

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

## 1.0 Contexte

### 1.1 Aperçu

Les services de protection de l'enfance ont pour mission d'aider les enfants et les jeunes qui ont été victimes de mauvais traitements ou de négligence, ou qui risquent de l'être, à grandir dans des milieux sûrs, stables et où l'on s'occupe d'eux. En Ontario, les services de protection de l'enfance sont régis par la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* (la Loi), dont l'objet est de promouvoir l'intérêt véritable des enfants ainsi que leur protection et leur 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 (le Programme), et le ministre a désigné 47 sociétés d'aide à l'enfance sans but lucratif locales (les sociétés) qui sont réparties dans toutes les régions de l'Ontario pour fournir directement les services de protection de l'enfance. Ces sociétés ont pour mandat d'exécuter les fonctions suivantes :

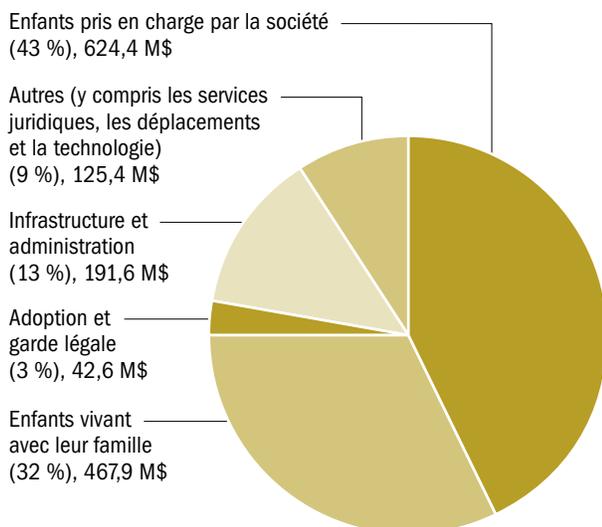
- faire enquête sur les allégations ou les preuves selon lesquelles des enfants qui ont moins de 16 ans ou qui sont sous la responsabilité ou la supervision de la Société peuvent avoir besoin de protection;

- protéger, au besoin, les enfants qui ont moins de 16 ans ou qui sont sous la responsabilité ou la protection de la Société en fournissant l'aide, les soins et la surveillance nécessaires en milieu résidentiel (p. ex. famille d'accueil ou foyer de groupe) ou non résidentiel (foyer familial);
- offrir aux familles des services d'orientation, de consultation et d'autres services pour protéger les enfants maltraités, négligés ou à risque;
- faciliter l'adoption des pupilles de la Couronne ou des enfants qui ont été confiés à une société et dont les parents ont consenti à l'adoption.

Contrairement à la plupart des autres programmes ministériels, pour lesquels la prestation des services dépend des fonds disponibles, chaque société est tenue par la loi de fournir l'ensemble des services obligatoires à tous les enfants admissibles identifiés. Autrement dit, il ne peut y avoir de liste d'attente pour les services de protection de l'enfance. En 2014-2015, les paiements de transfert ministériels visant à financer les dépenses des sociétés ont totalisé 1,47 milliard de dollars. La **figure 1** montre la ventilation des dépenses des sociétés par catégorie pour 2014-2015, et indique qu'environ 43 % des fonds ont été consacrés à des services destinés à des enfants qui ont été retirés

**Figure 1 : Dépenses des sociétés d'aide à l'enfance par catégorie, 2014-2015**

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



Remarque : Les dépenses totales déclarées par les sociétés d'aide à l'enfance étaient inférieures d'environ 14,5 millions de dollars aux paiements de transfert totaux qui leur ont été fournis, indiqués à la figure 2. Cette situation est principalement attribuable au fait que les sociétés ontariennes ont collectivement déclaré un excédent en 2014-2015, qui sera versé à leur fonds d'équilibre budgétaire aux fins de dépenses futures.

de leur domicile et confiés aux soins des sociétés en étant placés, par exemple, dans des familles d'accueil ou des foyers de groupe, ou auprès d'une personne ayant un lien de parenté. La figure 2 montre le financement fourni aux sociétés ainsi que les

volumes des principaux services pour les cinq derniers exercices, et révèle que le nombre d'enfants pris en charge par les sociétés a diminué de plus de 10 % durant cette période. L'annexe 1 contient une liste des affectations de fonds aux différentes sociétés ainsi que des volumes des principaux services fournis par celles-ci, et fait état des écarts dans le financement et les volumes de services de chaque société.

