

Sociétés d'aide à l'enfance

Contexte

En vertu de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* (la *Loi*), le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) passe des contrats avec 53 sociétés d'aide à l'enfance sans but lucratif locales (les sociétés) pour la prestation des services de bien-être de l'enfance prévus par la loi dans leurs municipalités respectives. Le Ministère assure le financement intégral de ces services. Chaque société est indépendante du Ministère et régie par un conseil d'administration bénévole indépendant. Aux termes de leur entente avec le Ministère, les sociétés doivent :

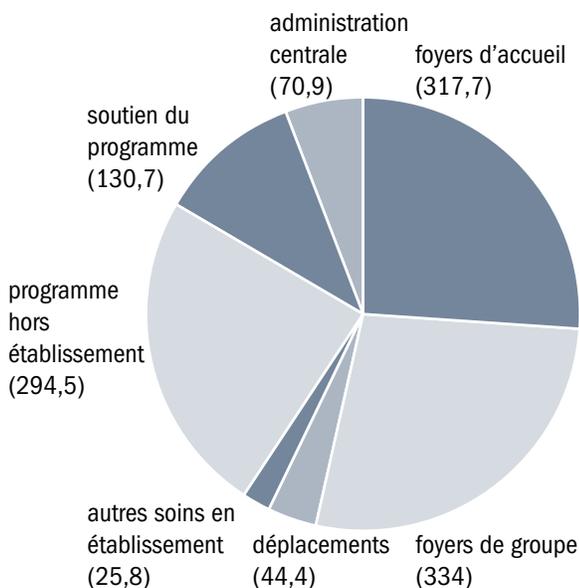
- faire enquête sur les allégations ou les preuves selon lesquelles des enfants qui ont moins de 16 ans peuvent avoir besoin de protection;
- au besoin, protéger les enfants de moins de 16 ans, en fournissant l'aide, les soins et la surveillance nécessaires en établissement ou hors établissement (les services continueront jusqu'à ce que l'enfant atteigne l'âge de 18 ans ou qu'il choisisse de se retirer du système);
- s'employer avec les familles à offrir des services d'orientation, de consultation et autres aux enfants maltraités, négligés ou à risque;
- placer des enfants en vue de leur adoption.

Contrairement à ce qui se passe dans la plupart des autres programmes ministériels, où la prestation des services dépend des fonds disponibles, chaque société participant au Programme de bien-être de l'enfance est tenue de fournir tous les services obligatoires à tous les enfants admissibles identifiés. Autrement dit, il n'y a pas de liste d'attente pour les services de bien-être de l'enfance. En 2005-2006, le Ministère a transféré 1,24 milliard de dollars aux sociétés d'aide à l'enfance pour les aider à financer leurs dépenses. Un peu plus de la moitié des paiements de transfert annuels est affectée aux foyers d'accueil et foyers de groupe, comme le montre la Figure 1.

Une seule des 53 sociétés n'appartient pas à l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance, qui se veut un chef de file en protection et promotion du bien-être de l'enfance. L'Association s'emploie notamment à défendre les intérêts des enfants et à faciliter le partage de l'information et des pratiques exemplaires entre les sociétés.

Figure 1 : Dépenses de programme par catégorie, 2004-2005 (en millions de dollars)

Source des données : Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance



Note : Les dépenses de programme par catégorie n'étaient pas disponibles pour l'exercice 2005-2006.

Objectifs et portée de la vérification

C'est la première fois que les sociétés d'aide à l'enfance sont soumises à une vérification de l'optimisation des ressources (VOR). Depuis l'élargissement de son mandat, le 1^{er} avril 2005, le Bureau du vérificateur général de l'Ontario peut effectuer des VOR d'établissements parapublics tels que les sociétés d'aide à l'enfance, les collèges communautaires (section 3.03), les hôpitaux (sections 3.05 et 3.06) et les conseils scolaires (section 3.11).

Notre vérification visait à déterminer si les sociétés d'aide à l'enfance avaient veillé à ce que :

- les fonds fournis par le Ministère soient dépensés avec prudence dans le respect des principes d'économie et d'efficacité;

- les enfants ayant des besoins reçoivent les soins et la protection appropriés en temps opportun, conformément aux lois et aux politiques.

Notre vérification comprenait l'examen et l'analyse des dossiers pertinents et des procédures administratives ainsi que des entrevues avec le personnel concerné des quatre sociétés que nous avons visitées à Toronto, York, Peel et Thunder Bay. Ensemble, ces quatre sociétés comptaient pour près de 25 % du total des dépenses effectuées par toutes les sociétés d'aide à l'enfance de l'Ontario. Nous avons également envoyé des questionnaires à 48 autres sociétés, dont 42 nous ont répondu.

Nous avons également rencontré des cadres supérieurs de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance afin d'obtenir des renseignements sommaires et de mieux comprendre les enjeux dans le secteur des services de bien-être de l'enfance.

Avant d'entreprendre notre vérification, nous avons déterminé les critères à employer pour atteindre nos objectifs. Ces critères ont été examinés et approuvés par les représentants du conseil d'administration et la haute direction des quatre sociétés visitées.

À la mi-mai 2006, nous avons terminé l'essentiel de nos travaux de vérification. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes des missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, et comprenait, en conséquence, les contrôles par sondages et autres procédés de vérification que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

Nous avons également examiné les derniers rapports de vérification diffusés par les Services de vérification interne du Ministère en 2003. Bien que ces rapports nous aient aidés à planifier nos vérifications, nous avons été incapables de réduire la portée de notre vérification parce que le travail a été effectué il y a plus de trois ans.

Résumé

Les dépenses totales des sociétés moins les fonds qu'elles ont générés ont plus que doublé entre 1998-1999 et 2004-2005, passant de 541,7 millions de dollars à 1,173 milliard de dollars, tandis que les volumes de services clés, y compris le nombre de familles servies, ont augmenté de seulement 40 % durant la même période. Les dépenses des sociétés d'aide à l'enfance ayant augmenté beaucoup plus rapidement que les volumes de services correspondants au cours des six dernières années, les sociétés doivent faire preuve d'une plus grande vigilance pour s'assurer — et démontrer — qu'elles optimisent leurs dépenses.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Les sociétés doivent établir et respecter des politiques et procédures prudentes pour l'acquisition des biens et services.
- Il faut renforcer les contrôles sur l'acquisition et le paiement des services professionnels, par exemple en s'assurant que les factures contiennent suffisamment de détails pour permettre de déterminer si les montants facturés sont appropriés et raisonnables. Par exemple, une société payait des honoraires annuels de 160 000 \$ à un cabinet d'avocats sans documentation adéquate indiquant le volume de services réellement reçus chaque année.
- Les sociétés doivent assurer un contrôle plus rigoureux des sommes remboursées aux membres du personnel qui utilisent leur propre voiture dans l'exercice de leurs fonctions, ainsi que des montants portés aux cartes de crédit professionnelles, en s'assurant que tous les montants sont facturés à des fins professionnelles valables et qu'ils sont raisonnables dans les circonstances.
- Les sociétés doivent éviter d'acquérir des véhicules sauf si cela est nécessaire et économique. Une d'elles exploitait un parc de 50

véhicules, dont la moitié parcourait moins de 10 000 kilomètres par an, ce qui remet en question la nécessité d'un si grand parc.

- Les sociétés doivent rédiger des politiques concernant les déplacements internationaux du personnel et des enfants pris en charge. Dans certains cas, qui nous semblent injustifiés, des membres du personnel sont allés à l'étranger pour assister à des conférences internationales et aux Antilles pour permettre à des enfants de visiter leurs familles biologiques.
- Les sociétés doivent faire davantage pour obtenir et documenter l'information sur les services fournis par des établissements externes, et indiquer les facteurs pris en compte pour s'assurer que le placement des enfants en établissement est approprié et économique.
- Les sociétés doivent éviter de conclure avec les fournisseurs de soins en établissement du secteur privé des ententes spéciales prévoyant le versement de tarifs supérieurs à ceux prescrits par le Ministère, sauf si cela est nécessaire, et elles doivent s'assurer que les services sous-traités sont réellement reçus et que leur prix est raisonnable.

En ce qui concerne la prestation des services de bien-être de l'enfance, les sociétés doivent se conformer davantage aux exigences législatives et aux politiques et procédures établies pour que les enfants reçoivent les soins et la protection dont ils ont besoin. Nous avons constaté ce qui suit :

- Dans de nombreux cas, les exigences liées au processus d'admission et d'enquête suivant la transmission du dossier n'étaient pas respectées en temps opportun, lorsqu'elles n'étaient pas carrément ignorées. Par exemple, dans le tiers des cas où l'enfant aurait dû voir un travailleur social dans un délai de 12 heures ou de 7 jours (la plupart des cas étant assujettis au délai de 7 jours), le retard moyen était de 21 jours.

- Dans bien des cas, les plans de services initiaux pour les enfants recevant des services de protection, ainsi que les évaluations et mises à jour requises, n'étaient pas prêts en temps opportun. Nous avons constaté que, dans 90 % des cas examinés, les plans de services n'étaient pas préparés conformément aux exigences et que certains accusaient un retard de plus de 300 jours, de sorte qu'il était difficile pour les sociétés de démontrer que les enfants recevaient des soins appropriés.
- Dans de nombreux cas, les sociétés assuraient une surveillance inadéquate des anciens pupilles de la Couronne bénéficiant d'un programme conçu pour aider les jeunes âgés de 18 à 21 ans à réussir leur transition à l'autonomie.
- Nous avons examiné un échantillon de dossiers de parents d'accueil et constaté que, dans la plupart des cas, les sociétés faisaient le nécessaire pour s'assurer — et recueillaient les documents prouvant — que les parents d'accueil possèdent les compétences et ressources requises pour offrir des soins de qualité aux enfants confiés à leur garde.
- Les dossiers du personnel que nous avons examinés dans les sociétés visitées montraient qu'il y avait généralement conformité aux politiques internes concernant les procédures de recrutement et de gestion continue du rendement.

