déterminer la nécessité d'une intervention ou d'une enquête de protection.

Dans le cadre du processus de transformation en cours, le Ministère a œuvré à l'établissement d'une approche axée sur les points forts du développement pour le développement de l'enfant

¹⁷ *British Columbia's Family Development Response* (2004), Ministry of Children and Family Development, p. 3.

et de la famille. Cette approche a été intitulée *Child and Family Support, Assessment, Planning, and Practice* (CAPP).

Le CAPP¹⁸ constitue un modèle de prestation de services et une vision cherchant à atteindre de meilleurs résultats pour les enfants, les jeunes et les familles en fournissant au personnel une approche et une méthode cohérentes en matière de développement. L'approche développementale est axée sur le renforcement des relations et l'identification des besoins, ainsi que sur la création d'occasions, d'environnements et de ressources permettant de répondre aux besoins. Le CAPP intégrera tous les éléments qui sont nécessaires pour soutenir le développement des enfants et des familles, notamment : l'aide à l'enfance; le développement de la petite enfance; les services de traitement des dépendances; les services pour les enfants ayant des besoins spéciaux; les services de santé mentale pour les enfants et les jeunes; et la justice pour la jeunesse. Les programmes ne seront plus offerts de manière cloisonnée et ils mettront l'accent sur la fourniture d'une combinaison de mesures de soutien et d'interventions visant à répondre aux besoins « d'un enfant en particulier, dans une famille en particulier et dans une communauté en particulier ». Le soutien et les interventions proviendront de services offerts par le ministère et par le biais d'une approche pangouvernementale.

Essentiellement, l'approche développementale qui sous-tend le CAPP fait confiance aux capacités professionnelles et à la prise de décision, en utilisant une bonne supervision et en mettant l'accent sur la participation de l'enfant et de la famille, le travail d'équipe et la collaboration entre les professionnels et les différentes disciplines. Différentes professions et pratiques seront mises à profit pour créer un service complet offert à un enfant et une famille en particulier et basé sur leurs besoins précis. Ceux qui sont mis à profit pour contribuer à la réalisation des objectifs décrits dans le plan forment l'équipe de cet enfant et de sa famille. L'intention est également de supprimer les cloisonnements entre les programmes et de créer un réseau de services intégrés. L'argent servira alors à soutenir un système intégré, plutôt que chaque volet de services distinct. Par exemple, un adolescent qui est arrêté n'aura pas besoin d'un diagnostic de maladie mentale pour bénéficier de la compétence et des connaissances d'un professionnel de la santé mentale.

Les plans de mise en œuvre initiale indiquent que le CAPP sera lancé dans cinq centres, en se concentrant sur les enfants et les jeunes pris en charge, ainsi que sur les jeunes ayant conclu une entente. Bien que les outils et les interventions du CAPP n'aient pas encore été définis, le changement dans la pratique et la vision d'un réseau de services complets diffèrent énormément des autres systèmes de bien-être de l'enfance au Canada.

¹⁸ Les renseignements sur le CAPP proviennent du *Child and Family Support, Assessment, Planning and Practice (CAPP) Initial Implementation Plan* du Ministry of Children and Family Development de la Colombie-Britannique, disponible à l'adresse : http://www.mcf.gov.bc.ca/about_us/pdf/implementation_plan.pdf.

ABORIGINAL SERVICE DELIVERY CHANGE

A Conceptual Framework for Ministry Staff

This framework is an internal guide for ministry staff in moving forward with the ministry's key priority of supporting First Nations, Métis and other Aboriginal people in developing and delivering a service approach based on their culture and traditions. This framework is not meant to guide Aboriginal people.

Vision

Aboriginal children and youth live in strong, healthy families and sustainable communities where they are connected to their culture and traditions.

The dignity, survival and well-being of Aboriginal people is respected and actively supported by ministry staff throughout the organization.

Call to Action

There are clear reasons why the well-being of Aboriginal children, youth and families is one of the ministry's top priorities, as reflected in the Strong, Safe and Supported action plan.

Research indicates Aboriginal people are disproportionately represented in the social service system, with a disproportionate number of Aboriginal children in the ministry's care. The level of health and well-being of Aboriginal people is lower than other British Columbians, and socio-economic gaps have been clearly identified.

