

Chapitre 1

Section 1.02

Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

Services de protection de l'enfance – Sociétés d'aide à l'enfance

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.02 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	4		4		
Recommandation 2	1	4/7		3/7	
Recommandation 3	2		1	1	
Recommandation 4	2		1		1
Recommandation 5	1		1		
Recommandation 6	1	1			
Total	11	1 4/7	7	1 3/7	1
%	100	14	64	13	9

Conclusion globale

D'après les renseignements que nous ont fournis le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère), l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (l'Association) et les sept sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) que nous avons visitées durant notre audit de 2015, le 7 juin 2017, une seule des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* a été pleinement mise en œuvre. L'Association a mis

en place divers outils de gouvernance à l'intention des sociétés pour veiller à ce que les fonds soient dépensés comme il se doit. Les conseils d'administration des sept sociétés sauf une se sont dotés d'un comité des finances qui revoit régulièrement les renseignements financiers pour faire en sorte que les activités financières soient conformes aux exigences du secteur parapublic. En conformité aux politiques de gouvernance de l'autre société, un comité spécial des finances peut être formé au besoin, par exemple pour sélectionner un auditeur et pour examiner et approuver les états financiers

audités de la société. La société a également nommé à son conseil d'administration un membre possédant des connaissances financières pour examiner les questions financières se rapportant aux activités de la société.

Le Ministère, l'Association et les sociétés ont réalisé des progrès dans la mise en œuvre de sept des mesures recommandées. Ainsi, le Ministère a exigé de chacune des sociétés qu'elles lui présentent un plan d'amélioration de la qualité, qui indique les taux de conformité et les mesures qu'elles entendent prendre pour renforcer la conformité aux normes de protection de l'enfance et aux exigences législatives, y compris celles signalées dans notre audit. En outre, le Ministère a apporté au nouveau système provincial d'information des améliorations qui permettront aux sociétés de s'assurer de leur conformité au moyen d'exigences relatives à la vérification des antécédents des personnes qui travaillent avec les enfants confiés à leurs soins. Les sept sociétés auditées en 2015 ont également soit établi une politique de l'assurance de la qualité, soit actualisé celle-ci, afin d'accroître leur conformité au moyen de normes de protection. Cinq des sept sociétés que nous avons auditées ont mis en œuvre des stratégies visant à éviter que des dossiers soient fermés trop tôt. Toutefois, les taux de conformité signalés par les sept sociétés visées par notre audit indiquent qu'il faut poursuivre les efforts pour que les enfants et les jeunes qui ont besoin de protection reçoivent les services dont ils ont besoin en conformité avec les exigences stipulées dans les lois, les règlements et les programmes. Le Ministère s'est aussi engagé à examiner les charges de travail et leur incidence sur l'uniformité des services de protection de l'enfance à l'échelle de la province.

Le Ministère a fait peu de progrès dans la mise en œuvre d'une mesure recommandée, à savoir évaluer l'efficacité de la prestation continue de soins et de soutiens aux jeunes qui ne sont pas conditionnels à l'obligation qu'ils démontrent des progrès dans l'atteinte de leurs objectifs. Nous avons été informés que la dernière mesure recommandée dans notre audit de 2015 — analyser

l'impact de services divers sur la qualité des services de protection de l'enfance partout dans la province — ne sera pas mise en œuvre parce que le Ministère estime que les sociétés sont responsables des décisions qui concernent la dotation et les services à offrir. Nous continuons de recommander que ces mesures soient prises car, à notre avis, il s'agit d'importantes recommandations dont la mise en œuvre garantirait que les enfants et les jeunes reçoivent les services dont ils ont besoin, comme exigé par la loi et le règlement.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est décrit dans le rapport.

Contexte

En Ontario, les services de protection de l'enfance relèvent de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* (la Loi), dont le but premier consiste à promouvoir l'intérêt véritable de l'enfant, sa protection et son bien-être. Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) administre le Programme des services de protection de l'enfance, dans le cadre duquel il passe des contrats avec 48 sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) locales sans but lucratif qui assurent la prestation des services de protection de l'enfance partout en Ontario (47 à la date de notre audit de 2015). Les 48 sociétés, sauf 3, font partie de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (Association) et sont représentées par celle-ci. Cette Association recueille des renseignements sur les nouvelles tendances et les pratiques exemplaires dans le domaine de la protection de l'enfance, offre une formation à l'intention des travailleurs sociaux des sociétés et assure la défense de ses membres.

Au cours de l'exercice 2016-2017, le Ministère a versé des paiements de transfert de 1,48 milliard de dollars (1,47 milliard en 2014-2015) aux sociétés pour les aider à financer leurs dépenses. Le tiers des dépenses des sociétés ont été consacrées à la prestation de services à des enfants qui avaient été retirés

de leurs familles et confiés aux soins des sociétés en étant placés dans des familles d'accueil ou des foyers de groupe ou auprès d'une personne ayant un lien de parenté (environ 40 % à la date de notre audit de 2015). Au cours des cinq derniers exercices financiers, le nombre d'enfants confiés aux soins des sociétés a diminué de plus de 18 % (10 % à la date de notre audit de 2015).

