



P.O. Box 1000, Stn. 950 C.P. Box 1000, Succursale 950
Iqaluit, Nunavut X0A 0H0 Iqaluit, Nunavut X0A 0H0



ᑦᓂᑦ ᐃᑦᑦᑦᑦᑦᑦᑦ
Minister of Family Services
Ministre des Services à la famille
Ministauyuq Qatan'ngutiliqiyikkut



ᑭᑭᑎᑭᑭ ᑭᑭᑭᑭ ᑭᑭᑭᑭᑭᑭᑭᑭ
Building *Nunavut* Together
Nunavut Iluqatigiingniq
Bâtir le *Nunavut* ensemble

ᑭᑭᑭᑭ ᑭᑭᑭᑭᑭᑭᑭᑭ
Minister of Family Services
Ministre des Services à la famille
Ministauyuq Qatan'ngutiliqiyikkut

c. c. Mme Rebekah Williams, sous-ministre des Services à la famille

Membres du Comité :

M. Alexander Sammurtok, député
M. Tony Akoak, député
M. Joe Enook, député
M. David Joanasie, député
M. Pauloosie Keyootak, député
M. Steve Mapsalak, député
M. Simeon Mikkungwak, député
M. Paul Okalik, député
M. Emiliano Qirngnuq, député
M. Allan Rumbolt, député
M. Tom Sammurtok, député
M. Isaac Shooyook, député

Greffier du comité :

M. John Quirke

**PLAN
D'ACTION
LA
QUALITÉ
PROTÈGE**

**MISE À JOUR À
L'INTENTION DU COMITÉ
PERMANENT SUR LES
OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES
ET LES COMPTES
PUBLICS DU NUNAVUT –
Aout 2017**

**Rapport du vérificateur général du Canada à
l'Assemblée législative du Nunavut – 2014**

*Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut –
Ministère des Services à la famille*

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

Résumé :

Le Plan d'action la qualité protégée a été adopté par le ministère des Services à la famille en réponse aux six recommandations contenues dans le Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut présenté par le Vérificateur général du Canada en 2014. Ces recommandations portent sur le recrutement et la rétention du personnel, la formation des intervenants de première ligne, la gestion de cas, la collecte de données et la mobilisation communautaire. Dans la première mise à jour présentée au Comité en septembre 2014, le ministère s'était engagé à fournir à l'Assemblée législative des rapports de suivi sur les progrès réalisés au cours des deux années subséquentes.

Le présent document représente la dernière mise à jour du PAQP au Comité permanent sur les opérations gouvernementales et les comptes publics du Nunavut. Ce rapport de suivi fait état des réalisations du ministère en plusieurs domaines, et indique que chaque mesure à prendre¹ a été réalisée ou est en voie de l'être, et selon l'échéancier. Par exemple, le système d'information sur les clients (SIC)² mentionné aux mesures à prendre 50.4 et 57.2 respecte l'échéancier et sera en service à la fin de l'exercice financier 2018-2019. Les mesures à prendre sont marquées comme « respectant le calendrier pour leur achèvement » parce que le ministère a mis en place les mesures nécessaires pour faire en sorte que le système soit implanté et qu'il n'entrevoit aucun défi susceptible d'en entraver la mise en œuvre. Le SIC réaffirmera et renforcera la capacité du ministère à répondre aux recommandations du Vérificateur général portant sur la gestion du personnel, le respect des normes clés ainsi que la collecte et le partage des données de base relatives aux enfants pris en charge.

De plus, le ministère est à mettre une dernière main à son outil sur les normes de travail clés, indiqué à la recommandation 27. Cet outil aidera le ministère à établir et à faire le suivi des cas³ attribués aux travailleurs des services sociaux communautaires (TSSC). L'outil permettra de déterminer un seuil particulier de cas attribués à un TSSC. Ceci permettra aux superviseurs et gestionnaires de gérer ces cas de façon proactive. Le SIC incorporera certains éléments de l'outil des normes de travail clés, ce qui renforcera d'autant la capacité du ministère à gérer les charges de cas.