Inequality exists in terms of access to ministry resources and the ability of all children to access comparable services, regardless of residency.

Past practices related to Residential Schools, the "Starry Scoop," and discrimination have negatively impacted the well-being of Aboriginal communities, children, youth and families. As these practices were closely associated with family and child welfare, strong **reconciliation** strategies are needed from the ministry.

Opportunities and Challenges

Within the context outlined above, five key challenge areas have been identified that require responsive action from the ministry:

1. Relationships
2. Recognition and Reconciliation
3. Socio-Economic Gaps
4. Financial Barriers and Budget Restraints
5. Systemic Barriers

Principles

Ministry staff will apply the following five principles to all of our work with Aboriginal children, youth, families and communities:

Self-Determination: Aboriginal people are in the best position to lead the development of and decision-making around the laws, policies, research and services for their children, youth and families.

Culture and Language: Aboriginal child and family development policy, practice and approaches are most effective when they reflect and reinforce the intrinsic and distinct aspects of Aboriginal cultures, customs and languages.

Holistic Approaches: Aboriginal child and family development approaches are most effective when they are centred on the best interests of the child and delivered within a holistic approach that takes into account the full range of the child's developmental needs, within the context of family and community, as defined by Aboriginal people.

Structural Interventions: Effective Aboriginal child and family services must include proactive strategies to identify and address systemic and structural barriers that impact the well-being of indigenous children, families and communities.

Non-Discrimination: Aboriginal people are entitled to equal access to child and family development services that are responsive to their needs and based on indigenous knowledge and culture.

Adapted from the Touchstones of Hope for Indigenous Children, Youth and Families.

Key Actions

To address the five areas of opportunity and challenge identified above, the ministry will work towards the following key actions:

1. *We acknowledge* the need to adopt a reconciliation approach in child welfare. Our actions will be guided by the principles and values of the *Touchstones of Hope for Indigenous Children, Youth and Families*.
2. *We will allocate* resources to offset funding inequities.
3. *We will align* human resources and staff roles within the ministry to ensure we are structured to support Aboriginal children, youth and families, as a top priority of the ministry.
4. *We will bring together* key partners from across governments, provincial ministries and service providers to identify and address systemic barriers underlying the larger socio-economic challenges facing Aboriginal communities.
5. *We will support* Aboriginal self-determination through service delivery initiatives that are developed, evaluated and driven by the Aboriginal community.



Ministry of
Children and Family
Development



Personnes interrogées :

Donna Hanson, analyste, Équipe de l'harmonisation, Équipe de l'assurance de la qualité intégrée, Ministry of Children and Family Development : en mai 2010.

Joan Easton, directrice principale, Recherche, évaluation et accréditation, Assurance de la qualité intégrée, Ministry of Children and Family Development : en mai et en juin 2010.

Documents examinés :

Hughes, Ted (2006), *BC Children and Youth Review: An Independent Review of BC's Child Protection System*. Victoria, C.-B., disponible à l'adresse : www.childyouthreview.ca.

Ministry of Children and Family Development (2008), *Strong, Safe and Supported: A Commitment to B.C.'s Children and Youth*. Victoria, C.-B. : The Queen's Printer. Disponible à l'adresse : http://www.mcf.gov.bc.ca/about_us/pdf/Strong_Safe_Supported.pdf.

Mesures du rendement rendues publiques par le Ministry of Children and Family Development en mars 2010. Disponible à l'adresse : http://www.mcf.gov.bc.ca/about_us/pdf/performance_2010.pdf, consultée le 19 mai 2010.

Ministry of Children and Family Development (2008), *What's Working for Children, Youth and Families in B.C.* Victoria, C.-B. : The Queen's Printer. Disponible à l'adresse : http://www.mcf.gov.bc.ca/about_us/pdf/WW_Final%20proof%20June2.pdf.

British Columbia's Family Development Response (2004), Ministry of Children and Family Development.

Provincial Health Officer (2006), *Joint Special Report: Health and Well-being of Children in Care in British Columbia: Report 1 on Health Services Utilization and Mortality*. Victoria, C.-B. : Office of the Provincial Health Officer.