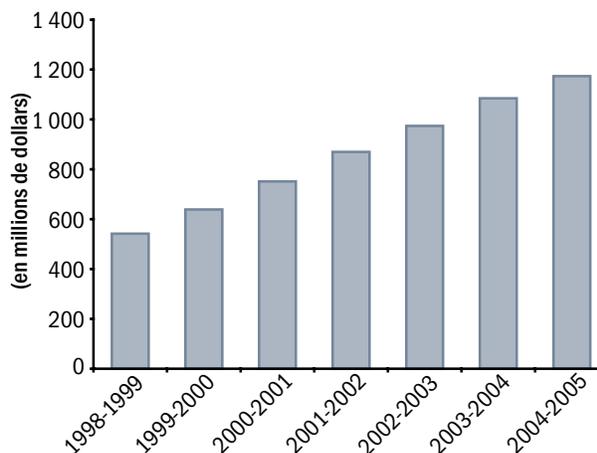
Constatations détaillées de la vérification

RESPECT DES PRINCIPES D'ÉCONOMIE ET D'EFFICIENCE

Comme le montre la Figure 2, les dépenses nettes des sociétés d'aide à l'enfance ont connu une hausse

Figure 2 : Dépenses nettes des sociétés d'aide à l'enfance, 1998-1999-2004-2005

Source des données : Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance



substantielle au cours des sept dernières années — et augmenté beaucoup plus rapidement que la charge de travail. On a attribué cette situation à un certain nombre de facteurs, dont la diversité et la complexité croissantes des cas ainsi qu'une hausse générale des coûts. D'autres facteurs auraient contribué à un alourdissement de la charge de travail, comme le nouveau modèle normalisé d'évaluation des risques, les modifications apportées à la loi pour ajouter la négligence et la violence familiale aux facteurs justifiant la protection d'un enfant, et les rapports obligatoires que doivent soumettre les professionnels tels que les médecins, les enseignants et les policiers qui soupçonnent qu'un enfant est maltraité.

Malgré cet accroissement considérable des dépenses et de la charge de travail, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse évite de s'engager dans la gestion des sociétés d'aide à l'enfance. Cette approche a évolué au fil du temps, le Ministère s'efforçant de concilier la responsabilisation des sociétés avec leur besoin d'autonomie et de souplesse opérationnelles.

Le Ministère dispose de trois principaux mécanismes de responsabilisation pour assurer l'opti-

misation des ressources dépensées par les sociétés d'aide à l'enfance :

- le mécanisme de financement annuel;
- les rapports trimestriels en cours d'exercice;
- le rapprochement annuel des dépenses de programme à la fin de l'exercice.

Nous avons examiné ces mécanismes dans le cadre de notre vérification du Programme de bien-être de l'enfance du Ministère et conclu qu'ils étaient généralement inefficaces pour les raisons suivantes :

- Le Ministère continuait de financer les déficits annuels des sociétés, quels que soient les crédits auxquels celles-ci sont admissibles selon le cadre de financement. Cette situation a contribué à d'importantes différences dans la croissance du financement entre les sociétés, et à des coûts globaux sensiblement plus élevés.
- Dans la plupart des cas, les rapports trimestriels ne contenaient pas des détails suffisants pour expliquer l'écart entre les prévisions et les résultats réels, ou pour proposer des mesures correctives. En outre, il n'y avait généralement aucune preuve que les fonctionnaires du Ministère avaient examiné les rapports ou assuré un suivi auprès du personnel des sociétés pour s'assurer que les mesures correctives nécessaires avaient été prises.
- Le processus de rapprochement annuel des dépenses de programme ne permettait pas toujours de s'assurer que les fonds du Ministère étaient dépensés à des fins admissibles, ni de confirmer l'exactitude du surplus ou du déficit déclaré à la fin de l'exercice.

Ces lacunes rendent encore plus pressante la nécessité pour les sociétés d'aide à l'enfance de se doter des contrôles et pratiques requises pour exercer leurs activités avec prudence et offrir des services de qualité de manière rentable. Nos constatations détaillées de vérification mettent d'abord l'accent sur les pratiques de dépenses des sociétés, puis sur le soin et la protection des enfants.

Politiques et procédures d'achat

La plupart des grands organismes des secteurs privé et public ont mis en place des politiques et procédures selon lesquelles les biens et services doivent être acquis en régime de concurrence afin d'obtenir la meilleure valeur en contrepartie de l'argent dépensé, de répondre à des besoins particuliers, et de promouvoir des relations justes et équitables avec les fournisseurs.

Par exemple, le gouvernement de l'Ontario a diffusé des directives précisant les obligations de ses ministères à ces égards. En ce qui concerne la sollicitation de soumissions ou d'offres concurrentielles, les ministères doivent respecter les seuils suivants :

- jusqu'à 5 000 \$ – une offre par téléphone;
- de 5 000 \$ à 24 999 \$ – trois offres par téléphone;
- de 25 000 \$ à 99 000 \$:
 - biens – appel d'offres, aucun nombre minimum d'offres,
 - services – appel d'offres ou de propositions, minimum de trois offres;
- plus de 100 000 \$ – appel d'offres ou de propositions sur MERX, le service électronique national d'appels d'offres.

Nous avons constaté qu'une des quatre sociétés visitées n'avait aucune politique ou procédure d'achat, tandis que les trois autres étaient assujetties à différentes politiques, comme le montre la Figure 3.

Par ailleurs, dans la plupart des cas examinés, dont plusieurs achats représentant des sommes importantes, les sociétés ne respectaient pas leurs propres politiques et procédures. Une société en particulier a dépensé plus de 100 000 \$ pour louer des ordinateurs et une autre a consacré environ 100 000 \$ à des travaux de rénovation, sans que rien n'indique si la société avait lancé une demande de propositions ou eu recours à un autre processus concurrentiel. Il n'y avait donc aucune garantie que ces dépenses représentaient la meilleure valeur

Figure 3 : Politiques d'achat de trois sociétés d'aide à l'enfance

Source des données : Sociétés d'aide à l'enfance

Société n° 1	Société n° 2	Société n° 3
Moins de 5 000 \$ – aucune offre	Moins de 1 500 \$ – aucune offre	Tout achat de fournitures – trois offres verbales
5 000 \$ à 25 000 \$ – trois offres écrites	1 500 \$ à 7 500 \$ – deux offres verbales 7 500 \$ à 15 000 \$ – trois offres verbales	Achats d'équipement, de mobilier et de véhicules – trois offres écrites
Plus de 25 000 \$ – appel d'offres	Plus de 15 000 \$ – trois offres écrites	Tout achat de services – appel d'offres ouvert

en contrepartie de l'argent dépensé ou que tous les fournisseurs avaient été traités de façon équitable.

RECOMMANDATION 1

Pour aider à optimiser les dépenses tout en favorisant le traitement équitable des fournisseurs, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- établir des exigences prudentes pour l'acquisition de biens et services en régime de concurrence;
- se conformer à ces exigences sauf si elles ont de bonnes raisons d'y passer outre et si elles peuvent fournir des documents justifiant leur décision.

Services professionnels

En général, les sociétés acquièrent les services de professionnels, dont des avocats, des psychologues, des psychiatres et des interprètes, auprès de personnes ou d'entreprises choisies. Nous avons examiné les arrangements pris et constaté que, dans la vaste majorité des cas :

- rien n'indiquait comment une personne ou une entreprise avait été choisie;
- les sociétés ne faisaient aucun effort pour vérifier ou évaluer périodiquement les compétences des personnes ou des entreprises fournissant des services;

- il n'y avait aucune entente écrite indiquant les conditions dans lesquelles les services devaient être fournis ou les montants à facturer et à payer.

Nous avons examiné un certain nombre de factures pour services professionnels et constaté qu'elles n'étaient pas assez détaillées pour que l'on puisse vérifier si elles étaient raisonnables et appropriées ou même si les services avaient effectivement été rendus. Dans bien des cas, par exemple, les factures indiquaient uniquement le montant total à payer pour le mois et ne contenaient aucun détail relatif aux cas traités ou au nombre d'heures facturées. Nous avons remarqué qu'un certain cabinet d'avocats avait reçu des honoraires annuels de 160 000 \$ sans indiquer le volume de services fournis chaque année, de sorte qu'il est difficile de déterminer périodiquement si les honoraires annuels sont raisonnables.

RECOMMANDATION 2

Pour promouvoir l'optimisation des ressources affectées à l'acquisition des services professionnels, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- documenter les critères de sélection des personnes ou entreprises offrant des services professionnels et expliquer pourquoi les honoraires étaient proportionnés à leurs compétences;
- conclure des ententes écrites formelles stipulant les conditions de prestation et de paie-

ment des services et évaluer périodiquement les résultats obtenus;

- s'assurer que les factures contiennent suffisamment de détails pour leur permettre de déterminer si les montants facturés sont appropriés et raisonnables.

Frais de déplacement

Véhicules loués ou possédés par les sociétés

Trois des quatre sociétés visitées louaient ou possédaient seulement quelques véhicules, mais la quatrième avait un parc d'une cinquantaine de véhicules. Quelques-uns de ces véhicules étaient réservés à l'utilisation exclusive de cadres supérieurs, certains étaient mis à la disposition des employés des foyers de groupe exploités par la société et du personnel de gestion immobilière, et d'autres encore étaient partagés par les travailleurs de première ligne.