Le ministère comprend l'importance de charges de cas et de charges de travail gérables, ce qui affecte la capacité des TSSC à s'impliquer auprès des familles de manière collaborative et préventive. Il est important de noter que la réduction et la gestion des cas et des charges de travail représentent une tâche complexe sur laquelle bien des provinces et territoires commencent à peine à se pencher. À travers le Canada, plusieurs instances et agences font face aux défis de roulement de personnel, de gel des embauches et de crises budgétaires, de recrutement de personnel qualifié pour pourvoir les postes et de mise en œuvre de pratiques exemplaires. Le Nunavut fait face à des

¹ Une liste complète des mesures à prendre et des descriptions afférentes est incluse à l'annexe A.

² Parfois appelé système de gestion de cas par le ministère.

³ Charge de cas : parfois définie comme étant le nombre de cas attribué à une personne (c.-à-d. enfant ou famille) tandis que charge de travail se définit comme étant le temps de travail nécessaire pour accomplir les tâches et gérer les cas avec succès.

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

défis supplémentaires compte tenu de sa géographie et du fait que chaque collectivité possède des forces et des besoins différents.

L'implantation du SIC permettra, non seulement de réduire la charge de travail des TSSC, mais aussi offrira au ministère une meilleure vue d'ensemble des cas et des charges de travail des TSSC. Grâce à cette vue d'ensemble, le ministère sera mieux en mesure de régler les défis de dotation en personnel dans certaines collectivités. Quoique bien au fait des défis constants en matière de mise en œuvre et de maintien des normes des charges de travail, sans compter la nécessité de s'attaquer aux problèmes plus généralisés qui minent les services sociaux dans tous les provinces et territoires (roulement élevé du personnel, épuisement professionnel, etc.), le ministère continuera de travailler à mieux soutenir les TSSC afin de mieux être en mesure de soutenir les familles et les collectivités avec lesquelles ils travaillent.

Il est essentiel de noter que les recommandations du Vérificateur général ont façonné, et continueront de façonner, les priorités à long terme du ministère. Par exemple, le plan d'action 2017-2020 du ministère des Services à la famille établit des priorités directement en lien avec les recommandations du Vérificateur général :

- Élaborer un plan d'action ministériel qui met l'accent sur le recrutement et la rétention des intervenants de première ligne (*en lien avec la recommandation 23 – Gestion de l'effectif*);
- Faire progresser le SIC (*en lien avec la recommandation 27 – Gestion de l'effectif; la recommandation 50 – Respect des normes clés; la recommandation 57 – Information de base sur les enfants pris en charge*);
- Revoir et évaluer le perfectionnement des ressources humaines et les systèmes de formation pour le personnel des Services à l'enfance et à la famille (*en lien avec la recommandation 35 – Gestion de l'effectif*);
- Évaluer la formation relative aux services de participation parentale et communautaire en matière de prévention et d'intervention précoce (*en lien avec la recommandation 63 – Participation et apport des collectivités*);
- Poursuivre la mise en œuvre des mesures à prendre par le ministère, relativement à la Stratégie de prévention du suicide, y compris d'apporter son soutien à la prestation du programme de formation des animateurs du programme d'entraînement parental Inunnguiniq (*en lien avec la recommandation 63 – Participation et apport des collectivités*).

Ainsi, bien qu'il s'agisse ici du dernier rapport sur le PAQP, les membres du Comité permanent sur les opérations gouvernementales et les comptes publics peuvent avoir la certitude que le ministère a intégré les recommandations du Vérificateur général aux priorités actuelles et à venir du ministère.

Depuis sa création en 2013, et le rapport de suivi 2014, le ministère a réalisé des progrès importants qui ont amélioré sa capacité à fournir des services aux enfants et à leurs familles. Le ministère espère que de nouveaux progrès seront réalisés à la suite de la mise en œuvre du SIC et de son engagement renouvelé à l'égard de la participation communautaire.

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

Recommandation du VGC	Réponse du ministère	Mesure à prendre	État	Commentaires additionnels
Gestion de l'effectif				
Recommandation 23 : En accord avec l'engagement qu'il avait pris, le ministère des Services à la famille devrait s'appuyer sur les travaux qu'il a réalisés jusqu'à présent et continuer de collaborer avec le ministère des Finances et les régions pour s'assurer que du personnel permanent est embauché pour occuper les postes de travailleur des services sociaux communautaires dans toutes les collectivités. Ce faisant, le ministère devrait surveiller les taux de vacance et les activités de dotation, et résoudre tous les problèmes généralisés de recrutement et de maintien en poste qui freinent sa capacité.	Acceptée. Le ministère collaborera avec les ministères concernés afin d'éliminer tout obstacle au recrutement et au maintien en poste des travailleurs des services sociaux communautaires (TSSC) et des superviseurs. Entre autres, il s'efforcera, dans le cadre de cette démarche, de voir particulièrement à ce qu'il y ait des bureaux et des logements appropriés pour le personnel et à ce que le processus de dotation se fasse dans des délais appropriés.	23.1	Complété	
	Le ministère collabore avec le Collège de l'Arctique du Nunavut pour revoir le programme des ressources humaines en vue de s'assurer que le programme forme des diplômés qui peuvent occuper des postes au ministère.	23.2	Complété	