Les sociétés sont des personnes morales autonomes, et chacune d'elles est régie par un conseil d'administration indépendant composé de bénévoles. En vertu de la loi, chaque société est tenue de fournir tous les services obligatoires de protection de l'enfance à tous les enfants admissibles. Autrement dit, il ne peut y avoir de liste d'attente pour les services de protection de l'enfance. Les sociétés amorcent une enquête de protection de l'enfance relativement à toute préoccupation signalée lorsqu'il y a des motifs raisonnables et probables de croire qu'un enfant pourrait avoir besoin de protection en raison de violences ou de mauvais traitements.

En gros, notre audit a fait ressortir des différences dans les niveaux de services et de soutiens offerts par les sociétés et a révélé que le nombre de dossiers confiés aux chargés de cas variait grandement d'une société à une autre. Le nombre moyen de cas de services en milieu familial confiés aux chargés de cas variait entre 8 et 32 par mois. Ces différences pourraient avoir des effets sur la constance des soins et de l'aide offerts aux enfants et aux familles partout dans la province.

Voici certaines de nos observations les plus importantes :

- Il peut arriver que des sociétés ferment trop rapidement des dossiers de protection de l'enfance. Dans plus de la moitié des dossiers ayant fait l'objet d'une réouverture subséquente que nous avons examinés, les circonstances et les facteurs de risque qui ont entraîné la réouverture du dossier étaient présents lorsque celui-ci a été fermé initialement.
- Les sociétés n'avaient pas mené des enquêtes de protection de l'enfance en temps opportun,

et elles n'avaient pas toujours exécuté toutes les étapes d'enquête requises. Par ailleurs, au sein des sociétés que nous avons visitées, aucune des enquêtes de protection de l'enfance examinées n'avait été achevée dans les 30 jours suivant le signalement de préoccupations à la société. En moyenne, les enquêtes avaient été menées à terme plus de sept mois après le signalement. De plus, les évaluations de la sécurité visant à relever l'existence de menaces immédiates à la sécurité de l'enfant n'avaient pas été effectuées en temps opportun ou encore n'avaient pas été effectuées du tout.

- Les sociétés n'effectuaient pas toujours les visites à domicile ni les examens des plans de services en temps opportun dans les cas où les enfants demeuraient sous la responsabilité de leur famille. Dans plus de la moitié des dossiers de protection de l'enfance que nous avons examinés, les chargés de cas n'étaient en mesure de visiter les enfants et leur famille à domicile que tous les trois mois au lieu de tous les mois conformément aux normes de protection.
- Les sociétés ne produisaient pas toujours en temps opportun les plans de soins, qui portent notamment sur la santé, l'éducation et le développement émotionnel et comportemental de l'enfant.
- Les sociétés ne procédaient pas toujours à une vérification des antécédents liés à la protection de l'enfance des personnes qui côtoient les enfants, accroissant ainsi le risque que les enfants soient laissés à la charge de personnes ayant des antécédents de violence familiale ou de mauvais traitements à l'endroit des enfants.
- Le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) ne réalisait pas son objectif consistant à préparer les jeunes à la fin de la prise en charge. Dans près de la moitié des dossiers de protection de l'enfance que nous avons examinés, rien n'indiquait que

les jeunes faisaient des efforts raisonnables pour se préparer à la transition vers l'âge adulte et l'autonomie.

Nous avons recommandé que les sociétés se conforment à toutes les exigences énoncées dans les lois, les règlements et les programmes lorsqu'elles offrent des services de protection; qu'elles veillent à ce que les dossiers de protection ne soient pas fermés prématurément; qu'elles aident les jeunes à faire la transition vers la vie autonome et l'âge adulte; qu'elles mettent au point des repères standard concernant la charge de travail; et qu'elles s'assurent que les fonds sont utilisés de manière convenable pour offrir des services directs aux enfants et aux familles tout en cernant les possibilités d'améliorer la prestation des services.

Notre rapport contenait 6 recommandations préconisant 11 mesures pour donner suite aux constatations issues de notre audit. Nous avons reçu des engagements du Ministère, de l'Association et des sociétés qu'ils prendraient des mesures en réponse à nos recommandations.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1^{er} avril et le 7 juin 2017. Nous avons obtenu une déclaration écrite du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère), de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (l'Association) et des sept sociétés d'aide à l'enfance que nous avons visitées lors de notre audit de 2015 (Toronto, Hamilton, Durham, Kingston, Sudbury, Muskoka et Waterloo) nous informant que, le 1^{er} septembre 2017, ils nous ont présenté une mise à jour complète de l'état d'avancement des recommandations que nous avons faites à l'issue de l'audit initial il y a deux ans.

Les sociétés ne procédaient pas toujours à une vérification des antécédents liés à la protection de l'enfance des personnes qui côtoient les enfants

Recommandation 1

Pour que les enfants et les jeunes ayant besoin de protection bénéficient en temps opportun de soins et de soutiens uniformes et appropriés, les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer de respecter toutes les exigences stipulées dans les lois, les règlements et les programmes dans les domaines suivants :

- *vérifier les antécédents de toutes les personnes qui côtoient l'enfant, dès le signalement de préoccupations concernant la protection de l'enfance;*

État : Pleinement mise en oeuvre par les sept sociétés auditées d'ici juin 2019

Détails

À la réception d'un rapport signalant des préoccupations concernant la protection de l'enfance, les sociétés sont tenues, conformément aux normes de protection établies par le Ministère, de vérifier leurs dossiers internes et la base de données provinciale des dossiers de toutes les sociétés afin de déterminer si les personnes concernées ont déjà eu des contacts avec une société. De plus, si le rapport allègue que l'enfant a souffert ou pourrait souffrir de mauvais traitements, la Loi exige que la Société vérifie le Registre des mauvais traitements infligés aux enfants de l'Ontario (le Registre) pour tout historique d'abus impliquant l'enfant, la famille ou l'agresseur présumé.