Les 47 sociétés, sauf 3, font partie de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE) et sont représentées par celle-ci. L'AOSAE soutient les sociétés membres en fournissant des services dans des domaines comme les relations avec le gouvernement, la défense d'intérêts, la gestion de l'information, ainsi que l'éducation et la formation.

En outre, l'intervenant provincial en faveur des enfants et des jeunes représente de manière indépendante les enfants et les jeunes qui cherchent à obtenir ou qui reçoivent des services en vertu de la Loi. En réponse à une demande ou une plainte, l'intervenant provincial peut, de son propre chef, entreprendre des examens, formuler des recommandations et prodiguer des conseils au gouvernement, aux sociétés et à d'autres fournisseurs de services, comme les exploitants de foyers dans lesquels les sociétés placent des enfants.

**Figure 2 : Financement ministériel octroyé aux sociétés, et services de protection fournis par celles-ci, 2010-2011 - 2014-2015**

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

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
<b>Paiements de transfert</b>					
Montants versés aux sociétés (en millions de dollars)	1 451	1 492	1 501	1 512	1 470
<b>Volumes des principaux services</b>					
Nombre total d'enquêtes et de signalements	168 833	170 308	166 137	158 882	162 600
Nombre total d'enquêtes achevées	84 548	85 526	84 540	81 393	81 771
Nombre moyen de cas de protection en milieu familial	26 682	27 386	28 236	27 829	26 932
Nombre moyen d'enfants pris en charge	17 868	17 697	17 273	16 434	15 625
Nombre total d'adoptions menées à terme	979	838	837	974	862

\* Les montants versés aux sociétés comprennent des fonds destinés à d'autres priorités ministérielles, notamment un financement ponctuel en 2010-2011 et en 2013-2014 au titre de leurs dettes historiques, et un financement ponctuel à l'appui des fusions chaque année.

## 1.2 Gouvernance et responsabilisation des sociétés d'aide à l'enfance

Les sociétés sont des personnes morales sans but lucratif autonomes, et chacune d'elles est régie par un conseil d'administration indépendant composé de bénévoles. Aux termes des ententes de responsabilisation conclues entre les sociétés et le Ministère, chaque société doit maintenir des politiques et des procédures appropriées pour assurer, notamment :

- le fonctionnement efficient continu de la société;
- la prise de décisions efficaces et adéquates par la société;
- la gestion prudente et efficace de l'affectation budgétaire approuvée par le Ministère;
- la réalisation rapide et précise des obligations de la société en vertu de la Loi et de l'entente conclue avec le Ministère;
- la préparation, l'approbation et la livraison de tous les rapports requis en vertu de la Loi, des règlements connexes ou de l'entente.

Le conseil d'administration de chaque société doit recevoir régulièrement de la direction des rapports concernant la surveillance et l'évaluation des progrès réalisés par la société relativement au respect des exigences de l'entente de responsabilisation qui sont visées par les politiques et les procédures susmentionnées.

## 1.3 Prestation des services de protection de l'enfance

Tandis que les services de protection de l'enfance de première ligne sont fournis par les sociétés, le Ministère est quant à lui responsable, en vertu de la Loi, d'établir des normes minimales relatives à la prestation des services de protection de l'enfance (les normes de protection). Ces normes de protection, qui visent à favoriser la prestation en temps opportun de services uniformes et de qualité élevée aux enfants et à leur famille à l'échelle de la province, sont soit inscrites dans la loi, soit prescrites

dans les Normes de protections de l'enfance (2007) du Ministère ou dans d'autres politiques ministérielles. L'**annexe 2** montre le cheminement général dans le système de protection de l'enfance, et l'**annexe 3** énonce les normes de protection clés auxquelles doivent se soumettre les sociétés en ce qui concerne la prestation des services et soutiens de protection de l'enfance.