Provincial Health Officer (2007), *Joint Special Report: Health and Well-being of Children in Care in British Columbia: Report 2 on Educational Experience and Outcomes*. Victoria, C.-B. : Office of the Provincial Health Officer.

Representative of Children and Youth (2010), *Joint Special Report: Hearing the Voices of Children and Youth: A Child-Centered Approach to Complaint Resolution*. Victoria, C.-B. : Office of the Ombudsperson.

Ministry of Children and Family Development (2007), *MCFD Good Practice Action Plan* (aussi appelé *Transformation Action Plan*). Victoria, C.-B., disponible à l'adresse : <http://www.mcf.gov.bc.ca/audit/index.htm>.

Ministry of Children and Family Development. *Guide to Accreditation*, mis à jour le 16 décembre 2008. Disponible à l'adresse : http://www.mcf.gov.bc.ca/accreditation/pdf/guide_to_accreditation.pdf, consultée le 19 mai 2010.

Director's Case Practice Audits. Disponible à l'adresse : http://www.mcf.gov.bc.ca/about_us/directors_case_practice_audits.htm.

ANNEXE F
RÉFÉRENCES SUPPLÉMENTAIRES

Section 1

Axelrod, r. et Cohen, MD (1999), *Harnessing Complexity: Organizational implications of a scientific frontier*, New York : The Free Press, Simon & Schuster.

Cameron, G. et Freymond, N. (2006), « Understanding International Comparisons of Child Protection, Family Service and Community Caring Systems of Child and Family Welfare », Freymond, N. et Cameron, G. (dir.) *Towards Positive Systems of Child and Family Welfare*, University of Toronto press, Toronto.

Chapman, Jake (2002), *Systems Failure*, publié par Demos, consulté le 18 mai 2010 à l'adresse : <http://www.demos.co.uk/files/systemfailure.pdf?1240939425>.

Dumbrill, G. C. et Maiter, S. (1994), « Foster Parents and Natural Parents; Establishing a Powerful Working Alliance ». *The Ontario Association of Children's Aid Societies Journal*, 38(3), 12-15.

Heapy, J. et S. Parker (2006), *The Journey to the Interface*. Publié par Demos, consulté le 18 mai 2010 à l'adresse : <http://www.demos.co.uk/publications/thejourneytotheinterface>.

Leschied, A.W., Chiodo, M.A., Whitehead, P.C. et Hurley, D. (2003), *The Association of Poverty with Child Welfare Service and Child and Family Clinical Outcomes*. Community, Work & Family, volume 9, numéro 1 de février 2006, pages 29 à 46.

Leschied, A.W., Whitehead, P.C., Hurley, D. et Chiodo, M.A. (2003), *Protecting Children is Everybody's Business: Investigating the Increasing Demand for Service at the Children's Aid Society of London and Middlesex*. United Way of London and Middlesex et la Children's Aid Society of London and Middlesex.

Mulgan, G. « Systems thinking and the practice of government », article présenté à la OU Conference on Managing Complexity, mai 2001, publié dans *Systemist*, 23 (nov. 2001), p. 22 à 29.

Plsek, P.E. et T. Greenhalgh, « The challenge of complexity in health care », *British Medical Journal (BMJ)* 323 (15 septembre 2001), p 625.

Plsek, PE. et T. Wilson, « Complexity, leadership and management in healthcare organisations' », *BMJ* 323 (29 septembre 2001), p 746.

Swift, K. et Callahan, M. (2006), « Problems and Potential in Canadian Child Welfare », Freymond, N. et Cameron, G. (dir.), *Towards Positive Systems of Child and Family Welfare*, University of Toronto press, Toronto.

Trocme, N., Fallon, B. et coll. (2003), *Canadian Incidence Study of Reported Child Abuse and Neglect*, CECW.

Wulczyn, F., Daro, D., Fluke, J., Feldman, S., Glodek, C. et Lafinda, K. (janvier 2010), *Adapting a Systems Approach to Child Protection: Key Concepts and Considerations*, document de travail, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, New York.