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que les sociétés n'avaient pas effectué de vérifications des antécédents dans certains des rapports de protection de l'enfance que nous avons examinés. En outre, dans plus de la moitié des rapports signalant qu'un enfant avait subi de mauvais traitements ou alléguant une maltraitance, nous avons

constaté que les sociétés n'avaient pas vérifié le Registre comme elles sont tenues de le faire.

En réponse à notre recommandation, en décembre 2015, le Ministère a envoyé une lettre à toutes les sociétés pour leur rappeler l'obligation, prévue dans la loi, de vérifier le Registre des mauvais traitements infligés aux enfants lorsqu'elles reçoivent des rapports alléguant qu'un enfant a subi de mauvais traitements. Cependant, le Ministère n'a pas assuré le suivi auprès des sociétés — pas plus qu'il n'a demandé aux sociétés de lui faire rapport — pour confirmer qu'elles effectuent les vérifications d'antécédents nécessaires.

Toutefois, en avril 2017, le Ministère a ajouté une fonction utile au Réseau d'information pour la protection de l'enfance (RIPE), le système d'information à l'échelle de la province que les sociétés mettent en oeuvre à l'heure actuelle par étapes déterminées, afin de permettre aux sociétés de se conformer aux exigences de vérification des antécédents. L'un des objectifs de la fonctionnalité du RIPE qui a été ajoutée en avril 2017 est d'empêcher qu'un dossier de protection aille de l'avant si les vérifications des antécédents requises ne sont pas achevées. Trois des sept sociétés que nous avons visitées lors de notre audit de 2015 ont mis en oeuvre le RIPE, même si l'une d'elles nous a informés qu'elle n'a pas été en mesure de produire des rapports en raison de difficultés techniques. Les deux sociétés qui ont réussi à produire des rapports à partir du RIPE avaient des taux de conformité de 98 % et 100 % respectivement depuis notre audit de 2015. La troisième société a vérifié manuellement la conformité à l'exigence de vérification du Registre des mauvais traitements infligés aux enfants et a constaté que son taux de conformité est passé de 100 % à 72 % entre février et décembre 2016.

Parmi les quatre autres sociétés qui n'ont pas mis en oeuvre le RIPE, deux ont surveillé leur conformité aux normes de protection, soit tous les mois, soit deux fois par année, en utilisant soit leur système actuel de gestion des dossiers, soit leur examen manuel d'un échantillon de dossiers de

protection. Leurs résultats indiquent des taux de conformité allant de 94 % à 100 % depuis 2015.

En plus de vérifier leur conformité au moyen du RIPE, les sept sociétés ont aussi mis sur pied des comités d'assurance de la qualité ou mis à jour leurs politiques internes afin d'accroître leur conformité aux exigences relatives à la vérification des antécédents. Le Ministère estime que le RIPE sera entièrement mis en oeuvre à l'échelle de la province d'ici juin 2019.

Les sociétés n'avaient pas achevé des enquêtes de protection de l'enfance en temps opportun

- *exécuter des enquêtes de protection de l'enfance dans le délai d'intervention prescrit;*
État : Pleinement mise en oeuvre par les sept sociétés auditées d'ici décembre 2020

Détails

Les normes du Ministère exigent des sociétés qu'elles mènent une enquête sur la protection de l'enfance pour tout problème signalé lorsque la vérification des antécédents par la société et une évaluation initiale d'une préoccupation signalée relativement à la protection de l'enfance indiquent qu'il existe des motifs raisonnables et probables de croire qu'un enfant pourrait avoir besoin de protection. L'enquête — conçue pour évaluer les risques immédiats et à long terme pour l'enfant et déterminer si celui-ci a besoin de services de protection — doit commencer dans les 12 heures ou 7 jours, selon l'évaluation initiale par les sociétés du niveau de menace à la sécurité de l'enfant.

Notre audit de 2015 a révélé qu'un quart environ des enquêtes que nous avons examinées n'a pas été amorcé dans le délai d'intervention prescrit. En moyenne, ces enquêtes ont commencé cinq jours après ce délai.

En réponse à notre audit, le Ministère a demandé à toutes les sociétés de soumettre des plans d'amélioration de la qualité au plus tard au mois de février 2016. Ces plans devaient cerner

les mesures qu'une société entend prendre pour donner suite aux constatations issues de l'audit. Les sociétés devaient par la suite soumettre des rapports d'étape trimestriels à compter du mois de mai 2016. Les rapports d'étape comprennent le taux de conformité de chaque société aux principales normes de protection, l'état d'avancement des mesures prévues qui sont décrites dans le plan d'amélioration de la qualité, et toute autre mesure que la Société prévoit prendre pour chaque norme de protection à l'égard de laquelle son taux de conformité est inférieur à 100 %. Les taux de conformité sont calculés en tenant compte de l'examen d'un échantillon dont la taille est suffisamment grande pour tirer des conclusions statistiquement significatives, ce qui peut nécessiter l'échantillonnage de centaines de dossiers de protection.