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

	À court terme, le ministère mettra au point un système visant à surveiller les taux de vacance et les activités de dotation. Ainsi, il pourra mieux cerner s'il doit déployer des efforts supplémentaires pour maintenir sa capacité.	23.3	Complété	
Gestion de l'effectif				
Recommandation 27 : Le ministère des Services à la famille devrait fixer des normes sur la charge de travail, surveiller leur mise en œuvre et prendre les mesures nécessaires pour en garantir l'application.	Acceptée. À court terme, le ministère poursuivra l'établissement de normes sur la charge de travail pour les dossiers généraux et les dossiers spécialisés en tenant compte des pratiques exemplaires (le cas échéant), et de la pratique au Nunavut. Le ministère examinera d'autres programmes de services à l'enfance des provinces et des territoires afin de prendre connaissance des normes en vigueur. Il étudiera également les normes sur la charge de travail d'associations et d'organismes professionnels concernés pour certains secteurs donnés de pratique.	27.1	Complété	
		27.2	Complété	
		27.3	Complété	Le ministère a revu son Manuel des normes et procédures des services à l'enfance et à la famille. Il le fera circuler parmi son personnel à l'automne 2017. Le ministère mettra également une dernière main à son outil sur les mesures de charge de travail d'ici l'automne 2017, à la suite des consultations auprès du personnel à l'été 2017. Les lignes directrices élaborées pour cet outil seront intégrées au nouveau SIC.

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

Gestion de l'effectif				
Recommandation 35 : Le ministère des Services à la famille devrait faire un suivi à propos des travailleurs des services sociaux communautaires qui ont reçu la formation obligatoire et ceux qui doivent la suivre, et établir un calendrier de formation régulier pour que tous les employés devant être formés puissent suivre le programme en temps opportun.	Acceptée. Le ministère s'est employé à actualiser et à améliorer son programme de formation obligatoire afin de l'offrir à tous les travailleurs des services sociaux communautaires, selon les besoins.	35.1	Complété	
	À court terme, le ministère améliorera son système de suivi de la formation offerte aux travailleurs des services sociaux communautaires de façon à recueillir des données telles que les dates des formations complétées et les types de formation suivis. Le système de suivi permettra également de vérifier si une personne a besoin d'une formation supplémentaire.	35.2	Complété	
	De plus, le ministère établira immédiatement un processus de plan d'apprentissage détaillé de façon à s'assurer que les travailleurs des services sociaux communautaires satisfont à toutes les compétences requises avant d'être nommés comme préposés à la protection de l'enfance.	35.3	Complété	

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

Respect de normes clés				
Recommandation 50 : Le ministère des Services à la famille devrait veiller au respect des normes établies pour la gestion des cas, les inspections des établissements, les examens des foyers d'accueil et le rapport annuel du directeur. Ce faisant, le Ministère devrait : - faire en sorte que le personnel, les superviseurs et la direction soient tenus responsables de la non-conformité aux normes; - utiliser les résultats des contrôles en place, comme les vérifications de cas effectuées par les superviseurs, pour prendre des mesures correctives à l'égard des lacunes et vérifier si elles ont effectivement été corrigées.	Acceptée. À court terme, le ministère offrira, à l'intention de tous les superviseurs, un programme de formation sur les normes en matière de gestion des cas. En outre, il révisera le manuel approprié des normes et des procédures en matière des services à l'enfance et à la famille pour que le système d'évaluation du rendement tienne compte des cas de non-respect des normes.	50.1	Complété	
	À moyen terme, le ministère établira aussi un calendrier de vérification aléatoire des dossiers qui seront menés en région et à l'administration centrale. Les constatations de ces vérifications serviront à prendre des mesures correctives pour régler les cas de non-respect des normes.	50.2	Complété	
		50.3	Complété	
		50.4	Respecte l'échéancier	Le ministère a réalisé les étapes préliminaires pour faire en sorte que le SIC soit implanté d'ici la fin de l'exercice 2018-2019.