Voici nos commentaires et préoccupations concernant l'utilisation de ces véhicules :

- Les cadres supérieurs ont reçu des véhicules de luxe, dont deux utilitaires sport d'une valeur de 53 000 \$ et 59 000 \$ respectivement. Le coût de ces véhicules était sensiblement plus élevé que, par exemple, l'allocation maximale de 30 000 \$ établie par la province de l'Ontario pour les véhicules des sous-ministres.
- À quelques exceptions près, la société ne tenait aucun registre des déplacements effectués par chaque véhicule, de sorte qu'il était impossible pour elle d'en surveiller et contrôler l'utilisation de façon efficace et pour nous de déterminer les raisons pour lesquelles le véhicule avait été utilisé ainsi que les distances parcourues.
- Nous avons examiné les dépenses imputées aux cartes d'essence assignées à chaque véhicule et constaté que près de la moitié des

véhicules parcouraient moins de 10 000 kilomètres par an; dans certains cas, ce chiffre était inférieur à 4 000 kilomètres par an. Ce niveau d'utilisation est loin du seuil de 22 000 kilomètres par an établi par le ministère des Transports, seuil sous lequel il n'est pas économique pour un ministère de louer ou d'acheter un véhicule.

- Une personne utilisait un véhicule appartenant à la société et recevait en même temps de la société une allocation non imposable de 600 \$ par mois pour usage d'une voiture privée.

Nous avons également noté que la société n'avait pas effectué d'examen ou d'analyse pour déterminer le nombre de véhicules dont elle avait réellement besoin ou la rentabilité des autres modes de transport.

RECOMMANDATION 3

Pour éviter de louer ou d'acheter des véhicules non nécessaires et répondre aux exigences en matière de transport de façon économique, les sociétés d'aide à l'enfance qui possèdent des véhicules doivent :

- analyser leurs besoins en transport et s'assurer que ces besoins justifient le nombre de véhicules achetés ou loués;
- réévaluer la nécessité d'acquérir des véhicules de luxe;
- tenir des registres des trajets effectués par chaque véhicule, afin d'en contrôler et surveiller l'utilisation de façon efficace.

Utilisation des cartes de crédit des sociétés

En général, les cartes de crédit professionnelles utilisées dans les quatre sociétés visitées étaient détenues par des cadres supérieurs, tandis que les cartes d'essence étaient assignées à chaque véhicule. Les émetteurs des cartes envoyaient une facture mensuelle aux sociétés, qui les payaient directement.

Pour s'assurer que les postes facturés et payés sont légitimes et que les montants payés sont exacts et conformes à leurs limites de dépenses, les sociétés sont censées examiner les factures mensuelles et faire le rapprochement avec des reçus détaillés à l'appui avant de les payer.

Nous avons examiné un échantillon de paiements aux compagnies émettrices de cartes de crédit et constaté que, dans trois des quatre sociétés visitées, la plupart des reçus détaillés étaient joints aux états mensuels et appuyaient les montants payés. Nous n'avons rien trouvé d'irrégulier dans les reçus détaillés examinés (sauf les déplacements internationaux relevés ci-après).

Dans la quatrième société toutefois, il n'y avait pas de reçus détaillés dans la plupart des cas et il n'y en avait presque jamais pour les frais de repas et de réception. Parmi les dépenses facturées et payées que nous avons examinées, nous en avons remarqué certaines qui semblaient excessives ou discutables, en l'absence de documentation adéquate. Par exemple :

- Nous avons trouvé de nombreux cas dans lesquels des centaines de dollars à la fois avaient été dépensés dans des restaurants chics, mais nous avons été incapables de déterminer si ces dépenses étaient justifiées et raisonnables. Nous croyons comprendre que bon nombre de ces repas avaient été organisés uniquement pour le personnel de la société et que les sommes dépensées excédaient largement l'indemnité de repas allouée.
- Des montants substantiels ont été dépensés pour l'entretien et la réparation de véhicules, mais aucun document n'indiquait les véhicules révisés ou les services reçus.
- La société a payé, pour le compte d'un cadre supérieur, des frais d'adhésion annuels de 2 000 \$ à un centre de conditionnement physique ainsi que des honoraires trimestriels de 650 \$ à un entraîneur personnel. Aucune de ces deux dépenses n'était déclarée à titre d'avantage imposable pour l'employé.

- Plusieurs lavages d'auto ont été achetés à raison de 150 \$ chacun.

Nous avons constaté qu'il n'y avait aucune politique concernant les déplacements internationaux ou le niveau de gestion auquel ces déplacements doivent être approuvés. En l'absence de politique clairement définie, nous avons remarqué plusieurs cas où les sociétés avaient financé des déplacements internationaux qui nous semblaient discutables. Par exemple, un cadre supérieur d'une société a assisté à une conférence internationale à Beijing, en Chine, qui n'avait rien à voir avec ses fonctions ou les activités de la société. Une adjointe exécutive de la même société a accompagné le directeur exécutif à une conférence à Buenos Aires, en Argentine.

Nous avons également repéré, dans trois des quatre sociétés visitées, des cas où des frais de transport aérien ont été payés pour qu'un enfant, et parfois un travailleur social l'accompagnant, puisse visiter ou rejoindre sa famille biologique. Bien que ces dépenses puissent être justifiées dans certains cas, des directives plus explicites sont requises à cet égard. Par exemple, nous avons remarqué certains cas où les sociétés avaient acheté des billets aller-retour pour que des enfants puissent visiter leurs familles aux Antilles. Dans un autre cas, une société a payé 1 700 \$ pour un forfait de sept jours dans un centre de villégiature de Saint-Martin et 4 000 \$ pour un séjour d'une semaine à Sainte-Lucie pour qu'un travailleur social puisse accompagner un enfant qui retournait dans sa famille biologique.

RECOMMANDATION 4

Pour s'assurer que les paiements effectués par carte de crédit sont légitimes et raisonnables dans les circonstances, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- obtenir des reçus suffisamment détaillés pour déterminer si les achats et les montants facturés et payés sont appropriés et raisonnables, et rapprocher ces reçus avec les relevés mensuels des compagnies émettrices de cartes de crédit;

- s'assurer que tous les montants payés sont raisonnables et justifiés;
- élaborer une politique qui indique clairement dans quelles circonstances les déplacements internationaux sont permis et qui contient des lignes directrices sur les tarifs raisonnables.

Remboursements pour l'utilisation de voitures privées

Le personnel des sociétés, les bénévoles et les parents d'accueil qui utilisent leurs propres voitures à des fins liées au travail comme les enquêtes, les visites à domicile et les rendez-vous chez des professionnels reçoivent généralement des remboursements mensuels. Le taux de remboursement payé par les quatre sociétés visitées variait entre 0,30 \$ et 0,40 \$ le kilomètre. Nous avons examiné un échantillon de paiements de remboursement mensuels et noté ce qui suit :

- Dans bien des cas, le motif du déplacement n'était pas indiqué, de sorte qu'il était impossible de déterminer s'il était lié au travail.
- Dans bien des cas, les demandes de remboursement n'indiquaient ni le point de départ ni le point d'arrivée, de sorte qu'il était impossible pour les superviseurs de déterminer si le nombre de kilomètres déclaré était raisonnable.
- Lorsque les points de départ et d'arrivée étaient indiqués, on remarquait souvent une grande différence dans le nombre de kilomètres déclaré pour le même trajet, ou par rapport au total indiqué par les programmes Internet de calcul des distances. Par exemple :
 - Dans un cas, la distance déclarée pour le même trajet variait entre 17 et 89 kilomètres.
 - Dans un autre cas, la distance déclarée était de 438 kilomètres, alors que le programme Internet estimait le trajet à 346 kilomètres.

RECOMMANDATION 5

Afin de s'assurer que les montants remboursés pour l'utilisation d'une voiture privée sont raisonnables et justifiés, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- exiger que la raison de chaque déplacement soit documentée et que chaque demande de remboursement indique les points de départ et d'arrivée;
- veiller à ce que le nombre de kilomètres déclaré pour les longs voyages soit raisonnable par rapport au total indiqué par les programmes Internet de calcul des distances, à moins qu'une explication valable ne soit fournie.

Coûts des soins en établissement

Les sociétés paient des tarifs journaliers pour divers types de soins en établissement, y compris :

- les soins fournis par des établissements externes rémunérés (EER), qui sont des organismes privés qui négocient avec le Ministère les services à fournir et les tarifs journaliers pour ces services;
- les soins fournis par des foyers de groupe exploités par une société;
- les soins fournis par des foyers d'accueil familial exploités par une société.

Les sociétés reçoivent des fonds du Ministère pour payer leurs coûts journaliers, qui couvrent les soins de base en établissement ainsi que les services additionnels nécessaires. Comme il est mentionné plus haut, les tarifs journaliers à payer pour les soins fournis par un EER sont négociés entre le Ministère et l'EER concerné; par contraste, les tarifs journaliers pour les foyers de groupe et les foyers d'accueil familial exploités par une société sont établis par la société même.

En 2004-2005, les coûts des soins en établissement, y compris les installations exploitées et ser-

vices fournis par les sociétés, totalisaient environ 652 millions de dollars, ou 54 % des dépenses totales des sociétés. Le coût du placement des enfants dans divers types d'établissements variait considérablement entre les sociétés visitées, comme le montre la Figure 4. Les soins fournis variaient eux aussi selon l'option de placement choisie. Les types de placement vont des soins de base en établissement aux soins hautement spécialisés, selon les besoins de l'enfant.