D'après les plus récents rapports d'étape (présentés en mars 2017), à la date du présent rapport de suivi, les taux de conformité variaient considérablement entre les sept sociétés. Ainsi, lorsqu'une enquête doit être amorcée, conformément aux normes, dans les 12 heures de la réception par la société d'un rapport soulevant des préoccupations relatives à la protection de l'enfance, les taux de conformité allaient de 77 % à 100 % (médiane de 93 %). Dans les dossiers de protection où les normes exigeaient qu'une enquête soit effectuée dans les 48 heures de la réception par la société d'un rapport, les taux de conformité variaient de 50 % à 100 % (médiane de 71 %). Enfin, dans les dossiers de protection où les normes exigeaient qu'une enquête commence dans les sept jours suivant la réception d'un rapport par la société, les taux de conformité allaient de 68 % à 97 % (médiane de 93 %). Compte tenu de la mise en oeuvre du RIPE et des processus opérationnels qui doivent être mis en place, les sociétés qui ne se conforment pas encore complètement estiment qu'elles atteindront une conformité de 100 % entre décembre 2017 et décembre 2020.

Les sociétés n'effectuaient pas toujours les visites à domicile et les examens des plans de services en temps opportun dans les cas où les enfants demeurent sous la responsabilité de leur famille

- effectuer des visites à domicile et examiner les plans de services dans les délais prescrits dans les cas où les enfants demeurent sous la responsabilité de leur famille;

État : Pleinement mise en œuvre par les sept sociétés auditées d'ici décembre 2020

Détails

Lorsque l'enquête effectuée par une société a permis de conclure qu'un enfant a besoin de protection, mais qu'il n'a pas besoin d'être pris en charge par la société, l'enfant et la famille reçoivent les services de la société pendant que l'enfant demeure à la maison. Les normes de protection du Ministère obligent les chargés de cas de la société à se rendre chez lui une fois par mois. En outre, les sociétés doivent élaborer un plan de services, qui énonce les objectifs sur le plan de la sécurité et du bien-être de l'enfant, dans un délai d'un mois suivant la fin de l'enquête. Les chargés de cas de la société doivent examiner le plan de services avec la famille tous les six mois pendant que l'enfant et la famille reçoivent des services de protection de l'enfance.

Notre audit de 2015 a permis de constater que, même si les chargés de cas ont tenté de faire des visites à domicile prévues et non annoncées, les visites à domicile ne se sont pas produites chaque mois dans plus de la moitié des dossiers examinés. En outre, dans près des deux tiers des dossiers que nous avons examinés, les sociétés n'avaient pas élaboré de plan de services au cours du premier mois de services comme elles le devaient. Dans plus de la moitié des dossiers que nous avons examinés, les chargés de cas n'ont pas examiné les plans de services tous les six mois, ou encore ne les ont pas examinés du tout dans certains cas.

Les rapports d'étape trimestriels des sociétés sur leurs plans d'amélioration de la qualité

comprennent les taux de conformité pour les visites à domicile et l'élaboration et les examens des plans de services. À l'instar des taux de conformité pour la conduite d'enquêtes, les taux de conformité pour les visites à domicile et les examens des plans de services variaient aussi grandement entre les sept sociétés que nous avons visitées précédemment. Ainsi, les rapports d'étape de mars 2017 indiquent que les taux de conformité au chapitre des visites mensuelles à domicile oscillaient entre 28 % et 75 % (médiane de 59 %). En outre, les taux de conformité en ce qui concerne l'élaboration des plans de services dans un délai d'un mois suivant l'enquête se situaient entre 15 % et 83 % (médiane de 68 %). Enfin, les taux de conformité en ce qui a trait aux examens des plans de services allaient de 44 % à 64 % (médiane de 57 %). Les sept sociétés que nous avons auditées prévoient mettre en place des processus appropriés pour atteindre une conformité totale d'ici septembre 2018 à décembre 2020.

Les sociétés ne procédaient pas toujours à des visites et n'examinaient pas toujours les plans de soins en temps opportun dans les cas où les enfants sont pris en charge par des sociétés

- *examiner les plans des soins dans les délais prescrits dans les cas où les enfants sont pris en charge par des sociétés.*

État : Pleinement mise en œuvre par les sept sociétés auditées d'ici mars 2020

Détails

Lorsqu'une société a conclu, à l'issue de son enquête, qu'un enfant doit être retiré de son domicile, l'enfant est pris en charge par la société et peut être placé chez une personne ayant un lien de parenté, dans une famille d'accueil ou dans un foyer de groupe. Dans ces cas, les chargés de cas de la société doivent préparer un plan de soins – conçu pour répondre aux besoins de l'enfant – dans un

délai de 30 jours suivant le placement d'un enfant dans une famille d'accueil, un foyer de groupe ou chez une personne ayant un lien de parenté. Les chargés de cas doivent passer en revue le plan de soins avec l'enfant et la famille dans les 3 mois suivant le placement, et tous les 6 mois par la suite, jusqu'à ce que l'enfant soit libéré des soins de la société ou atteigne l'âge de 18 ans.