### 1.3.1 Signalement des préoccupations concernant la protection de l'enfance

Aux termes de la Loi, toute personne, y compris les professionnels qui travaillent avec des enfants, ayant des motifs raisonnables de croire qu'un enfant a besoin de protection est tenue de faire part de ses soupçons à une société. Le signalement de préoccupations concernant la protection de l'enfance constitue l'élément déclencheur de l'intervention d'une société.

Dans les 24 heures suivant la réception d'un signalement, la société doit effectuer et documenter son évaluation initiale de la situation. À partir de son analyse des renseignements disponibles, la société doit déterminer la réponse la plus appropriée aux préoccupations signalées, qui peut aller de la fermeture du dossier, lorsque l'évaluation initiale par la société donne à penser qu'aucune intervention n'est requise, à l'exécution d'une enquête, quand on conclut que l'enfant peut avoir besoin de protection.

Dans le but de faciliter l'évaluation des préoccupations signalées, la société doit chercher à déterminer s'il y a présence de violence familiale, ainsi que consulter ses dossiers internes et la base de données provinciale qui réunit les dossiers de l'ensemble des sociétés pour repérer toute documentation faisant état de communications avec les personnes concernées. Par ailleurs, si les allégations portent sur le fait que l'enfant a été victime de mauvais traitements ou qu'il peut en être victime, la société doit également vérifier le Registre des mauvais traitements infligés aux enfants de l'Ontario pour déterminer l'existence d'antécédents

concernant l'enfant, la famille ou l'auteur présumé des mauvais traitements.

### 1.3.2 Enquêtes de protection de l'enfance

Les sociétés amorcent une enquête de protection de l'enfance relativement à toutes les préoccupations signalées pour lesquelles il y a des motifs raisonnables et probables de croire qu'un enfant peut avoir besoin de protection en raison de violences ou de mauvais traitements. L'enquête doit débuter dans un délai allant de 12 heures à 7 jours suivant le signalement des préoccupations, selon le niveau d'urgence ou le degré évalué de la menace pour la sécurité de l'enfant, déterminés lors de l'évaluation initiale.

Une enquête de protection de l'enfance vise à évaluer les risques immédiats et à long terme pour un enfant, à vérifier les déclarations faites concernant le besoin de protection d'un enfant et, au bout du compte, à déterminer si un enfant a besoin de recevoir des services de protection. Avant d'entreprendre une enquête, le préposé de la société doit élaborer et documenter un plan d'enquête fondé sur un examen de tous les renseignements actuels et antérieurs disponibles concernant l'enfant et la famille. Bien que d'autres mesures puissent être prises selon chaque situation, toutes les enquêtes de protection de l'enfance doivent comprendre les étapes obligatoires suivantes :

- une rencontre en personne et une entrevue avec l'enfant présumé victime;
- une observation directe des conditions de vie de l'enfant;
- des entrevues avec les autres enfants élevés à la maison ou une observation directe de ceux-ci;
- une entrevue avec l'auteur présumé des mauvais traitements;
- une entrevue avec le responsable non contrevenant.

Les sociétés sont aussi tenues, dans le cadre de toutes leurs enquêtes, de procéder à une évaluation de la sécurité en vue de déterminer s'il existe des menaces immédiates pour la sécurité de l'enfant. Lorsqu'on conclut qu'il existe des menaces imminentes pour la sécurité de l'enfant, un plan de sécurité doit être élaboré sur-le-champ afin de mettre en place les interventions requises pour assurer la sécurité de l'enfant et de tous les autres enfants qui vivent dans la maison.

Avant de clore leurs enquêtes, les sociétés effectuent une évaluation des risques pour estimer le risque futur de mauvais traitements. Les enquêtes doivent être achevées dans un délai d'un mois suivant le signalement, mais elles peuvent se prolonger sur une période maximale de deux mois après la date du signalement, avec l'approbation d'un superviseur de la société.

### 1.3.3 Gestion des cas concernant des enfants qui ont besoin de protection

#### Services de protection pour les enfants qui vivent avec leur famille

Lorsqu'une société a déterminé, à l'issue de son enquête, qu'un enfant a besoin de protection, mais qu'il n'a pas à être retiré de son domicile et pris en charge par la société, l'enfant et la famille reçoivent des services et des soutiens de la société pendant que l'enfant demeure dans la résidence familiale.