Décisions de placement

Étant donné les grandes différences dans les services et les coûts des options de placement, il est essentiel que les sociétés évaluent et documentent les besoins de chaque enfant et le bien-fondé de chaque placement. Or, nous avons examiné les documents à l'appui d'un échantillon de placements dans les sociétés visitées et constaté que la documentation n'était pas suffisante pour déterminer si ces placements étaient appropriés et raisonnables, et ce, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, lorsque le Ministère conclut des ententes de services avec des EER, les seuls détails qu'il partage avec les sociétés sont le nombre de places disponibles et les tarifs journaliers. Le Ministère ne peut pas fournir d'autres détails parce que, comme il est noté dans notre vérification du Programme de bien-être de l'enfance (section 3.XX), ces ententes sont généralement négociées verbalement à des réunions en personne, puis confirmées par de brèves lettres qui contiennent peu de détails et qui ne sont pas fournies aux sociétés.

De plus, les processus suivis pour prendre les décisions de placement variaient beaucoup entre les sociétés visitées. Certaines décisions étaient prises sur recommandation d'un comité de placement et d'autres, sur recommandation de la personne chargée du cas. Dans un cas comme dans l'autre, aucun document n'était fourni à l'appui de la décision.

Figure 4 : Tarifs journaliers du placement en établissement

Source des données : Sociétés d'aide à l'enfance

Type d'établissement	Minimum (\$)	Maximum (\$)
Foyer d'accueil – régulier	26	41
Foyer d'accueil – spécialisé	29	53
Foyer d'accueil – avec traitements	40	70
Foyer de groupe exploité par une société	180	416
Établissement externe rémunéré – foyer d'accueil	72	449
Établissement externe rémunéré – foyer de groupe	82	739

Le modèle de financement actuel du Ministère pour les sociétés d'aide à l'enfance n'incitait d'aucune façon les sociétés à placer les enfants dans le milieu qui répond à leurs besoins de la façon la plus économique. Par exemple, dans un cas, une société a placé un bébé sans besoins spéciaux dans un foyer d'accueil rémunéré de l'extérieur au tarif de 120 \$ par jour — et l'a laissé là pendant quatre ans au coût de 44 000 \$ par an — sans évaluer périodiquement le rapport coût-efficacité du placement à la lumière des besoins particuliers de l'enfant.

RECOMMANDATION 6

Pour que le placement des enfants soit approprié et économique, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- obtenir du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse des renseignements détaillés sur les services couverts par les tarifs journaliers dans les contrats passés avec des établissements externes rémunérés et sur les autres services disponibles;
- documenter formellement la façon dont les décisions de placement ont été prises et les facteurs pris en considération.

Ententes de tarifs spéciaux

Dans de nombreux cas, les établissements externes rémunérés demandent aux sociétés de conclure des ententes de tarifs spéciaux pour les services qui s'ajoutent à ceux inclus dans les tarifs journaliers de base négociés avec le Ministère. Dans la plupart des cas, ces ententes couvrent les services individuels dont le coût moyen peut atteindre des centaines de dollars par jour.

Nos préoccupations concernant ces ententes sont les suivantes :

- Dans deux des quatre sociétés visitées, il n'y avait aucune entente écrite indiquant les services additionnels à fournir aux termes des ententes de tarifs spéciaux, ni aucun document expliquant pourquoi les services additionnels étaient jugés nécessaires.
- Il n'y avait pas de procédures écrites selon lesquelles les établissements devaient faire l'objet de visites périodiques pour que l'on puisse vérifier si les services additionnels convenus avaient été reçus et consigner les renseignements pertinents au dossier. Certains employés des sociétés ont convenu avec nous qu'en l'absence de suivi, il était difficile de savoir si les services avaient effectivement été fournis. Une société nous a mentionné un cas où elle avait découvert en visitant un établissement externe rémunéré que le nombre de fournisseurs de services sur place était inférieur au nombre prévu dans le contrat. La société a ensuite cessé de faire appel à cet établissement.

RECOMMANDATION 7

Pour dissuader les sociétés d'aide à l'enfance de conclure des ententes de tarifs spéciaux sauf en cas de nécessité et s'assurer que les services sous-traités sont réellement reçus et facturés à un taux raisonnable, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- évaluer périodiquement et consigner les besoins en services qui s'ajoutent à ceux prévus dans le tarif journalier négocié par le Ministère;
- conclure des ententes écrites précisant les services additionnels à fournir et le prix de ces services;
- visiter périodiquement l'établissement fournisseur pour vérifier s'il fournit effectivement les services additionnels payés et consigner les renseignements pertinents au dossier.

GESTION DES CAS ET QUALITÉ DES SERVICES

Bien que tous les services de bien-être de l'enfance de première ligne soient fournis par les sociétés d'aide à l'enfance, le Ministère reste responsable de l'établissement des normes de service minimales et de la prestation des services du programme en vertu de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*.

Beaucoup de normes du Ministère régissant les services de bien-être de l'enfance sont prévues dans la loi ou intégrées au Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario (MERPEO), d'abord publié par le Ministère en 1998, puis révisé et mis en oeuvre en 2000. Le MERPEO, que les sociétés doivent utiliser, prescrit un certain nombre d'exigences liées aux services obligatoires en ce qui concerne le processus d'admission et d'enquête et la prestation continue des services.

Processus d'admission et d'enquête

Dans les 24 heures suivant la transmission du dossier d'un enfant pouvant avoir besoin de protection, la société doit remplir l'échelle d'admissibilité, un volet du MERPEO basé sur l'information fournie

Figure 5 : Échelle d'admissibilité

Source des données : Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario, Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

Section	Échelle
1. Maux physiques ou sexuels infligés par action	<ol style="list-style-type: none"> 1. Force physique ou comportement maltraitant 2. Traitement cruel ou inapproprié 3. Violence et autres activités sexuelles 4. Menace de faire du mal
2. Maux causés par omission	<ol style="list-style-type: none"> 1. Surveillance insuffisante 2. Négligence vis-à-vis des besoins matériels essentiels de l'enfant 3. Attitude face à la santé physique de l'enfant 4. Attitude face à la santé mentale ou affective et au niveau de développement de l'enfant 5. Attitude face à l'enfant de moins de 12 ans qui a commis un acte grave
3. Maux affectifs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maux affectifs ou risque de maux affectifs causés par la personne responsable, ou réaction de cette personne à de tels maux ou risque 2. Conflits entre adultes
4. Abandon ou séparation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfant abandonné ou devenu orphelin 2. Conflits entre l'enfant et la personne responsable de son bien-être (dus au comportement de l'enfant)
5. Capacité de la personne responsable de l'enfant	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antécédents de la personne responsable de l'enfant (mauvais traitements/négligence) 2. Incapacité de la personne responsable de l'enfant d'assurer sa protection 3. Existence d'un problème affectant la personne responsable de l'enfant 4. Capacité de la personne responsable de l'enfant de veiller à son bien-être

dans le dossier transmis. L'échelle d'admissibilité comporte cinq sections et échelles d'évaluation connexes, comme le montre la Figure 5.

Également dans les 24 heures suivant la transmission du dossier, la société doit vérifier si la famille en question a fait l'objet de rapports antérieurs en consultant ses propres dossiers ainsi que le Système Info express, qui regroupe les dossiers de toutes les sociétés d'aide à l'enfance de la province. Si elle le juge nécessaire, la société doit aussi consulter le registre des mauvais traitements infligés aux enfants de l'Ontario dans les trois jours afin de vérifier si les parties concernées ont déjà été portées à l'attention des autorités dans le passé. Ceci est important, car la présence de rapports antérieurs, par opposition aux cas signalés pour la première fois, est un des facteurs pris en considération dans l'évaluation de la gravité du cas.

Conformément aux exigences susmentionnées, un cas jugé de gravité « minimale » ou « sans gravité » est inadmissible au service et le dossier est clos.

Dans les cas jugés de gravité « moyenne », l'enfant doit être vu dans les sept jours. La société doit également évaluer la sécurité immédiate de l'enfant et consigner les résultats de l'évaluation dans les 24 heures. Dans la plupart des cas, l'enquête approfondie, y compris une évaluation des risques de mauvais traitements ou de négligence susceptibles d'exiger des services de protection continus, doit être menée dans les 30 jours suivant la transmission initiale du dossier.

Lorsque le cas soumis est jugé d'une gravité « extrême », l'enfant doit être vu dans les 12 heures suivant l'évaluation. À la discrétion du travailleur social, l'enfant peut être pris en charge immédiatement ou suivre le processus d'admission et d'enquête prévu dans les cas de gravité « moyenne ».

Nous avons examiné un échantillon de dossiers dans les quatre sociétés visitées et trouvé de nombreux cas de non-conformité aux exigences du processus d'admission et d'enquête, comme il est expliqué ci-après :

- Dans environ un dossier examiné sur dix, l'échelle d'admissibilité a été remplie avec un retard moyen de 17 jours par rapport au délai de 24 heures suivant la transmission du dossier. Nous avons noté un retard de 127 jours et deux cas dans lesquels rien n'indiquait que l'échelle d'admissibilité avait été remplie.
- Dans environ le quart des dossiers examinés, le Système Info express n'a pas été consulté dans le délai prescrit de 24 heures. Dans la moitié de ces cas, rien n'indiquait que les vérifications requises avaient été faites et, dans le reste des cas, les vérifications accusaient un retard moyen de trois semaines. Nous avons même noté un retard de 160 jours.
- Dans environ le tiers des dossiers examinés, les enfants n'étaient pas vus dans le délai prescrit de 12 heures ou de 7 jours (le délai de 7 jours s'appliquant à la plupart des dossiers). Les visites des travailleurs sociaux accusaient un retard moyen de trois semaines; on notait même un retard de 165 jours. Voici d'autres exemples de lacunes :
 - une visite n'a jamais eu lieu parce que la personne chargée du cas avait appelé la famille 19 jours après la transmission du dossier et que la famille avait déménagé entre-temps (la personne chargée du cas a ensuite avisé la société responsable dans la nouvelle ville de résidence de l'enfant);
 - un enfant a été vu seulement après que sa tante et le directeur de son école eurent rappelé, 12 jours après le délai original de sept jours, pour informer la société que l'enfant avait été battu par sa mère;
 - un enfant dont le cas avait été évalué comme dépassant le seuil d'intervention n'a

jamais été vu parce que le travailleur social a été incapable de joindre la famille malgré plusieurs tentatives sur une période de cinq mois. Lorsque le travailleur social a fini par joindre la mère de l'enfant, elle lui a dit que tout allait bien et le dossier a été clos.