À la date de notre audit en 2015, nous avons constaté que, dans un quart environ des dossiers que nous avons examinés, les sociétés n'avaient pas élaboré de plan de soins dans un délai de 30 jours suivant le placement de l'enfant dans une famille d'accueil ou un foyer de groupe. De plus, dans plus de 10 % des dossiers que nous avons examinés, les chargés de cas n'ont pas examiné les plans de soins dans les délais prescrits.

Les rapports d'étape trimestriels des sociétés sur leurs plans d'amélioration de la qualité indiquent leurs taux de conformité aux fins de l'élaboration du plan de soins. Les taux de conformité à cet égard variaient aussi grandement entre les sept sociétés que nous avons visitées. Par exemple, les rapports d'étape de mars 2017 indiquent que les taux de conformité pour l'élaboration des plans de soins dans un délai d'un mois suivant le placement allaient de 46 % à 100 % (médiane de 87 %). Les sociétés dont les taux de conformité sont faibles prévoient être parfaitement conformes à cet égard d'ici septembre 2018 à mars 2020.

Il peut arriver que des sociétés ferment trop rapidement des dossiers de protection de l'enfance

Recommandation 2

Afin d'éviter la fermeture prématurée de dossiers de protection, les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer que les facteurs de risque existants ont été traités de manière appropriée avant de clore un dossier. Par ailleurs, un examen et une analyse de tous les dossiers ouverts doivent être effectués tous les ans pour déterminer s'il convient de prendre des mesures correctives

en vue de minimiser les fermetures prématurées de dossiers.

État : Quatre sociétés ont pleinement mis en œuvre cette recommandation. Trois sociétés ont réalisé peu de progrès, sinon aucun, à l'égard de cette recommandation.

Détails

Les sociétés sont censées fermer les dossiers de protection de l'enfance – concernant des enfants qui reçoivent des services de protection tout en demeurant avec leurs familles ainsi que les enfants qui sont confiés à une société – seulement lorsque les préoccupations en matière de protection ont été résolues et que l'enfant n'est plus à risque. Au cours de notre audit de 2015, notre examen d'un échantillon de dossiers de protection de l'enfance qui avaient été rouverts après avoir été fermés initialement a révélé que, dans près de la moitié des dossiers rouverts, les facteurs de risque étaient toujours présents ou n'avaient pas été réglés complètement au moment de la fermeture initiale du dossier.

Six des sept sociétés ont participé à une étude provinciale visant à déterminer pourquoi certains enfants ont besoin de services de protection des sociétés après que leur dossier de protection a été fermé. Cette étude, menée par l'Université de Toronto, a révélé que des problèmes chroniques, comme la négligence, étaient la raison la plus courante pour laquelle ces enfants avaient besoin de plus de protection. L'étude a également permis de constater que c'est en raison des mêmes problèmes ou facteurs de risque, et non de l'émergence de nouveaux problèmes ou de nouveaux risques, que ces enfants avaient besoin à nouveau de services de protection. Par suite de cette étude, en mars et avril 2017, l'Association a fourni de l'information à toutes les sociétés concernant les facteurs de risque associés aux dossiers rouverts. L'Association a également fourni un cadre pour aider les sociétés à trouver des stratégies leur permettant de veiller à ce que les facteurs de risque associés aux dossiers rouverts soient résolus avant de fermer les dossiers de

protection de l'enfance. Les sept sociétés ont achevé le cadre, et cinq d'entre elles ont mis en œuvre des stratégies consistant notamment à fournir des conseils et des outils de référence au personnel lors de la fermeture des dossiers de protection de l'enfance. Les deux autres sociétés ont déclaré qu'elles devront recueillir plus de renseignements pour déterminer la stratégie appropriée.

Les rapports d'étape de mars 2017 de six des sept sociétés ont fait état d'une diminution des taux de réouverture, passant d'une moyenne de 20 % à 17 % entre 2010-2011 et 2014-2015. La septième société ne pouvait pas déclarer ses taux de réouverture en raison de limitations dans son ancien système de gestion des cas. Elle a depuis mis en œuvre le RIPE, ce qui lui permettra d'assurer le suivi de ses taux de réouverture et d'en faire rapport.

Depuis notre audit, quatre des sept sociétés ont examiné un échantillon de dossiers de protection rouverts pour déterminer les raisons de la réouverture. Les examens ont confirmé que jusqu'à la moitié des dossiers de protection comportaient, lors de la réouverture, les mêmes risques — comme le préjudice émotionnel ou l'exposition à un conflit — qui existaient à la date où le dossier a été créé. L'une des sociétés a constaté qu'un cinquième des dossiers qu'elle a examinés auraient été fermés trop rapidement. Une autre société a procédé à une analyse ponctuelle détaillée afin de déterminer quels risques allaient vraisemblablement exister à la réouverture. Cette société a également examiné des dossiers de protection à risque élevé pour déterminer si les raisons de la fermeture avaient été documentées, et elle a constaté que 40 % des dossiers de protection à risque élevé ne contenaient aucune explication concernant la fermeture. Les sociétés ont indiqué qu'elles prévoient continuer de surveiller ces facteurs de risque afin de déterminer les améliorations qui doivent être apportées pour réduire les taux de réouverture de dossiers.