Section 2 – Parties 1 et 2

Audit Commission (28 octobre 2008), *Are We There Yet?: Improving governance and resource management in children's trusts*, consulté le 16 juin 2010 à l'adresse : http://www.audit-commission.gov.uk/localgov/nationalstudies/arewethereyet/Pages/Default_copy.aspx.

Site Web de l'Audit Commission, Audit and Inspection consulté le 10 juin 2010 à l'adresse : <http://www.audit-commission.gov.uk/localgov/audit/pages/default.aspx>.

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes. Chapitre 4 : Le programme des services à l'enfance et à la famille des Premières nations — Affaires indiennes et du Nord Canada (mai 2008), consulté le 2 juillet 2010, disponible à l'adresse : http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200805_04_f_30700.html.

Portail canadien de la recherche en protection de l'enfance, anciennement le Centre d'excellence pour la protection et le bien-être des enfants, consulté le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.cecw-cepb.ca>.

Site du Centre for Excellence and Outcomes on Children and Young People, consulté le 16 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.c4eo.org.uk/default.aspx>.

Règlements de la *Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille* (article 3) : <http://web2.gov.mb.ca/laws/regs/pdf/c090-186.03.pdf>.

Child and Family Support, Assessment, Planning, and Practice (CAPP). Document de travail, ébauche du 1^{er} juin 2010.

CIPFA, « Looking After Children Benchmarking Club 2010 », page consultée le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.ipfbenchmarking.net/pdf/ChildrenFlier.pdf>.

Revue *The Crown Ward*, septembre 2007, consultée le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.afterfostercare.ca/pdf/newsletter/vol1iss1.pdf>.

Site du Department for Education, HM Government, consulté le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.education.gov.uk>.

Department for Communities and Local Government, HC280, *The Local Government Finance Report England 2010/2011, Presented to Parliament pursuant to section 78A of the Local Government Finance Act 1988* : <http://www.official-documents.gov.uk/document/hc0910/hc02/0280/0280.pdf>.

Department for Communities and Local Government, *A Guide to Local Government Finance Settlement*, novembre 2009 : <http://www.local.odpm.gov.uk/finance/1011/simpguids.pdf>.

Site Web de la Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada, consulté le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.fncfcs.com/about/staffInformation.html>.

Communiqué de presse de la Local Government Association, « Review of child protection bureaucracy vital in the face of rising demand », 10 juin 2010, disponible à l'adresse : <http://www.lga.gov.uk/lga/core/page.do?pageId=11772369>.

Munro Review of Child Protection, page consultée le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.education.gov.uk/munroreview>.

Social Care Institute for Excellence, « Learning Together to Safeguard Children: a Systems Model for Case Reviews », page consultée le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.scie.org.uk>.

Ofsted, « Children's Services Assessments », disponible à l'adresse : <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/Care-and-local-services/Local-services>.

Ofsted, *Example of a Local Children's Services Profile*, consulté le 16 juin 2010 à l'adresse : <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/Other/General/Example-of-a-local-children-s-services-summary-profile>.

Ofsted, *Comprehensive Area Assessment, annual rating of council children's services for 2009*, consultée le 16 juin 2010 à l'adresse : <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/Other/General/Comprehensive-Area-Assessment-annual-rating-of-council-children-s-services-for-2009>.

Edward Wood, Home Affairs Section, Rapport de recherche 98/106, *Local Government Finance*, 1^{er} décembre 1998, House of Common's Library, disponible à l'adresse : <http://www.parliament.uk/documents/commons/lib/research/rp98/rp98-106.pdf>.

Section 2 – Partie 3

Audit Commission (28 octobre 2008), *Are We There Yet?: Improving governance and resource management in children's trusts*, consulté le 16 juin 2010 à l'adresse : http://www.audit-commission.gov.uk/localgov/nationalstudies/arewethereyet/Pages/Default_copy.aspx.

Site Web de l'Audit Commission, Audit and Inspection consulté le 10 juin 2010 à l'adresse : <http://www.audit-commission.gov.uk/localgov/audit/pages/default.aspx>.

Audit Commission, « National Indicator set », disponible à l'adresse : <http://www.audit-commission.gov.uk/localgov/audit/nis/pages/niguidancesearch.aspx>.