- Dans environ un dossier examiné sur cinq, l'évaluation de la sécurité accusait un retard moyen de 15 jours ou n'avait jamais été faite.
- Dans environ la moitié des dossiers examinés, l'enquête approfondie n'a pas été effectuée dans le délai prescrit de 30 jours après la transmission du dossier. Les enquêtes accusaient un retard moyen de cinq semaines et il y avait même un retard de sept mois.
- Dans environ la moitié des dossiers examinés, l'évaluation des risques n'a pas été effectuée dans le délai prescrit de 30 jours après la transmission du dossier. Dans certains cas, les risques n'ont jamais été évalués alors que, dans d'autres cas, le retard moyen était de 40 jours. On notait même un retard de 222 jours.

Il y a donc peu de garanties que les dossiers transmis font l'objet d'une évaluation appropriée et, si nécessaire, d'une enquête en temps opportun pour faire en sorte que les enfants puissent recevoir les services dont ils ont besoin.

RECOMMANDATION 8

Pour que tous les cas d'enfants pouvant avoir besoin de protection fassent l'objet d'une évaluation appropriée et d'une enquête en temps opportun, et qu'elles puissent fournir des preuves en ce sens, les sociétés d'aide à l'enfance doivent suivre le processus d'admission et d'enquête prévu par le Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario dans les délais prescrits dans tous les cas et consigner les renseignements pertinents au dossier.

Services de protection continus

Il y a deux façons de servir l'enfant qui risque de subir de mauvais traitements ou d'être négligé à l'avenir, et qui a donc besoin de protection :

- en lui offrant des services de protection hors établissement qui varient selon le type et le degré de risque évalué, pendant que l'enfant continue de vivre avec sa famille biologique sous la supervision d'un travailleur social de la société;
- en le plaçant dans une famille d'accueil ou un foyer de groupe et, dans de nombreux cas, en lui offrant divers types de services de protection supplémentaires, là encore sous la supervision d'un travailleur social de la société.

Le Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario établit certaines exigences auxquelles les sociétés doivent se conformer en ce qui concerne les services de protection. Par exemple, la personne chargée du cas d'un enfant qui vit au sein de sa famille biologique et qui a besoin de tels services doit d'abord élaborer un plan de services et le faire approuver par un superviseur dans les 60 jours suivant la transmission initiale du dossier. Elle doit ensuite faire une évaluation de l'admissibilité et la faire approuver par un superviseur tous les 90 jours suivant la présentation du plan de services initial afin d'évaluer la nécessité de maintenir les services. Tant que l'enfant aura besoin de protection, elle devra procéder à une évaluation approfondie des risques, actualiser le plan de services en conséquence tous les 180 jours et le faire approuver par un superviseur.

Les besoins de l'enfant pris en charge et placé dans une famille d'accueil ou un foyer de groupe doivent faire l'objet d'une évaluation détaillée dans les 21 jours. La personne chargée du cas doit également élaborer un plan de prise en charge et le faire approuver par un superviseur dans les 30 jours de la prise en charge. Elle doit visiter l'enfant dans l'établissement ou le foyer où il a été placé dans les sept jours puis dans les 30 jours du placement ini-

tial. Tous les 90 jours après l'approbation du plan initial de prise en charge, elle doit visiter l'enfant puis réviser le plan en conséquence.

Nous avons examiné un échantillon de dossiers dans les quatre sociétés visitées et noté un certain nombre de cas dans lesquels les exigences prescrites pour le maintien des services de protection n'avaient pas été respectées :

- Les plans de services initiaux doivent être élaborés et approuvés dans les 60 jours de la transmission du dossier, et les plans subséquents, dans les 180 jours. Nous avons constaté que, dans 90 % des cas examinés, les exigences relatives aux plans de services initiaux ou continus n'avaient pas été respectées et que les plans avaient été présentés avec un retard moyen de 88 jours. Nous avons noté deux cas où les plans de services accusaient un retard de plus de 400 jours.
- Pour ce qui est des évaluations de l'admissibilité après 90 jours, 87 % n'avaient pas été effectuées et approuvées en temps opportun et accusaient un retard moyen de 72 jours.
- L'évaluation approfondie des risques, exigée tous les 180 jours, n'avait pas été faite à temps dans 73 % des dossiers examinés et accusait un retard moyen de 77 jours. Dans une société, nous avons remarqué un cas où la dernière évaluation consignée au dossier remontait à près de deux ans avant notre visite.
- Les plans de prise en charge initiale et continue par une société doivent être élaborés dans les 30 jours de l'admission, et tous les 90 jours par la suite. Dans 94 % des dossiers examinés, cependant, les exigences liées aux plans de prise en charge initiale ou continue n'avaient pas été respectées et les plans accusaient un retard moyen de 23 jours. Nous avons également remarqué un cas où trois plans de prise en charge avaient été élaborés pour le même enfant à la même date, soit 192 jours après la date où le premier plan aurait dû être présenté.

- L'exigence selon laquelle l'enfant pris en charge doit être visité tous les 90 jours n'a pas été respectée dans 60 % des cas examinés, et les visites accusaient un retard moyen de 19 jours.

RECOMMANDATION 9

Pour s'assurer que les enfants et leurs familles obtiennent les services dont ils ont besoin en temps opportun et démontrer qu'elles assurent un suivi adéquat des dossiers, les sociétés d'aide à l'enfance doivent suivre les procédures requises par les lois et le Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario et consigner les renseignements pertinents aux dossiers.

Assurance de la qualité des dossiers

Le Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario exige des sociétés qu'elles effectuent des examens de surveillance trimestriels dans 10 % des cas jugés inadmissibles aux services. Or, seulement deux des quatre sociétés ont effectué ces examens.

Une des sociétés visitées a mené des examens d'assurance de la qualité des exigences particulières en gestion de cas dans le cadre de son plan de travail annuel en matière d'assurance de la qualité. Par exemple, le plan de travail le plus récent incluait un examen de tous les plans de services initiaux et de l'opportunité des visites sur place. Les trois autres sociétés n'avaient pas adopté cette pratique exemplaire et avaient fait peu d'efforts pour examiner les dossiers.

RECOMMANDATION 10

Les sociétés d'aide à l'enfance doivent mettre en oeuvre des examens périodiques d'assurance de la qualité des cas jugés inadmissibles aux services, ainsi que des dossiers ouverts, afin d'as-

surer la conformité aux exigences du Modèle d'évaluation des risques pour la protection de l'enfance en Ontario et de déterminer si les décisions prises par le personnel de première ligne sont appropriées.

Ententes de prise en charge et de soins prolongés

En vertu de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*, un enfant cesse d'être un pupille de la Couronne lorsqu'il atteint l'âge de 18 ans ou qu'il se marie. Cependant, les sociétés d'aide à l'enfance peuvent offrir un accès aux services continus, y compris un soutien financier jusqu'à concurrence de 663 \$ par mois (environ 8 000 \$ par an), aux anciens pupilles de la Couronne jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de 21 ans. Ce soutien continu vise à aider la jeune personne à atteindre ses buts personnels et à réussir sa transition à l'autonomie.

Pour être admissible à la prise en charge et aux soins prolongés, l'ancien pupille de la Couronne doit :

- signer une entente écrite annuelle avec une société d'aide à l'enfance;
- s'employer à atteindre les objectifs spécifiés dans l'entente, comme terminer ses études secondaires ou postsecondaires ou son programme de formation professionnelle, ainsi que ses objectifs de perfectionnement personnel;
- rester en contact avec un travailleur social aux intervalles spécifiés dans l'entente;
- tirer moins de 492 \$ par mois d'un emploi à temps partiel (les jeunes qui travaillent à temps plein sont inadmissibles), l'aide financière étant réduite en conséquence lorsque les gains dépassent ce montant;
- ne toucher aucune prestation en vertu de la *Loi sur les prestations familiales* ou de la *Loi sur l'aide sociale générale*.

Nous avons examiné un échantillon des ententes de prise en charge et de soins prolongés et noté que les sociétés d'aide à l'enfance n'assuraient pas un suivi adéquat des jeunes qui avaient conclu ces ententes pour veiller à ce que les objectifs du programme soient atteints. Nous avons constaté ce qui suit :

- Bien que des ententes écrites annuelles aient été conclues dans la plupart des cas, elles présentaient parfois les lacunes suivantes :
 - les jeunes n'avaient pas signé l'entente pour indiquer qu'ils acceptaient de s'y conformer;
 - il manquait certains renseignements, comme les objectifs personnels du jeune ou la fréquence des contacts requis avec la société;
 - le renouvellement de l'entente se faisait attendre, alors que l'aide était fournie sans interruption;
 - les ententes ne portaient pas la signature d'approbation des directeurs exécutifs de la société ou de leurs agents;
- Dans plus de la moitié des dossiers examinés, nous avons repéré des cas de jeunes qui ne se conformaient pas à l'exigence de fréquenter l'école ou de travailler à temps partiel.
- Dans la moitié des dossiers examinés, les travailleurs sociaux n'assuraient pas la surveillance des jeunes ou ne prenaient pas contact avec eux comme prévu dans l'entente.
- Dans la plupart des cas où les jeunes occupaient un emploi, les sociétés ne vérifiaient pas si les gains mensuels étaient inférieurs à 492 \$, seuil au-delà duquel l'aide financière aurait dû être réduite. Nous avons remarqué qu'une société demandait à certains jeunes ayant conclu une entente de prise en charge et de soins prolongés de travailler à temps plein, ce qui les rendait inadmissibles à l'aide financière.