Aux termes des normes de protection, dans le mois qui suit la fin de l'enquête, la société doit effectuer une évaluation des forces et des besoins de l'enfant et de la famille, et élaborer un plan de services. Le plan de services doit comprendre au moins des buts, des tâches et des objectifs particuliers, en précisant les personnes responsables et les délais d'exécution, et indiquer le degré prévu de communication du chargé de cas de la société avec l'enfant et la famille. Le plan de services doit être examiné tous les six mois pendant que l'enfant et la famille reçoivent les services, ou lorsque des changements dans la situation familiale ont une incidence sur la pertinence du plan. L'examen a pour objet d'évaluer

les progrès effectués par la famille vers la réalisation des buts et objectifs énoncés, et de mettre le plan à jour, au besoin.

À tout le moins, le chargé de cas doit avoir des rapports directs avec les familles à leur domicile une fois par mois. L'enfant recevant des services de protection est interrogé en privé au domicile ou dans un autre endroit. Les enfants qui ne peuvent communiquer de vive voix sont observés directement dans leur milieu familial, particulièrement en ce qui concerne leurs interactions avec leurs parents ou les personnes responsables.

En outre, les normes ministérielles exigent que le superviseur d'un chargé de cas d'une société examine avec celui-ci, au moins tous les six mois, chaque cas courant de protection de l'enfance, afin de surveiller la qualité des services et l'observation des normes de protection qui s'appliquent.

### Services de protection pour les enfants pris en charge par les sociétés

Lorsqu'une société a déterminé, à l'issue de son enquête, qu'un enfant doit être retiré de son domicile et pris en charge par la société, celui-ci peut être placé auprès de personnes ayant un lien de parenté ou dans une famille d'accueil ou un foyer de groupe.

Dans un tel cas, la société doit préparer un programme de soins conçu pour répondre aux besoins particuliers de l'enfant dans les 30 jours suivant son placement dans une famille d'accueil ou un foyer de groupe ou auprès d'une personne ayant un lien de parenté. Le programme de soins est examiné et révisé une première fois dans un délai de 3 mois après le placement, à une autre reprise dans les 6 mois suivant le placement, puis tous les 6 mois par la suite jusqu'à ce que l'enfant cesse d'être pris en charge ou qu'il atteigne l'âge de 18 ans. Dans le cas d'enfants qui sont pris en charge depuis au moins 12 mois, le programme de soins doit englober les sept volets suivants liés à la vie de l'enfant : la santé, l'éducation, l'identité, les relations familiales et sociales, la présentation sociale,

le développement émotionnel et comportemental, et les capacités d'autonomie.

Les normes de protection énoncées dans la Loi exigent également que la société effectue une visite privée auprès de l'enfant dans les 30 jours suivant le placement et tous les 90 jours par la suite, pour s'assurer que l'enfant est en sécurité et qu'il reçoit des soins appropriés.

### 1.3.4 Fermeture d'un dossier

Habituellement, une société ferme un dossier de protection de l'enfance lorsque les préoccupations en matière de protection ont été réglées et que l'enfant n'est plus à risque. Aux termes des normes, avant de fermer un dossier, le chargé de cas de la société doit examiner le dossier avec la famille, les fournisseurs de services concernés (comme des garderies, des écoles et des médecins) et un superviseur de la société. À tout le moins, les critères suivants doivent être satisfaits pour qu'on puisse fermer un dossier :

- il n'y a pas eu d'incident récent de violence ou de mauvais traitements concernant l'enfant;
- il n'y a aucun indice de menaces actuelles ou imminentes à la sécurité de l'enfant;
- une évaluation des risques récente confirme que les risques constatés antérieurement n'existent plus ou ont été réduits suffisamment pour ne plus susciter d'inquiétudes concernant la sécurité ou le bien-être de l'enfant.