Bai, Y., Wells, R. et Hillemeiera, M. M. (2009), « Coordination between child welfare agencies and mental health service providers, children's service use, and outcomes ». *Child Abuse & Neglect*, 33(6), p. 372 à 381.

Site du Centre for Excellence and Outcomes on Children and Young People, consulté le 16 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.c4eo.org.uk/default.aspx>.

Children Act 1989: chapitre 41. Londres : Her Majesty's Stationery Office (HMSO), 1989. ISBN : 0105441899, disponible à l'adresse : http://www.hmso.gov.uk/acts/acts1989/Ukpga_19890041_en_1.htm.

Children and Young Person's Act 2008, disponible à l'adresse : <http://www.dcsf.gov.uk/everychildmatters/publications/childrenyoungpersonsact2008>.

Série d'indicateurs du DCSF qui se reflètent dans son plan stratégique, disponible à l'adresse : <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100407010852/http://www.dcsf.gov.uk/dsoindicators/downloads/DSO-Indicators-March2009.pdf>.

Site du Department for Education, HM Government, consulté le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.education.gov.uk>.

Department for Communities and Local Government, HC280, *The Local Government Finance Report England 2010/2011, Presented to Parliament pursuant to section 78A of the Local Government Finance Act 1988* : <http://www.official-documents.gov.uk/document/hc0910/hc02/0280/0280.pdf>.

Department for Communities and Local Government, *A Guide to Local Government Finance Settlement*, novembre 2009 : <http://www.local.odpm.gov.uk/finance/1011/simpguids.pdf>.

Rapport du Department for Communities and Local Government sur le *Local Government Finance Settlement*, novembre 2009, consulté le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.local.odpm.gov.uk/finance/0910/simpguid.pdf>.

Department for Communities and Local Government, *Local Government Finance Settlement*, consulté le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.local.odpm.gov.uk/finance/0809/methaca.pdf>.

Department for Communities and Local Government, *Methodological Guide to the Children's Social Care Relative Needs Formula*, consulté le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.local.odpm.gov.uk/finance/0809/methkid.pdf>.

Every Child Matters: Change for Children. Her Majesty's Government (HMSO), 2005.

HM Government, *Working together to safeguard children*, édition révisée, 2006.

Site Web du Kent's Children's Trust, consulté le 2 juin 2010 à l'adresse : http://www.kenttrustweb.org.uk/Children/kct_change_for_children.cfm.

Kent County Council. « Council Performance », disponible à l'adresse : http://www.kent.gov.uk/your_council/how_the_council_works/council_performance.aspx.

Communiqué de presse de la Local Government Association, « Review of child protection bureaucracy vital in the face of rising demand », 10 juin 2010, disponible à l'adresse : <http://www.lga.gov.uk/lga/core/page.do?pagelId=11772369>.

Munro Review of Child Protection, page consultée le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.education.gov.uk/munroreview>.

NFER (2010), *The Impact of baby Peter on the Applications for Care Orders*, document consulté le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.lga.gov.uk/lga/aio/11775128>.

Social Care Institute for Excellence, « Learning Together to Safeguard Children: a Systems Model for Case Reviews », page consultée le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.scie.org.uk>.

CIPFA, « Looking After Children Benchmarking Club 2010 », page consultée le 2 juillet 2010 à l'adresse : <http://www.ipfbenchmarking.net/pdf/ChildrenFlier.pdf>.

Lord Laming (mars 2009), *The Protection of Children in England, A Progress Report*, HMSO, Londres, disponible à l'adresse : <http://publications.everychildmatters.gov.uk/eOrderingDownload/HC-330.pdf>.

Ofsted, « Children's Services Assessments », disponible à l'adresse : <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/Care-and-local-services/Local-services>.

Ofsted, *Example of a Local Children's Services Profile*, consulté le 16 juin 2010 à l'adresse : <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/Other/General/Example-of-a-local-children-s-services-summary-profile>.

Ofsted, *Comprehensive Area Assessment, annual rating of council children's services for 2009*, consultée le 16 juin 2010 à l'adresse : <http://www.ofsted.gov.uk/Ofsted-home/Forms-and-guidance/Browse-all-by/Other/General/Comprehensive-Area-Assessment-annual-rating-of-council-children-s-services-for-2009>.