Dans notre dernière vérification du Programme de bien-être de l'enfance du Ministère, en 2000,

nous exprimions des préoccupations semblables au sujet du manque de surveillance des jeunes qui avaient conclu une entente de prise en charge et de soins prolongés.

RECOMMANDATION 11

Pour se conformer à l'intention des ententes de prise en charge et de soins prolongés, les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer :

- que les ententes sont remplies et signées en bonne et due forme par tous les intéressés et qu'elles précisent les objectifs et exigences du Ministère;
- que les jeunes font l'objet d'une surveillance adéquate et qu'on vérifie s'ils se conforment aux modalités de l'entente.

Foyers d'accueil exploités par une société

Les sociétés d'aide à l'enfance sont responsables du recrutement, de l'approbation, de la formation et de la surveillance des parents d'accueil, sauf ceux qui ont signé un contrat avec un organisme externe. La *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* prévoit des exigences particulières concernant le recrutement, l'approbation, la formation et la surveillance des parents d'accueil. Chaque société peut aussi imposer d'autres exigences énoncées dans leurs politiques et procédures internes.

Les exigences en matière de placement familial visent à s'assurer que les parents d'accueil possèdent et conservent les compétences et ressources nécessaires pour offrir des soins de qualité aux enfants qui leur sont confiés. Nous avons examiné un échantillon de dossiers de parents d'accueil et constaté que, dans la plupart des cas, les exigences particulières en matière de recrutement, d'approbation et de surveillance étaient respectées et que les renseignements pertinents étaient consignés au dossier. Nous avons toutefois trouvé des cas dans lesquels :

- le dossier ne contenait aucun rapport de vérification du casier judiciaire;
- la stabilité financière, et donc l'aptitude, des parents d'accueil n'avait pas été évaluée;
- l'entente requise entre les parents d'accueil et la société était introuvable ou n'avait pas été signée;
- l'évaluation annuelle requise du foyer et des parents d'accueil n'avait pas été faite;
- les travailleurs sociaux n'avaient pas visité la famille d'accueil ainsi qu'il était requis;
- les parents d'accueil n'avaient pas reçu la formation requise.

RECOMMANDATION 12

Pour s'assurer que les parents d'accueil possèdent les compétences et ressources nécessaires pour fournir des soins de qualité aux enfants qui leur sont confiés, les sociétés d'aide à l'enfance doivent vérifier et documenter la conformité aux exigences concernant le recrutement, l'approbation, la formation et la surveillance des parents d'accueil.

Établissements externes rémunérés

Comme il est noté plus haut, le Ministère doit négocier des ententes de services avec les établissements externes rémunérés (EER), leur accorder l'agrément initial et la renouveler chaque année. Une fois agréés, les EER peuvent accueillir des enfants pris en charge par les sociétés d'aide à l'enfance.

Les sociétés doivent à leur tour s'assurer que les enfants placés dans des EER reçoivent des soins appropriés. Comme il est expliqué plus haut, les exigences des sociétés à cet égard comprennent des visites, des évaluations ainsi que l'élaboration de plans de prise en charge. Les sociétés peuvent aussi avoir d'autres exigences internes concernant les EER auxquels elles font appel.

Par exemple, trois des quatre sociétés visitées prévoient une évaluation annuelle des EER auxquels elles avaient recours. Cependant :

- Deux des trois sociétés qui s'étaient dotées de cette politique n'ont pas effectué les examens annuels requis.
- La troisième société a fait les examens, mais ceux-ci étaient souvent documentés six à sept mois après coup.

Étant donné les conclusions de notre examen du processus d'accréditation des EER par le Ministère, consignées dans notre vérification du Programme de bien-être de l'enfance (section 3.XX), l'évaluation des EER par les sociétés constituerait un volet utile du processus annuel d'agrément et de passation de marchés du Ministère.

RECOMMANDATION 13

Pour s'assurer que les enfants sont placés dans des établissements externes rémunérés qui fournissent des soins et des services de qualité, les sociétés d'aide à l'enfance doivent se doter de politiques et procédures les obligeant à faire des évaluations annuelles des établissements utilisés et se conformer à ces politiques. Les sociétés doivent également fournir au Ministère des copies des évaluations annuelles à prendre en considération dans le processus d'agrément et de passation de marchés.

Gestion des ressources humaines

En ce qui concerne les ressources humaines et la dotation, les sociétés d'aide à l'enfance ont élaboré des politiques et procédures internes qui spécifient les exigences opérationnelles. Nous avons examiné les points suivants afin de vérifier la conformité aux attentes du Ministère et aux politiques et procédures internes des sociétés :

Charge de travail

Les fonds octroyés aux sociétés d'aide à l'enfance par le Ministère ne sont plus basés sur les charges de travail repères établies par le Ministère, comme c'était le cas avant le 1^{er} avril 2003. Ces repères restent toutefois la seule information disponible pour aider les sociétés à évaluer la charge de travail de leurs chargés de cas. Les anciennes charges de travail repères du Ministère sont indiquées à la Figure 6.

Nous avons constaté qu'en général, les sociétés visitées surveillaient la charge de travail de leurs chargés de cas et que, la plupart du temps, elles respectaient les anciens repères du Ministère ou s'en rapprochaient. Cependant, une société surveillait la charge de travail dans son ensemble au lieu de faire une ventilation selon les types de cas décrits plus haut. Les repères du Ministère variant beaucoup, il est difficile de déterminer si la charge de travail des employés de cette société est raisonnable en se fondant sur les données actuellement recueillies. En outre, étant donné la complexité croissante des cas, les anciens repères du Ministère pourraient ne plus être appropriés.

RECOMMANDATION 14

Les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- établir des charges de travail repères raisonnables pour leurs chargés de cas;
- recueillir des renseignements sur la charge de travail des chargés de cas sous une forme qui permet la comparaison avec les repères établis afin de déterminer si la charge de travail actuelle des sociétés est appropriée.

Comptabilisation des heures de travail

Environ 40 % des dépenses des sociétés étaient consacrées aux salaires et avantages sociaux des employés, qui fournissent des soins et services en établissement aux installations exploitées par une

Figure 6 : Charges de travail repères

Source des données : Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

Type de cas	Nombre de cas par mois
Services d'admission	7,4
Services familiaux	17
Services aux enfants pris en charge	21
Foyers d'accueil	30

société, assurent la prestation et le soutien des programmes hors établissement et offrent des services administratifs. De nombreux membres du personnel sont des travailleurs sociaux qui exercent leurs activités en autonomie, parfois après les heures de travail normales et souvent en dehors de l'administration centrale des sociétés.

Étant donné la nature du travail effectué par de nombreux employés des sociétés, nous sommes d'avis qu'un système de comptabilisation s'avère indispensable pour surveiller et gérer de façon adéquate les heures de travail des chargés de cas. Par exemple, il est essentiel de disposer de données sur le temps consacré à la prestation directe des services à un client donné, aux déplacements, à la formation et à l'administration pour déterminer si les niveaux de dotation sont suffisants et optimiser le rapport entre le déploiement du personnel et la charge de travail.

Aucune des quatre sociétés visitées n'avait mis en place un système de comptabilisation des heures de travail pour leurs chargés de cas. La comptabilisation des heures se limitait à enregistrer les jours d'absence ou à indiquer si le personnel était au travail ou ailleurs. Les sociétés étaient donc incapables de surveiller, par exemple, le temps consacré par leurs chargés de cas à la prestation directe des services, ce qui peut avoir contribué aux lacunes susmentionnées en matière de prestation des services.

RECOMMANDATION 15

Pour que les heures de travail soient surveillées et comptabilisées de façon appropriée, les socié-

tés d'aide à l'enfance doivent se doter d'un système de comptabilisation des heures de travail afin de pouvoir suivre l'emploi du temps de leurs chargés de cas.

Programmes après les heures ouvrables

Les services de bien-être de l'enfance pouvant être requis à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, la plupart des sociétés d'aide à l'enfance ont établi des programmes pour répondre aux demandes de service après les heures normales de bureau. En général, les sociétés affectent leur propre personnel de jour aux quarts de travail après les heures normales, ou elles engagent du personnel contractuel pour les postes de chargés de cas et de superviseurs. Des employés sont disponibles sur appel pour la durée du quart de travail suivant les heures normales, qui s'étend habituellement de 17 h à 21 h du lundi au vendredi et sur 24 heures la fin de semaine.

Les programmes après les heures ouvrables dans les sociétés visitées donnent lieu aux préoccupations suivantes :

- Dans trois des quatre sociétés, les activités liées à ces programmes n'étaient pas suffisamment documentées. Les sociétés ne surveillant ni le nombre d'heures travaillées par le personnel ni le nombre de demandes par quart de travail, elles n'avaient pas une idée très claire de l'utilisation du personnel sur appel.
- Une société a entrepris un examen de l'utilisation du personnel après les heures normales de travail. Notre analyse des données a révélé une sous-utilisation du personnel sur appel. Ce personnel est payé pour un nombre minimum d'heures, qu'il travaille ou non, et il touche le taux des heures supplémentaires pour toutes les heures travaillées en sus du minimum. Nous avons examiné les périodes de travail effectuées après les heures normales au cours d'une période de quatre mois et cons-

taté que, dans 70 % des cas, certains employés travaillaient moins que le nombre minimum d'heures pour lesquelles ils étaient payés, alors que d'autres employés affectés au même quart de travail faisaient des heures supplémentaires.