## 1.4 Soins et soutien continus pour les jeunes

En 2013, le Ministère a instauré le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) en vue de remplacer son Programme de soins et d'entretien prolongés. Comme le programme qu'il remplace, le Programme SSCJ fournit des soutiens financiers et non financiers, par le truchement des sociétés, aux jeunes admissibles âgés de 18 à 20 ans. Les jeunes admissibles comprennent les

anciens pupilles de la Couronne et les jeunes précédemment sujets à une ordonnance de garde légale (dans le cas où une personne assume la garde légale d'un enfant, mais qu'elle ne l'a pas adopté). Le Programme SSCJ vise à faciliter la transition des jeunes vers l'âge adulte et l'autonomie.

Les sociétés doivent conclure une entente de SSCJ avec chaque jeune à qui elles envisagent de fournir des services de SSCJ. Un préposé de la société et le jeune doivent aussi élaborer un plan pour le jeune, fondé sur les points forts, les besoins et les objectifs de celui-ci. Le plan doit inclure les soutiens (y compris les soutiens financiers) que la société fournira. Le préposé de la société et le jeune examinent ensemble le plan au moins une fois tous les trois mois pour discuter des progrès effectués vers l'atteinte des objectifs énoncés. Les soutiens financiers et non financiers ne sont pas conditionnels à la réalisation de progrès par le jeune.

## 2.0 Objectif et portée de l'audit

Notre audit des sociétés d'aide à l'enfance de l'Ontario (les sociétés) visait à déterminer si celles-ci ont mis en place des politiques et des procédures efficaces pour s'assurer que les enfants ayant besoin de protection reçoivent des services appropriés conformément aux exigences stipulées dans les lois, les politiques et les programmes, et si le financement versé aux sociétés est proportionnel à la valeur des services fournis.

Avant d'entamer nos travaux, nous avons défini les critères à appliquer pour réaliser les objectifs de notre audit. Ces critères ont été examinés et approuvés par des cadres supérieurs du Ministère et des sociétés que nous avons visitées. Notre travail d'audit s'est effectué principalement entre novembre 2014 et juin 2015.

Le présent rapport traite uniquement du rôle que jouent les sociétés dans les services de protection de l'enfance dans la province. Notre compte

rendu du rôle assumé par le Ministère se trouve à la **section 3.03** de notre rapport annuel.

Notre audit des sociétés comprenait un examen et une analyse des dossiers pertinents, y compris des dossiers de protection de l'enfance, pour évaluer l'observation des normes législatives et ministérielles de protection, ainsi que des entrevues avec le personnel concerné du bureau principal du Ministère et de sept sociétés (Toronto, Durham, Kingston, Sudbury, Muskoka, Hamilton et Waterloo). Nous avons interrogé l'ensemble des sociétés de l'Ontario et reçu des réponses de la plupart d'entre elles au sujet du nouveau modèle de financement et de leurs points repères concernant les charges de travail. Nous avons également sondé les 14 sociétés qui étaient censées être les premières à adopter le Réseau d'information pour la protection de l'enfance.

En outre, nous avons rencontré des cadres supérieurs à l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance, qui représente 44 des 47 sociétés d'aide à l'enfance en Ontario, afin d'acquérir une meilleure compréhension du rôle que jouent les sociétés ainsi que des enjeux dans le secteur des services de protection de l'enfance. Nous avons aussi rencontré l'intervenant provincial en faveur des enfants et des jeunes et le coroner en chef de l'Ontario pour connaître leur point de vue concernant les services de protection de l'enfance et les défis liés à la prestation de ces services en Ontario.

Nous avons également examiné les rapports préparés par l'ancienne Commission de promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance, qui a été mise sur pied par le Ministère en 2009 en vue d'examiner le secteur de la protection de l'enfance et de recommander des changements. Enfin, nous avons communiqué avec les bureaux de la vérificatrice provinciale de la Saskatchewan et du vérificateur général de l'Alberta pour discuter des systèmes d'information utilisés aux fins de la prestation des services sociaux dans leurs provinces respectives.

### 3.0 Résumé

Les sociétés jouent un rôle important, mais difficile, dans les services de protection de l'enfance. Leurs interventions ne sont pas toujours bien accueillies, et le fait d'intervenir ou de ne pas intervenir peut avoir des répercussions considérables sur la sécurité et le bien-être des enfants qui ont besoin de leurs services. À cet égard, nous constatons que les sociétés doivent améliorer leur observation des normes de protection pour faire en sorte que les enfants reçoivent des soins et une protection appropriés.