Parmi les trois sociétés qui n'ont pas analysé les dossiers rouverts, l'une d'elles a déclaré qu'il n'était pas possible d'effectuer l'analyse en raison des limites du RIPE, et qu'elle s'attend à être en mesure

d'effectuer une telle analyse d'ici décembre 2020. Une société a élaboré un modèle d'analyse de dossier, que le personnel devrait utiliser pour s'assurer que les dossiers de protection ne sont pas fermés prématurément, et prévoit revoir la mise en œuvre de ce modèle en décembre 2017. La troisième a commencé à analyser les données recueillies dans l'analyse menée en juin 2017 dans l'ensemble de la province.

Des plans visant à aider les jeunes à se préparer à devenir autonomes ne sont pas toujours en place ou ceux qui sont en place ne sont pas toujours surveillés par les sociétés

Recommandation 3

Afin d'accroître la mesure dans laquelle le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) aide les jeunes à effectuer leur transition vers l'autonomie et l'âge adulte :

- *les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer que des ententes signées sont en place et que des plans pour les jeunes sont établis, examinés et mis à jour en conséquence;*

État : Pleinement mise en œuvre par les sept sociétés d'ici décembre 2018

Détails

Le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) vise à offrir des soutiens financiers et non financiers aux jeunes (âgés de 18 à 20 ans inclusivement) pour les aider à devenir autonomes. Les politiques du Ministère exigent des sociétés qu'elles concluent une entente avec les jeunes qui reçoivent des soutiens et élaborent un plan pour les jeunes afin d'établir des objectifs fondés sur les points forts et les besoins des jeunes dans les 30 jours suivant la finalisation de l'entente. Les chargés de cas des sociétés doivent tous les trois mois discuter des progrès réalisés par les jeunes pour atteindre ces objectifs.

Dans certains des dossiers que nous avons examinés lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que soit aucune entente n'avait été conclue, soit celles qui avaient été conclues n'avaient pas été signées par toutes les parties (à savoir, le jeune, le chargé de cas et le directeur général de la société). Nous avons également constaté que, dans un quart environ des dossiers que nous avons examinés, le plan pour les jeunes n'a pas été élaboré dans le délai de 30 jours suivant la finalisation de l'entente, ou encore il n'a pas été élaboré du tout. De plus, dans près de la moitié des dossiers que nous avons examinés, le chargé de cas de la société n'a pas examiné le plan pour les jeunes — avec le jeune — tous les trois mois, comme il y était tenu.

Cinq des sept sociétés que nous avons visitées ont surveillé leur conformité aux politiques du Ministère au moyen de leurs systèmes de gestion de cas ou de leurs audits. Les taux de conformité variaient de 38 % à 98 % entre 2015 et 2017. Les sociétés qui surveillent leur conformité nous ont indiqué que la conformité à cette exigence dépend de facteurs externes. Par exemple, la société ne peut se garder d'offrir des soutiens aux jeunes qui refusent de signer le plan pour les jeunes. Les deux sociétés qui ne font pas encore le suivi de leur conformité à cette exigence s'attendent à pouvoir le faire d'ici décembre 2017 à décembre 2018.

En janvier 2017, l'une des sept sociétés a créé un groupe de travail chargé d'examiner les problèmes et les mesures possibles des résultats liés aux plans pour les jeunes. À long terme, le groupe de travail vise à collaborer avec les établissements d'enseignement de niveau supérieur pour élaborer des mesures des résultats afin d'évaluer l'utilité du Programme SSCJ auprès des jeunes qui quittent les sociétés pour faire la transition à une existence autonome.

La capacité des sociétés d'influer sur les jeunes est limitée par le fait qu'on n'exige pas que les jeunes participent activement à la planification de leur transition

- *Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit procéder à une évaluation afin de déterminer si les soutiens fournis dans le cadre du Programme SSCJ qui ne sont pas conditionnels à la réalisation de progrès avérés vers l'atteinte des objectifs liés à la transition du jeune vers l'autonomie et l'âge adulte donnent de meilleurs résultats pour les jeunes (comparativement aux soutiens conditionnels à la réalisation de tels progrès).*

État : Peu ou pas de progrès

Détails

Au cours de notre audit de 2015, nous avons constaté que les mesures de soutien offertes aux jeunes ne dépendent pas des progrès réalisés par les jeunes pour atteindre leurs objectifs, tels qu'ils sont énoncés dans le plan pour les jeunes. Dans près de la moitié des dossiers que nous avons examinés, nous n'avons trouvé aucune preuve que les jeunes avaient fait des efforts raisonnables pour se préparer à une vie autonome. Le Ministère a déclaré qu'il envisagerait d'évaluer le bien-fondé d'une politique rendant l'offre de soutiens conditionnelle aux progrès réalisés ainsi que d'autres possibilités d'aider les jeunes dans le cadre du Programme.

À la date du présent rapport de suivi, le Ministère n'avait pas encore modifié sa position selon laquelle les soutiens du Programme SSCJ ne seraient pas liés aux objectifs d'un jeune. Or, en avril 2016, il a engagé un expert-conseil pour analyser les indicateurs de rendement existants du programme de services de protection de l'enfance et pour recommander des améliorations possibles de ces indicateurs. L'analyse comprenait l'évaluation d'autres composantes, y compris le Programme SSCJ, afin de mesurer leur rendement. Parmi les mesures d'extrants, mentionnons le nombre total de jeunes recevant des soutiens financiers, la somme

moyenne du soutien financier reçu par les jeunes et le type de soutien financier fourni. Le Ministère travaille actuellement à déterminer les données potentielles sur les résultats du Programme SSCJ que recueillent les sociétés.