- Aucune des sociétés visitées ne basait l'affectation du personnel après les heures normales sur une analyse documentée des besoins ou sur le nombre de demandes reçues. Or, cela est nécessaire pour que le personnel soit déployé de façon efficace et en nombre suffisant aux fins du programme. Nous avons examiné les demandes reçues par une société sur une période de trois mois et constaté que le jour de pointe était le mardi, mais que le niveau de dotation était à son plus élevé les vendredi et samedi.

RECOMMANDATION 16

Pour déployer le personnel après les heures en fonction du nombre d'appels et déterminer le niveau de dotation optimal, les sociétés d'aide à l'enfance doivent mettre en place des systèmes pour surveiller et analyser le nombre de demandes reçues après les heures normales ainsi que l'utilisation du personnel, puis affecter le personnel en conséquence.

Compétences du personnel et exigences

La plupart des sociétés ont des exigences internes concernant l'aptitude des candidats aux postes vacants. Ces exigences comprennent la vérification des références, des compétences, du curriculum vitae et du casier judiciaire. Puis, une fois qu'un candidat a été engagé, il faut soumettre son rendement à des évaluations périodiques.

Après avoir examiné les dossiers du personnel des sociétés visitées, nous avons constaté que les sociétés se conformaient généralement aux politiques internes concernant les procédures à suivre

pour recruter de nouveaux employés et assurer la gestion continue du rendement. Nous avons toutefois noté les exceptions suivantes :

- Dans 20 % des dossiers examinés, rien n'indiquait que les références avaient été vérifiées.
- Dans 12 % des dossiers du personnel, rien n'indiquait que les compétences de la personne avaient été vérifiées.
- Dans 15 % des dossiers, rien n'indiquait que les évaluations requises du rendement avaient été faites.

RECOMMANDATION 17

Les sociétés d'aide à l'enfance doivent demander au personnel de supervision de faire des vérifications ponctuelles afin d'assurer la conformité aux politiques internes concernant les pratiques de recrutement et la gestion continue du rendement des employés.

Autres questions liées aux ressources humaines

Nous avons examiné la façon dont les sociétés visitées géraient leurs ressources humaines et constaté les problèmes suivants :

- Une société a versé des primes à deux cadres supérieurs pour chacun des exercices examinés, alors qu'aucun contrat ou aucune politique n'autorisait de tels paiements. Une prime représentait 5 % du salaire et l'autre, environ 8 %.
- Une autre société a permis à une chargée de cas en retard dans son travail administratif, en partie en raison d'un manque de compétence et de supervision, de se rattraper en faisant 800 heures supplémentaires au cours d'une période de six mois, et de toucher ainsi 21 000 \$ en sus de son salaire habituel.
- Une société a versé plus de 12 000 \$ à un cadre supérieur qui n'avait pas utilisé tous ses crédits de congés annuels. La politique de la

société interdit ce genre de paiement, sauf en cas de départ.

- L'équipe de gestion de la même société, qui compte huit membres, a reçu plus de 14 000 \$ pour les négociations contractuelles avec le syndicat, mais aucun document n'indiquait comment ce montant avait été déterminé.

RECOMMANDATION 18

Les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer que toute rémunération versée aux employés en sus de leur salaire de base est conforme aux politiques établies et approuvée par la haute direction et le conseil d'administration, s'il y a lieu.

Plaintes

En vertu de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*, les sociétés d'aide à l'enfance doivent établir des procédures écrites pour l'audition et le règlement des plaintes des personnes qui ont demandé ou reçu des services. Ces procédures doivent permettre à la partie plaignante de se faire entendre aux niveaux de gestion appropriés, qui peuvent aller jusqu'au conseil d'administration. Si la partie plaignante est insatisfaite de la réponse du conseil, elle peut s'adresser au Ministère. D'autres aspects des procédures et des délais prescrits varient d'une société à l'autre.

Nous avons examiné les politiques et procédures de règlement des plaintes établies par les sociétés visitées, ainsi que les plaintes reçues, et noté ce qui suit :

- Plus de 60 % des dossiers ne contenaient pas les documents requis pour mener à bien le processus de règlement des plaintes. Dans de nombreux cas, le manque d'information nous a empêchés de déterminer si la politique ou les délais de la société avaient été respectés.

- Dans plus de 35 % des dossiers examinés, les délais de règlement des plaintes prescrits par les politiques des sociétés n'avaient pas été respectés. Voici quelques exemples :
 - On n'avait pas répondu aux plaintes dans les délais prescrits.
 - Les enquêtes sur les plaintes n'avaient pas été entreprises ou conclues à temps.
 - Des lettres de réponse indiquant les résultats du processus n'ont pas été envoyées aux plaignants.
- Même si les politiques ne précisait pas les délais à respecter pour la tenue des réunions demandées avec les directeurs ou les directeurs exécutifs durant le processus de règlement des plaintes, nous sommes d'avis que ces réunions n'ont pas eu lieu dans des délais raisonnables dans plus de 10 % des cas examinés. Les réunions avaient lieu en moyenne 33 jours après la présentation d'une demande et, dans quelques cas, aucune réunion n'a été organisée. L'absence de délais à cet égard peut prolonger substantiellement le processus de règlement des plaintes.

Deux des sociétés visitées n'ayant mis en place aucun système de suivi des plaintes reçues, nous avons été incapables de déterminer si l'information qui nous a été fournie était complète. Nous ne pouvions qu'examiner l'information fournie au sujet des plaintes reçues.

RECOMMANDATION 19

Pour que les plaintes soient examinées et réglées de façon appropriée et en temps opportun, comme l'exige la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*, les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- s'assurer que les politiques internes et les délais sont raisonnables et respectés;
- tenir des dossiers adéquats pour assurer un suivi approprié des plaintes reçues et de leur règlement.

Incidents graves

La politique du Ministère exige des fournisseurs de services de bien-être à l'enfance qu'ils signalent au Ministère tout incident grave concernant des enfants sous leur garde dans les 24 heures suivant l'incident et qu'ils lui présentent un rapport de suivi par écrit dans les sept jours suivant l'incident en précisant les mesures correctives prises. Voici quelques exemples d'incidents graves à signaler :

- les décès, blessures graves ou allégations de mauvais traitements d'un enfant pris en charge;
- les plaintes formulées par un client ou les plaintes à son sujet qui sont jugées graves;
- les catastrophes telles qu'un incendie sur les lieux où un service est fourni;
- la disparition d'un client.

Nous avons examiné la marche à suivre pour signaler les incidents graves dans les sociétés visitées et constaté que 75 % des dossiers examinés n'étaient pas conformes à la politique et aux procédures du Ministère. Les lacunes comprenaient le non-respect des délais et le manque de documentation sur les mesures de suivi prises à la suite de l'incident.

Nous avons fait état de préoccupations semblables dans notre vérification de 2000 du Programme de bien-être de l'enfance du Ministère.

RECOMMANDATION 20

Toutes les sociétés d'aide à l'enfance doivent :

- se conformer aux exigences du Ministère en lui signalant tous les incidents graves en temps opportun;
- s'assurer que les mesures de suivi requises sont prises et documentées pour la protection de tous les intéressés.

RÉSUMÉ DES RÉPONSES DES SOCIÉTÉS D'AIDE À L'ENFANCE

L'équipe de vérification a examiné les pratiques de quatre des 53 sociétés d'aide à l'enfance de l'Ontario. La présente réponse regroupe leurs avis et ceux de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE).

Les sociétés d'aide à l'enfance apprécient les recommandations du vérificateur en ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines et financières en vigueur dans les quatre sociétés en question, ainsi que les politiques et procédures liées à la gestion des cas et à la qualité des services. D'ici la fin de l'année, les sociétés auront pris ou commencé à prendre des mesures pour régler les problèmes soulevés dans la vérification

Bien qu'il soit raisonnable d'envisager de nouvelles politiques et procédures visant à optimiser les dépenses, il importe de comprendre que le secteur du bien-être de l'enfance est déjà fortement réglementé et que ses ressources sont mises à rude épreuve. En lui imposant des exigences supplémentaires sans lui donner la marge de manoeuvre nécessaire et sans alléger le fardeau de la réglementation, on risque d'entraver la prestation des services aux populations vulnérables ciblées. Malgré les hausses récentes du financement qui ont permis au Ministère de faire des investissements critiques dans la capacité à long terme du secteur, il ne faut pas s'attendre à une corrélation directe entre les nouvelles ressources et le nombre de familles servies.

Étant donné que le soin des enfants est la principale priorité de chaque société, nous sommes heureux de voir que, comme le vérificateur l'a constaté dans la plupart des cas, les sociétés respectent les exigences en s'assurant que les parents d'accueil possèdent les compétences et les ressources nécessaires pour offrir des soins de qualité aux enfants et en consignand les renseignements pertinents aux dossiers. Nous som-

mes également heureux de noter qu'après avoir examiné des dossiers du personnel, le vérificateur a conclu que les sociétés se conformaient généralement aux procédures établies pour le recrutement des nouveaux employés et la gestion de leur rendement.