Les 47 sociétés de la province fonctionnent de manière indépendante, et nous avons relevé des différences dans les services et soutiens qu'elles fournissent ainsi que des écarts dans les charges de travail des préposés des sociétés, ce qui peut avoir une incidence sur l'uniformité des soins et des soutiens que reçoivent les enfants et les familles à l'échelle de province. Nous avons constaté que le nombre moyen de cas de protection en milieu familial par préposé variait entre 8 et 32 par mois.

Voici certaines de nos principales préoccupations concernant la prestation des services de protection de l'enfance par les sociétés :

- **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 cas étaient présents lorsque le dossier a été fermé la première fois. En moyenne, la réouverture subséquente des dossiers survenait dans les 68 jours suivant leur fermeture initiale, et dans plusieurs cas des préoccupations concernant la protection de l'enfance ont été signalées à la société dans la semaine suivant la fermeture initiale.
- **Les sociétés n'avaient pas achevé des enquêtes de protection de l'enfance en temps opportun, et elles n'avaient pas toujours exécuté toutes les étapes d'enquête requises.** De telles exigences ont pour but de s'assurer que les enquêtes permettent de recueillir des preuves et de l'information crédibles, et qu'elles ne sont ni trop longues ni trop intrusives. Dans plus du tiers des enquêtes que nous avons examinées, les évaluations de la sécurité visant à déterminer les menaces immédiates à la sécurité de l'enfant n'avaient pas été effectuées ou n'avaient pas été exécutées en temps opportun. Par ailleurs, dans les 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, comme il est prescrit. En moyenne, les enquêtes avaient été menées à terme plus de sept mois après le signalement.
- **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.** Dans plus de la moitié des dossiers que nous avons examinés, les chargés de cas des sociétés étaient en mesure de visiter les enfants et leur famille à leur domicile tous les trois mois seulement, au lieu de tous les mois conformément aux normes de protection. En outre, dans plus de la moitié des cas examinés, les examens des plans de services n'étaient pas effectués tous les six mois comme il est exigé. Les examens des plans de services comprennent des étapes importantes, par exemple l'évaluation des progrès réalisés par la famille vers l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan, afin d'assurer la sécurité et le bien-être de l'enfant et d'apporter des ajustements, le cas échéant.
- **Les sociétés n'établissaient pas et n'examinaient pas toujours les programmes de soins en temps opportun dans les cas où les enfants sont pris en charge par des sociétés.** Pour environ le tiers des cas que nous avons examinés, les plans portant notamment

sur la santé, l'éducation, le développement émotionnel et comportemental et les capacités d'autonomie de l'enfant n'avaient pas été produits et examinés en temps opportun.

- **Les sociétés ne procédaient pas toujours à une vérification des antécédents liés à la protection de l'enfance des personnes qui côtoient les enfants.** Le fait de ne pas effectuer ces vérifications essentielles pour déceler la présence de violence familiale ou de mauvais traitements à l'endroit de l'enfant au moment où les préoccupations concernant la protection de l'enfance sont signalées, en plus d'accroître le risque que l'enfant soit laissé à la charge de personnes ayant de tels antécédents, a aussi une incidence sur la capacité de la société d'évaluer de manière adéquate le risque pour l'enfant. Dans certains des cas que nous avons examinés, les sociétés n'avaient pas consulté leurs propres dossiers et la base de données provinciale qui réunit les dossiers de l'ensemble des sociétés afin de vérifier les antécédents des personnes qui côtoient l'enfant. Par ailleurs, dans plus de la moitié des dossiers examinés portant sur des allégations de violence, les sociétés n'avaient pas consulté le Registre des mauvais traitements infligés aux enfants de l'Ontario pour déterminer s'il existait un dossier de mauvais traitements lié à l'enfant, à la famille ou à l'auteur présumé des mauvais traitements.
- **Le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) ne réalise pas entièrement son objectif consistant à préparer les jeunes à la fin de la prise en charge.** L'efficacité de ce programme, qui vise à faciliter la transition des jeunes vers l'âge adulte et l'autonomie, est amoindrie par le défaut de conformité des sociétés aux politiques ministérielles et par la capacité limitée des sociétés d'inciter les jeunes à participer activement à la planification de leur transition. Par exemple, dans près de la moitié des dossiers que nous avons examinés,