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

Information de base sur les enfants pris en charge				
Recommandation 57 : Le ministère des Services à la famille devrait veiller à ce que l'information de base sur les enfants pris en charge soit recueillie et communiquée en temps opportun et de manière cohérente, en surveillant de près la production des rapports provenant des collectivités et en prenant des mesures correctives, si nécessaire.	Acceptée. À court terme, le ministère verra à ce que toute l'information de base sur les enfants pris en charge soit incluse dans le système de suivi de l'administration centrale en voie d'élaboration. L'administration centrale assurera un suivi serré des régions qui ne publient pas de rapport conformément aux normes.	57.1	Complété	
	À moyen terme, le ministère s'assurera d'avoir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre un système d'information sur les clients partout au Nunavut.	57.2	Respecte l'échéancier	Voir la mesure 50.4 pour l'échéancier.
Participation et apport des collectivités				
Recommandation 63 : A Comme nous l'avons recommandé dans notre rapport de 2011, le ministère des Services à la famille devrait faire participer activement les parents et les collectivités à l'élaboration de stratégies favorisant le bien-être des enfants. Ces stratégies devraient comprendre des mesures précises, des	Acceptée. À court terme, le ministère élargira son système régional de rapports afin d'y inclure de l'information sur les services, les activités et les ressources qui concourent à assurer la sécurité des enfants, en faisant appel à la participation des parents et à l'apport des collectivités.	63.1	Complété	
	À moyen terme, le ministère examinera et augmentera les ressources en formation dont le personnel dispose à l'heure	63.2	Complété	

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

échéanciers et le détail des ressources nécessaires pour relever les défis dans les collectivités.	actuelle pour promouvoir la participation des parents et l'apport des collectivités.	63.3	Complété ⁴	
--	--	------	-----------------------	--

⁴ Tel que mentionné dans un rapport de suivi antérieur du PAQP, malgré le fait que la participation communautaire se déroule en continu avec le ministère, cette mesure à prendre est marquée comme complétée. Les actions clés ont été entreprises par le ministère pour améliorer et renforcer son implication auprès des parents et des collectivités. Par exemple, le ministère a signé une entente avec le centre de recherche en santé Qaujigiartiit pour la prestation du programme d'entraînement parental Inunnguiniq. Le ministère a également créé neuf postes d'intervenant auprès des familles afin d'offrir davantage de soutien aux familles et aux collectivités. Comme indiqué précédemment, le ministère a intégré les priorités relatives à la participation communautaire à son plan d'action et, par conséquent, demeure fermement engagé à travailler de plus près avec les familles et les collectivités.

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

Annexe A

Gestion de l'effectif

Recommandation 23 : En accord avec l'engagement qu'il avait pris, le ministère des Services à la famille devrait s'appuyer sur les travaux qu'il a réalisés jusqu'à présent et continuer à collaborer avec le ministère des Finances et les régions pour s'assurer que du personnel permanent est embauché pour occuper les postes de travailleur des services sociaux communautaires dans toutes les communautés. Ce faisant, le Ministère devrait surveiller les taux de vacance et les activités de dotation, et résoudre tous les problèmes généralisés de recrutement et de maintien en poste qui freinent sa capacité.

- **Mesure à prendre 23.1 :** Améliorer le recrutement, la formation et le maintien en poste du personnel.
- **Mesure à prendre 23.2 :** Créer un comité interministériel pour travailler avec le Collège de l'Arctique du Nunavut afin de réviser le programme de formation des travailleurs des services sociaux.
- **Mesure à prendre 23.3 :** Élaborer un système de suivi pour surveiller les postes vacants et l'activité du personnel.

Recommandation 27 : Le ministère des Services à la famille devrait fixer des normes sur la charge de travail, surveiller leur mise en œuvre et prendre les mesures nécessaires pour en garantir l'application.