Edward Wood, Home Affairs Section, Rapport de recherche 98/106, *Local Government Finance*, 1^{er} décembre 1998, House of Common's Library, disponible à l'adresse : <http://www.parliament.uk/documents/commons/lib/research/rp98/rp98-106.pdf>.

Safeguarding Children (2008), *The third joint chief inspectors report on arrangements for safeguarding children*, consulté le 5 juin 2010 à l'adresse : <http://www.safeguardingchildren.org.uk/Safeguarding-Children/2008-report/Download-the-report>.

Section 3

Hood, C. « Gaming in Targetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services », *Public Administration Review*, juillet/août 2006 66(4), p. 515 à 520.

Hood, C. et G Boyne, éditorial : « Incentives: New Research on an Old Problem », *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (Suppl. 2) : i77-i80, juillet 2010.

Nova Scotia, Community Services (sans date), *Improving Services for Children and families: Report of the Child Welfare Steering Committee*, consulté le 18 juin 2010 à l'adresse : http://www.gov.ns.ca/coms/department/documents/Child_Welfare_Committee_Report.pdf.

Nova Scotia, Community Services (2004), *Review of Child Welfare Services, Governance and Business Models, Final Report*, consulté le 18 juin 2010 à l'adresse : http://www.gov.ns.ca/coms/department/documents/Review_of_ChildWelfareServices_Governance_and_Business_Model_Final_Report.pdf.

Autre

Bennett, M. *First Nations fact Sheet: A General profile of First nations Child Welfare in Canada*, consultée le 10 juin 2010 à l'adresse : <http://www.fncfcs.com/pubs/factSheets.html>.

Cameron G., Coady, N. et Adams G. (dir.) (2007) *Moving Towards Positive Systems of Child and Family Welfare: Current Issues and Future Directions*. Waterloo : Wilfred Laurier University Press.

La Constitution canadienne, consultée le 27 juin 2010 à l'adresse : <http://thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=A1ARTA0001868>.

Cohen, B. J. (2002), « Alternative organizing principles for the design of service delivery systems ». *Administration in Social Work*, 26(2), p. 17.

Dale, P. et Davies, M. (1985), « A model of intervention in child abusing families: A wider systems view ». *Child Abuse and Neglect*, vol. 9, p. 449 à 455.

Darlington, Y., Feeney, J. A. et Rixon, K. (2005), « Interagency collaboration between child protection and mental health services: Practices, attitudes and barriers ». *Child Abuse and Neglect*, 29(10), p. 1085.

Folke, C., Hahn, T., Olsson, P. et Norberg, J. (2005), « Adaptive Governance of Social-Ecological Systems ». *Annual Review of Environment and Resources*, 30, p. 441 à 473.

Foster-Fishman, P. G., Nowell, B. et Yang, H. (2007), « Putting the system back into systems change: A framework for understanding and changing organizational and community systems ». *American Journal of Community Psychology*, 39(3-4), p. 197.

Freymond, N. et Cameron G. (dir.) (2006), *Towards Positive Systems of Child and Family Welfare: International Comparisons of Child Protection, Family Service, and Community Caring Systems*. Toronto : University of Toronto Press.

Higgins, J. R. et Butler, N. (2007), *Indigenous responses to child protection issues*. « Promising Practices in out-of-home care for Aboriginal and Torres Strait Islander Carers, Children and Young People's » (Booklet 4). Melbourne : Australian Institute of Family Studies.

Hmelo-Silver, C. E. et Pfeffer, M. G. (2004), « Comparing expert and novice understanding of a complex system from the perspective of structures, behaviors, and functions ». *Cognitive Science*, vol. 28.

Horwath, J. et Morrison, T. (2007), « Collaboration, integration, and change in children's services: Critical issues and key ingredients ». *Child Abuse and Neglect*, vol. 31, p. 55 à 69.

Affaires indiennes et du Nord canadien (2005), *Programme des services à l'enfance et à la famille des premières nations : Manuel national*. Ottawa : Direction générale de la politique sociale et des programmes d'AINC, consulté le 17 juillet 2010, disponible à l'adresse : <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/R2-332-2004F.pdf>.