rien n'indiquait que les jeunes participaient activement au travail de transition vers l'âge adulte et l'autonomie et qu'ils faisaient des efforts raisonnables pour se préparer à cette transition. En 2013, le Ministère a supprimé l'exigence selon laquelle les jeunes devaient s'efforcer d'atteindre des objectifs établis pour continuer de recevoir des soutiens financiers et non financiers dans le cadre du Programme SSCJ, ce qui limite dans une certaine mesure la capacité des sociétés d'inciter les jeunes à essayer de réaliser ces objectifs.

- **Il est possible d'assurer une meilleure utilisation du financement aux fins de la prestation de services directs aux enfants et à leur famille.** Par exemple, le rapport coût-efficacité pourrait être amélioré en fusionnant des sociétés voisines pour réaliser des économies d'échelle, ainsi qu'en centralisant certaines fonctions administratives qui sont exécutées séparément par les sociétés à l'heure actuelle.

Le présent rapport comprend six recommandations, qui regroupent huit mesures à prendre pour donner suite aux constatations découlant de l'audit.

## RÉPONSE GLOBALE DES SOCIÉTÉS D'AIDE À L'ENFANCE ET DE L'ASSOCIATION ONTARIENNE DES SOCIÉTÉS DE L'AIDE À L'ENFANCE

L'audit examinait les pratiques de 7 des 47 sociétés d'aide à l'enfance de l'Ontario (les sociétés). Cette réponse regroupe leurs vues et celles de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE). L'AOSAE et les sociétés apprécient les recommandations de la vérificatrice générale.

Les sociétés d'aide à l'enfance, en collaboration avec l'AOSAE, ont lancé un certain nombre d'initiatives qui répondront aux constatations du présent rapport. En particulier, elles ont consacré beaucoup de temps et de ressources à la définition, la collecte et l'analyse des données

afin d'élaborer un ensemble complet d'indicateurs de rendement. Ces indicateurs fourniront des informations précieuses sur l'impact des services fournis aux enfants et aux familles, ainsi que sur la capacité et la gouvernance des sociétés partout dans la province. Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit offrir un soutien continu et solide en matière de finances et de leadership pour que ce travail produise tous les résultats escomptés. Ces efforts, conjugués à d'autres initiatives, ont permis de renforcer un secteur déjà responsable.

Le présent rapport souligne l'environnement financier difficile auquel font face les sociétés de protection de l'enfance et leurs partenaires. L'AOSAE et ses membres ont hâte de travailler avec le gouvernement à régler les problèmes de financement et sont déterminés à réaliser des gains d'efficience à l'échelle de la province.

## 4.0 Constatations détaillées de l'audit

### 4.1 Les sociétés doivent adhérer plus étroitement aux normes de protection pour faire en sorte que les enfants bénéficient de soins et d'une protection appropriés

Les sept sociétés que nous avons visitées ne se conformaient pas toujours aux exigences des lois, des règlements et des politiques ministérielles visant à favoriser la prestation en temps opportun de services de protection de l'enfance uniformes et de qualité élevée.

Le coroner en chef de l'Ontario et l'intervenant provincial en faveur des enfants et des jeunes admettent que le travail qu'effectuent les sociétés d'aide à l'enfance pour mettre les enfants à l'abri du danger n'est pas facile. Cependant, ils reconnaissent également que le système de protection de l'enfance comporte des lacunes qui doivent être comblées

pour faire en sorte que les enfants et les jeunes les plus vulnérables bénéficient de soins appropriés et obtiennent de meilleurs résultats. Certaines de nos observations relatives aux services de protection fournis par les sociétés concordent avec les constatations et les recommandations découlant de l'examen des décès d'enfants auprès desquels des sociétés étaient intervenues, effectué par le coroner en chef. Ces cinq dernières années, le coroner a examiné plus de 200 cas de décès d'enfants auprès desquels des sociétés étaient intervenues.

Nous présentons dans les sections suivantes les points qui nous préoccupent concernant la prestation des services de protection par les sociétés.