- **Mesure à prendre 27.1 :** Recueillir les données existantes de charge de travail dans l'ensemble du Nunavut.
- **Mesure à prendre 27.2 :** Procéder à une analyse des pratiques dans d'autres provinces et territoires afin de recueillir de l'information au sujet de la charge de travail dans le domaine de la protection de l'enfance afin de permettre au Ministère d'élaborer des normes à ce sujet.
- **Mesure à prendre 27.3 :** Modifier le Manuel des normes et des procédures des Services à l'enfance et à la famille.

Recommandation 35 : Le ministère des Services à la famille devrait faire un suivi à propos des travailleurs des services sociaux communautaires qui ont reçu la formation obligatoire et ceux qui doivent la suivre, et établir un calendrier de formation régulier pour que tous les employés devant être formés puissent suivre le programme en temps opportun.

- **Mesure à prendre 35.1 :** Réviser et mettre en œuvre le programme de formation.
- **Mesure à prendre 35.2 :** Améliorer le système de suivi des nominations en vertu de la loi pour y inclure les types de formation reçue et les dates d'achèvement.
- **Mesure à prendre 35.3 :** Modifier les processus et les normes pour s'assurer que les données relatives aux dates de formation et aux compétences sont recueillies de manière régulière.

Respect des normes clés

Recommandation 50 : Le ministère des Services à la famille devrait veiller au respect des normes établies pour la gestion des cas, les inspections des établissements, les examens des foyers d'accueil et le

PLAN D'ACTION LA QUALITÉ PROTÈGE

Rapport du vérificateur général du Canada à l'Assemblée législative du Nunavut – 2014

Rapport de suivi sur les services à l'enfance et à la famille du Nunavut – Ministère des Services à la famille

rapport annuel du directeur. Ce faisant, le Ministère devrait : a) faire en sorte que le personnel, les superviseurs et la direction soient tenus responsables de la non-conformité aux normes; et b) utiliser les résultats des contrôles en place, comme les vérifications de cas effectuées par les superviseurs, pour prendre des mesures correctives à l'égard des lacunes et vérifier si elles ont effectivement été corrigées.

- **Mesure à prendre 50.1** : Mettre en place un programme de formation portant sur les normes de tenue des dossiers, et procéder à l'examen des normes pour établir des responsabilités claires concernant le respect des normes de gestion de cas.
- **Mesure à prendre 50.2** : Examiner et réviser le processus actuel portant sur la vérification des dossiers dans les régions, le calendrier de vérification et la production de rapport. Améliorer le système de suivi des nominations en vertu de la loi pour y inclure les types de formation reçue et les dates d'achèvement.
- **Mesure à prendre 50.3** : Établir un calendrier annuel de vérifications par l'administration centrale pour chacune des régions.
- **Mesure à prendre 50.4** : Mettre en place un système d'information sur les clients (SIC) afin d'assurer le suivi des documents et le respect des normes pour chaque client desservi.

Information de base sur les enfants pris en charge

Recommandation 57 : Le ministère des Services à la famille devrait veiller à ce que l'information de base sur les enfants pris en charge soit recueillie et communiquée en temps opportun et de manière cohérente, en surveillant de près la production des rapports provenant des collectivités et en prenant des mesures correctives, si nécessaire.

- **Mesure à prendre 57.1** : Mettre en place un système de suivi des enfants pris en charge afin que l'administration centrale puisse avoir accès à de l'information au sujet de tous les enfants pris en charge.
- **Mesure à prendre 57.2** : Préparer un dossier de décision en vue d'établir une base de données pour le système d'information sur les clients.

Participation et apport des collectivités

Recommandation 63 : Comme nous l'avons recommandé dans notre rapport de 2011, le ministère des Services à la famille devrait faire participer activement les parents et les collectivités à l'élaboration de stratégies favorisant le bien-être des enfants. Ces stratégies devraient comprendre des mesures précises, des échéanciers et le détail des ressources nécessaires pour relever les défis dans les collectivités.

- **Mesure à prendre 63.1** : Améliorer le système de rapports mensuels provenant des régions afin d'inclure davantage d'information au sujet du travail du personnel visant à accroître la participation communautaire.
- **Mesure à prendre 63.2** : Consulter le personnel afin d'établir quelle formation supplémentaire est requise afin de soutenir les pratiques liées à la participation communautaire, au soutien parental et à l'intervention précoce.
- **Mesure à prendre 63.3** : Examiner les programmes de ressources communautaires existant au Nunavut, et tisser des relations de travail plus étroites avec ces programmes.