Affaires indiennes et du Nord canadien (2005), « Le nouveau gouvernement du Canada, les Premières Nations visées par les traités n^{os} 6, 7 et 8 ainsi que l'Alberta adoptent une nouvelle approche à l'égard de l'aide à l'enfance dans les réserves », page consultée le 17 juin 2010, disponible à l'adresse : <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/mr/nr/i-a2007/2-2874-fra.asp>.

Mansell, J. (2006), « The underlying instability in statutory child protection: Understanding the system dynamics driving risk assurance levels ». *Social Policy Journal of New Zealand*.

Mulroy, E. A. (2004), « Theoretical perspectives on the social environment to guide management and community practice: An organization-in-environment approach ». *Administration in Social Work*, 28(1), p. 77.

Munro, E. (2005), « Improving Practice: Child protection as a systems approach ». Londres : LSE Research Articles Online, disponible à l'adresse : <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000359>.

National Child Protection Clearinghouse. *Child welfare approaches for Indigenous communities: international perspectives – Issues Paper*, disponible à l'adresse : <http://www.aifs.gov.au/nch/pubs/issues/issues20/issues20.html>.

Rothery, M. (2007), « Critical Ecological Systems Theory. » In Coady, N. et Lehmann, P. (dir.) *Theoretical Perspectives for Direct Social Work Practice*. Springer Publishing Company.

Skinner, K. et Bell, L. (2007), « Changing structures: Necessary but not sufficient ». *Child Abuse Review*, 6(4), p. 209.

Stevens, I. et Cox, P. (2008), « Complexity theory: Developing new understandings of child protection in field settings and in residential child care ». *British Journal of Social Work*, 38, p. 1320.

Trocmé, N., MacLaurin, B., Fallon., B., Knoke, D., Pitman, L. et McCormack, M. (2006), *Mesnmik Wasatek: Understanding the overrepresentation of First Nation children in Canada's child welfare system: An analysis of the Canadian Incidence Study of Reported Child Abuse and Neglect (CIS-2003)*. Ottawa : Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada.

Législation provinciale

Colombie-Britannique :

Child, Family and Community Service Act [R.S.B.C. 1996], chapitre 46.

Alberta :

Child, Youth and Family Enhancement Act [R.S.A. Alberta 2000], chapitre C-12.

Drug Endangered Child Act [S.A. Alberta 2006], chapitre D-17.

Protection against Family Violence Act [R.S.A. 2000], chapitre P-27.

Protection of Sexually Exploited Children Act [R.S.A. 2000], chapitre P-30.3.

Saskatchewan :

The Child and Family Services Act [R.S.S., 2006], chapitre 19.

Emergency Protection for Victims of Child Sexual Abuse and Exploitation Act [S.S. 2002], chapitre E-8.2.

Manitoba :

Loi sur les services à l'enfant et à la famille, C.P.L.M. chapitre C80.

Loi sur les régies de services à l'enfant et à la famille, C.P.L.M. chapitre C90.

Loi sur l'adoption, C.P.L.M. chapitre A2;

Ontario :

Loi sur les Services à l'enfance et à la famille [L.R.O. 1990], chapitre C.11.

Québec :

Loi sur la Protection de la jeunesse [L.R.Q.], chapitre P-34.1.

Nouveau-Brunswick :

Loi sur les services à la famille [L.N.-B. 1983], chapitre 16, art. 1.

Île-du-Prince-Édouard :

Child Protection Act [R.S.P.E.I. 2010], chapitre C-5.1.

Nouvelle-Écosse :

Child and Family Services Act [S.N.S. 1990], chapitre 5.

Terre-Neuve-et-Labrador :

Child, Youth and Family Services Act [S.N.L 1998], chapitre C-12.1.

Nunavut :

Loi sur les services à l'enfance et à la famille [L.T.N.-O. (Nu.) 1997], chapitre 13.

Territoires du Nord-Ouest :

Loi sur les services à l'enfance et à la famille [L.T.N.-O. 1997], chapitre 13.

Yukon :

Loi sur les services à l'enfance et à la famille (Loi sur l'enfance) [L.Y. 2008], chapitre 1.