Le vérificateur a formulé des recommandations afin d'aider à régler les problèmes cernés lors de la vérification. Avant de répondre à chaque recommandation, nous désirons faire une mise en contexte en précisant que, malgré un accroissement considérable de ses ressources, le système de bien-être de l'enfance a encore du mal à :

- absorber la charge de travail;
- recruter et garder des employés compétents (y compris les cadres supérieurs, dont la rémunération est généralement inférieure à celle qu'ils recevraient ailleurs);
- améliorer ses pratiques de gestion des ressources humaines et financières;
- trouver l'équilibre optimal entre la solution la plus économique et l'option la plus efficace tout en s'occupant d'enfants vulnérables.

En bref, les quatre sociétés en question – et l'AOSAE – sont déterminées à s'attaquer aux problèmes soulevés dans la vérification, mais il faut reconnaître que certains d'entre eux sont systémiques et que les sociétés ne peuvent pas les régler uniquement en faisant de plus grands efforts. Par exemple, la mise en oeuvre intégrale de plusieurs recommandations exigerait des investissements dans une technologie intégrée de pointe commune à toutes les sociétés et accessible par les travailleurs en dehors du bureau.

Grâce à l'amélioration continue de leurs ressources et de leurs systèmes et politiques de gestion, les sociétés d'aide à l'enfance de l'Ontario pourront assurer une protection plus efficace des enfants les plus vulnérables de la province.

Recommandation 1

Les sociétés souscrivent à cette recommandation et ont commencé à élaborer des politiques en matière d'approvisionnement ou à les mettre à jour. Elles font toutefois remarquer que le vérificateur général a utilisé les politiques et procédures connexes du Ministère comme points repères dans certains secteurs, mais que les sociétés n'ont pas reçu de directive les enjoignant de se conformer à ces politiques. Si les sociétés et autres organismes bénéficiaires de paiements de transfert dans tous les ministères sont tenus de respecter les politiques en matière d'approvisionnement du secteur public, le gouvernement devrait diffuser une directive en ce sens afin de normaliser les pratiques.

Recommandation 2

Les sociétés souscrivent à cette recommandation. Elles ont demandé aux fournisseurs de présenter des factures suffisamment détaillées pour qu'elles puissent rapprocher les services facturés et les services reçus. Cette exigence s'applique aux avocats, aux traducteurs, aux médecins, aux psychologues, aux évaluateurs de la capacité et aux conseillers.

Recommandation 3

Les sociétés sont d'accord et sont en train de mettre au point des systèmes d'enregistrement des distances parcourues. Une société a apporté des changements à la taille de son parc automobile, car le regroupement de ses bureaux a réduit les exigences sur ce plan.

Recommandation 4

Les sociétés sont d'accord. Elles ont pris des mesures pour s'assurer que des documents sur papier tels que les reçus originaux accompagnent les courriels explicatifs concernant les dépenses par carte de crédit (les vérificateurs n'acceptent pas les documents électroniques). Une société est en train de rédiger une politique additionnelle sur les déjeuners et dîners d'affai-

res et les frais de représentation. Les politiques concernant les déplacements internationaux pour rapatrier des enfants ou faciliter les visites familiales sont à l'étude. Les sociétés veilleront à ce que les coûts soient évalués au cas par cas et mettront en place des processus pour que les déplacements internationaux de ce genre soient approuvés par la haute direction. Les politiques concernant les déplacements internationaux pour assister à des conférences ou à d'autres activités de perfectionnement professionnel sont en voie d'élaboration.

Recommandation 5

Les sociétés sont d'accord. Elles ont modifié les politiques de façon à exiger plus de détails sur les distances parcourues, comme la destination exacte. Certaines sociétés ont mis en oeuvre des politiques prévoyant des vérifications ponctuelles des demandes de remboursement ainsi que la comparaison avec le total indiqué par les programmes Internet de calcul des distances, alors que d'autres sociétés envisagent d'autres solutions qui répondent à leurs besoins particuliers.

Recommandation 6

Les sociétés sont d'accord et seront heureuses de recevoir des renseignements détaillés du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse. Elles travaillent également à un projet de gestion des services partagés ou de la chaîne d'approvisionnement pour que les fournisseurs approuvés rémunérés à la journée respectent les normes.

Un important point à retenir est que la société doit parfois placer les enfants dans des établissements coûteux rémunérés à la journée lorsqu'aucun foyer d'accueil exploité par la société n'est disponible. Les décisions de placement sont complexes, et la société doit souvent choisir une option plus coûteuse mais qui répondra mieux aux besoins de l'enfant. Bien qu'une solution plus économique puisse se présenter

plus tard, il faut étudier tout déménagement avec soin afin d'éviter les traumatismes pour l'enfant.

Recommandation 7

Les sociétés sont d'accord. Une société a déjà mis en oeuvre de nouvelles exigences selon lesquelles les établissements rémunérés à la journée doivent préciser le nom du travailleur et le nombre d'heures travaillées durant la période visée par l'entente de tarif spécial. Les travailleurs de la société visitent les enfants placés dans des établissements rémunérés à la journée au moins une fois tous les trois mois. Une société emploie une personne dont la seule tâche est d'assurer la liaison avec les établissements externes et de surveiller la qualité des soins qu'ils fournissent. Un modèle de services partagés pour la surveillance des fournisseurs rémunérés à la journée normaliserait les pratiques opérationnelles pour les ententes et la surveillance.

Recommandation 8

Les sociétés sont d'accord. Il faut intervenir en temps opportun pour protéger les enfants. Cela est parfois impossible parce que le nombre de demandes dépasse les ressources disponibles; la priorité est alors accordée aux demandes urgentes exigeant une intervention dans les 12 heures. Dans d'autres cas, les travailleurs ne peuvent pas conclure leurs enquêtes parce que la famille est introuvable. L'AOSAE recommande généralement de prévoir 60 jours pour répondre à la plupart des exigences d'enquête.

Recommandation 9

Les sociétés sont d'accord. Il s'agit d'une question de ressources et, à notre avis, ces lacunes se rapportent à la documentation plutôt qu'au service. Un des défis que présente la mise en oeuvre de cette recommandation est de se conformer aux exigences en matière de documentation, qui sont souvent moins importantes que les exigences en matière de service.

Recommandation 10

Il faut plus de consultations et de discussions. Toutes les sociétés examinées ont indiqué que les bureaux régionaux du Ministère leur avaient dit de mettre fin aux examens de l'assurance de la qualité. Les sociétés, en consultation avec le Ministère, réfléchiront à la façon de mettre en oeuvre les vérifications ponctuelles et d'autres processus afin d'assurer la conformité.

Recommandation 11

Les sociétés sont d'accord et sont en train d'examiner les soutiens aux jeunes ayant conclu des ententes de prise en charge et de soins prolongés et aux jeunes qui se retirent du système. Les politiques du Ministère concernant ces ententes devraient elles aussi être examinées et mises à jour.

Recommandation 12

Les sociétés sont d'accord et elles examineront les pratiques et mettront à jour les politiques pour veiller à ce que toutes les exigences soient respectées. Les sociétés vérifient déjà le casier judiciaire des nouveaux parents d'accueil.

Recommandation 13

Les sociétés sont d'accord. De nombreux établissements externes rémunérés fournissent d'excellents services. Les quatre sociétés vérifiées préféreraient que les évaluations annuelles soient mises à la disposition de toutes les sociétés pour qu'elles évitent de placer des enfants chez des exploitants qui ne se conforment pas aux normes établies. Les sociétés sont en train de concevoir un modèle opérationnel pour la gestion des services partagés ou de la chaîne d'approvisionnement qui pourrait faciliter ce processus. Le Ministère a mené un examen des services en établissement dont les résultats ne sont pas encore disponibles.

Recommandation 14

Les sociétés sont d'accord. La gestion des ressources humaines est un des principaux secteurs d'intervention de l'AOSAE, les études antérieures sur la charge de travail ayant démontré que les repères de financement basés sur ce critère étaient inadéquats.

Recommandation 15

Cette recommandation fera l'objet d'un examen attentif. Les systèmes de comptabilisation des heures de travail ne font généralement pas partie des pratiques exemplaires en travail social. Les sociétés soutiennent que les travailleurs ne travaillent pas en autonomie; ils peuvent travailler seuls, mais jamais sans supervision. Les sociétés font une grande utilisation des systèmes d'enregistrement de sortie. D'autres systèmes de suivi du temps seront examinés.

Recommandation 16

Les sociétés ont indiqué qu'elles avaient examiné les services après les heures et qu'elles apportaient maintenant des modifications périodiques aux horaires de travail afin de mieux répondre à la demande.

Recommandation 17

Les sociétés sont d'accord. Elles sont en train d'examiner leurs politiques et elles veillent à ce que les compétences du personnel soient conformes aux exigences.

Recommandation 18

Les sociétés sont d'accord. Les incidents signalés dans cette section sont rares parce que la plupart des sociétés sont fortement syndiquées et qu'elles ont donc des politiques salariales strictes. Des politiques ont été élaborées pour que le conseil d'administration approuve les primes au rendement. Les sociétés ont également examiné leurs politiques en matière de surveillance et d'enregistrement des heures supplémentaires.

Recommandation 19

Les sociétés sont d'accord. Les plaintes des clients ne sont pas toujours traitées de la même façon. Le nouveau projet de loi provincial prévoit d'importantes modifications à la procédure de traitement des plaintes. À l'avenir, la Commission de révision des services à l'enfance et à la famille aura le dernier mot sur les plaintes des clients. Il y aura des directives et règlements provinciaux sur les délais à respecter. Au moment où ces lignes ont été écrites, les règlements en question devaient être diffusés à l'automne 2006.

Recommandation 20

Les sociétés sont d'accord. Voir nos commentaires sous la recommandation 19.