Les écarts dans les charges de travail des chargés de cas d'une société à une autre peuvent influencer sur l'uniformité de la prestation de services

Recommandation 4

Afin d'assurer la prestation efficace et efficiente des services de protection de l'enfance conformément aux exigences stipulées dans les lois, les règlements, les politiques et les programmes, l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance doit collaborer avec le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse dans le but :

- *d'élaborer des points repères standard concernant les charges de travail pour les services de protection de l'enfance, sur lesquels les sociétés d'aide à l'enfance et le Ministère pourront s'appuyer pour comparer périodiquement les charges de travail et s'assurer que celles-ci sont raisonnables;*

État : En voie d'être pleinement mise en œuvre d'ici l'automne 2019

Détails

À la date de notre audit de 2015, le Ministère n'avait pas établi de normes en matière de charge de travail que les sociétés pouvaient utiliser pour évaluer la charge de travail de leurs employés et s'assurer qu'elles comptaient suffisamment d'employés pour offrir des services de protection de l'enfance appropriés en temps opportun. Notre analyse des données sur le personnel et les services communiquées par les 47 sociétés ontariennes en 2014-2015 a permis de relever une vaste gamme de ratios de charge de travail parmi les sociétés. Par exemple, le nombre total d'enquêtes ouvertes au cours de l'année allait de 50 à 111 par chargé

de cas. L'Association a indiqué qu'elle collaborerait avec le Ministère pour élaborer des points repères en matière de charge de travail.

À la date du présent rapport de suivi, ni le Ministère, ni l'Association n'avaient pris de mesures à cet égard. Selon le Ministère, il lui revient d'établir la stratégie globale, les objectifs et les priorités du programme des services de protection. Parce que les sociétés sont des entités juridiques indépendantes régies par des conseils d'administration indépendants, le Ministère affirme qu'il ne peut donner aucun ordre aux sociétés au sujet de leurs structures de dotation. Il nous a aussi fait savoir que les sociétés sont les mieux placées pour déterminer les structures de dotation appropriées pour répondre à leurs obligations législatives et pour offrir des services adaptés aux enfants et aux jeunes. Cela, en dépit du fait que, comme nous l'avons mentionné à la **section 3.02, Sociétés d'aide à l'enfance** de notre *Rapport annuel 2006*, le Ministère avait établi, avant avril 2013, des repères pour la charge de travail, sur lesquels était fondé le financement octroyé aux sociétés. L'Association n'a pris aucune mesure et elle nous a informés qu'elle ne peut pas donner suite à la recommandation tant qu'elle ne reçoit pas de soutien du Ministère.

Le Ministère nous a indiqué qu'il examinera les charges de travail et leur incidence sur l'uniformité des services de protection de l'enfance dans la province, et qu'il fera intervenir le secteur du bien-être de l'enfance dans cet examen. Le travail devrait être terminé d'ici l'automne 2019.

Les différences dans les services offerts par les sociétés se traduisent par un manque d'uniformité des soutiens que reçoivent les familles

- *déterminer les répercussions qu'ont les écarts dans les services fournis par les sociétés sur la qualité des services de protection de l'enfance à l'échelle de la province, et élaborer un plan pour s'assurer que les enfants et les familles*

bénéficient d'un accès équitable aux services dont ils ont besoin partout en Ontario.

État : Ne sera pas mise en oeuvre

Détails

Les sept sociétés que nous avons visitées durant notre audit de 2015 variaient en taille et au niveau des services qu'elles fournissaient. Certaines sociétés visitées, par exemple, avaient des cliniques médicales et dentaires sur place, des infirmières autorisées qui venaient s'ajouter à leur personnel de première ligne et des soutiens spécialisés à domicile (comme l'aide aux conflits entre parents et adolescents). À la date de notre audit, l'Association a déclaré qu'elle acceptait volontiers de collaborer avec le Ministère pour évaluer l'incidence des différences dans les soutiens fournis par les sociétés sur la qualité des services de protection de l'enfance à l'échelle de la province.

Depuis notre audit de 2015, l'Association a animé des séances entre sociétés pour déterminer les raisons des différences au niveau des services. Toutefois, l'Association n'a pas reçu le soutien du Ministère pour effectuer une analyse exhaustive de l'incidence de ces différences. Le Ministère a déclaré qu'il appartient à l'Association et aux sociétés de donner suite à cette recommandation, car il croit que chaque société devrait élaborer des modèles de dotation qui répondent à ses besoins particuliers. Le Ministère s'est engagé à revoir le modèle de financement en 2017-2018, y compris la répartition du financement en fonction des besoins de chaque société.

Le Ministère a également indiqué qu'il exige des sociétés qu'elles se conforment aux normes de protection de l'enfance, pour faire en sorte que les services de protection soient fournis en utilisant un cadre cohérent d'application obligatoire.

Réponse du vérificateur général

Nous croyons qu'il s'agit d'une recommandation importante et que le Ministère devrait collaborer avec l'Association pour que les enfants et les familles aient accès à des services de protection uniformes à l'échelle de l'Ontario. Le Ministère est

chargé d'administrer le programme de services de protection de l'enfance et il doit veiller notamment à ce que les enfants et les familles de partout dans la province aient accès aux mêmes services.

Des économies de coûts pourraient être réalisées en fusionnant des sociétés et en établissant des ententes de services partagés

Recommandation 5

Pour s'assurer que le financement destiné aux services de protection de l'enfance est utilisé de manière appropriée afin d'offrir des services directs aux enfants et aux familles, les sociétés d'aide à l'enfance doivent collaborer avec le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse afin de repérer les occasions d'améliorer la prestation des services (notamment au moyen d'autres fusions et de services partagés) en veillant à ce que le principal élément pris en compte soit les besoins des enfants.

État : Pleinement mise en oeuvre d'ici août 2019

Détails

À la date de notre audit de 2015, nous avons constaté que les coûts directs liés à la prestation de services de protection de l'enfance variaient beaucoup d'une société à une autre dans la province. Notre analyse des données des sociétés a révélé qu'environ 13 % des dépenses des sociétés étaient liées aux fonctions administratives, à la formation et au recrutement, à la promotion et à la publicité, ainsi qu'à des évaluations spécialisées, comme les tests de dépistage de drogues et les services psychologiques. Il serait possible de réaliser des économies en mettant en oeuvre ces fonctions commerciales et peut-être d'autres fonctions comme les services partagés au sein de toutes les sociétés de manière qu'elles puissent consacrer plus d'argent aux services fournis directement aux enfants et à leurs familles.

En août 2016, l'Association, le Ministère et le ministère des Services gouvernementaux et

des Services aux consommateurs ont conclu une entente de paiement de transfert aux fins d'un projet de mise en oeuvre du Programme de services partagés. Grâce à ce programme, l'Association fournira des services communs — comme l'acquisition de biens et de services, la formation, les communications et la gestion et l'analyse des données — aux sociétés participantes. Le Programme offre également aux sociétés la possibilité de s'inscrire à des services additionnels — par exemple, un centre d'appels après les heures de travail, des vérifications des antécédents et des services de traduction — moyennant des frais de service.

À la date de notre rapport de suivi, 32 sociétés avaient signé une entente avec l'Association afin de participer au Programme, et 5 autres sociétés s'apprêtaient à le faire. Les sept sociétés visitées lors de notre audit de 2015 ont signé des ententes avec l'Association pour participer au Programme ou ont l'intention de le faire. Parallèlement, l'une des sociétés a également conclu une entente de services partagés avec une société voisine pour la formation, l'examen annuel de ses foyers de groupe et les soins thérapeutiques à la famille.

Le projet devrait être entièrement mis en oeuvre d'ici août 2019. Voir la **section 1.03 (Programme des services de protection de l'enfance – Ministère)** du présent document de suivi de notre Rapport annuel pour obtenir plus de détails sur le Programme de services partagés.

Des dépenses excessives et discutables effectuées par un directeur général ont été approuvées par le conseil d'administration de la société

Recommandation 6

Le conseil d'administration de chacune des sociétés d'aide à l'enfance doit s'assurer qu'il surveille les dépenses de la société assez soigneusement pour que les fonds soient utilisés comme il se doit aux fins de la prestation des services de protection de l'enfance.

État : Pleinement mise en oeuvre

Détails

Lors de notre audit de 2015, notre examen des frais de carte de crédit des cadres supérieurs de l'une des sociétés que nous avons visitées a permis de constater des dépenses excessives et discutables par son ancien directeur général. Les dépenses n'étaient pas accompagnées d'une documentation démontrant qu'elles avaient été engagées aux fins des activités de la société, mais elles ont néanmoins été approuvées par le conseil d'administration de la société. Le conseil a reconnu qu'il aurait dû faire preuve de plus de rigueur dans sa surveillance des dépenses. Le Ministère a également souligné — dans le cadre d'un examen distinct qui était en cours durant notre audit de 2015 — des préoccupations similaires concernant la supervision des dépenses des directeurs généraux dans une autre société.

Depuis notre audit, l'Association a mis au point divers mécanismes de gouvernance pour toutes les sociétés. Ainsi, elle a mis en place en 2015 un outil d'autoévaluation permettant aux membres du conseil d'administration de mesurer la qualité de leur propre rendement. En juin 2016, l'Association a également fourni aux conseils d'administration de toutes les sociétés un guide des bonnes pratiques de gouvernance.

Trois des sept sociétés que nous avons visitées lors de notre audit de 2015 ont aussi apporté des changements à leurs politiques. La société à l'égard de laquelle notre audit de 2015 a révélé des dépenses excessives et discutables par son ancien directeur général a engagé un expert-conseil externe pour améliorer ses politiques en matière d'approvisionnement, de remboursement et de dépenses. Dans le cas des sept sociétés, sauf une, que nous avons visitées précédemment, les conseils d'administration sont dotés d'un comité permanent des finances qui examine régulièrement l'information financière pour veiller à ce que les activités financières soient conformes aux exigences du secteur parapublic. L'autre société a nommé, à son conseil d'administration, un membre possédant des antécédents en finances (un trésorier) pour examiner les questions financières se rapportant aux activités de la société. Elle a aussi mis à jour ses politiques de gouvernance pour former, au besoin, un comité spécial des finances, par exemple pour sélectionner un auditeur et pour examiner et approuver les états financiers audités de la société. Le comité spécial sera dirigé par le trésorier du conseil d'administration.