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

Dans plus de la moitié des cas examinés où un enfant avait subi des mauvais traitements ou avait prétendument subi de tels traitements et pour lesquels une vérification des antécédents était requise dans le Registre des mauvais traitements infligés aux enfants de l'Ontario, nous avons constaté que les sociétés n'avaient pas effectué cette vérification pour déterminer s'il existait un dossier de mauvais traitements lié à l'enfant, à la famille ou à l'auteur présumé des mauvais traitements. Nous avons aussi observé que, dans certains cas, les sociétés n'avaient pas cherché à déterminer s'il y avait présence de violence familiale et n'avaient pas consulté leurs propres dossiers ni la base de données provinciale qui réunit les dossiers de l'ensemble des sociétés pour savoir si des préoccupations avaient déjà été signalées au sujet des personnes concernées. Ces vérifications sont importantes, car elles aident à évaluer le niveau de menace pour la sécurité de l'enfant lors du signalement initial. En ce qui concerne ces cas, il n'y avait pas de documentation expliquant les raisons pour lesquelles les vérifications n'avaient pas été effectuées.

Nos préoccupations relatives à la vérification des antécédents concordent avec les constatations du coroner en chef de l'Ontario, qui a observé de façon constante, dans les examens des décès d'enfants qu'il a effectués ces cinq dernières années, qu'on ne procédait pas toujours à la vérification des antécédents des personnes côtoyant les enfants. Le coroner en chef a également mentionné qu'il importait que les sociétés obtiennent les antécédents liés à la protection de l'enfance et tiennent compte de ceux-ci afin d'éclairer leur évaluation des tendances en matière de comportement et des risques pour les enfants.

Si l'on ne procède pas à ces vérifications essentielles, les enfants courent le grave risque d'être confiés à la charge de personnes ayant des antécédents de mauvais traitements à l'endroit d'enfants. Ce risque s'est concrétisé lorsque Jeffrey Baldwin est décédé en 2002, après des années de négligence et de mauvais traitements de la part de ses grands-parents maternels, qui avaient auparavant été reconnus coupables de mauvais traitements envers un enfant. La société qui était intervenue auprès de l'enfant n'était pas au courant des antécédents des grands-parents parce qu'elle avait omis de consulter ses propres dossiers. Ces lacunes concernant la vérification des antécédents liés à la protection de l'enfance pourraient subsister 13 ans après le décès de Jeffrey Baldwin.

#### **4.1.2 Les sociétés n'avaient pas achevé des enquêtes de protection de l'enfance en temps opportun, et elles n'avaient pas toujours exécuté toutes les étapes d'enquête requises**

Dans les sociétés que nous avons visitées, environ le quart des enquêtes examinées n'avaient pas été amorcées dans le délai d'intervention prescrit, qui va de 12 heures à 7 jours selon le niveau d'urgence et le niveau de menace évalué pour la sécurité de l'enfant. En moyenne, ces enquêtes ont commencé cinq jours après la fin du délai d'intervention prescrit. Dans la moitié de ces cas, il n'y avait aucune

documentation expliquant la raison du non-respect du délai ou indiquant que le retard avait été approuvé par un superviseur de la société, comme il est exigé.

Nous avons également constaté que les sociétés n'avaient pas exécuté certaines étapes clés des enquêtes ou qu'elles ne les avaient pas exécutées à temps. Par exemple, dans près de la moitié des enquêtes que nous avons examinées, le plan d'enquête obligatoire, qui décrit la démarche et les étapes devant être suivies, n'avait pas été préparé du tout ou ne l'avait pas été avant le début de l'enquête, comme il est exigé. Par ailleurs, nous avons observé que dans plus du tiers des enquêtes examinées, les sociétés n'avaient pas effectué une évaluation de la sécurité (qui vise à déterminer s'il y a une menace immédiate pour l'enfant) ou n'avaient pas exécuté cette évaluation dans les délais prescrits (qui vont de 12 heures à 7 jours). Dans ces cas, l'évaluation de la sécurité avait été effectuée en moyenne près de 50 jours après la date du renvoi.

Les sociétés visitées n'avaient achevé aucune des enquêtes que nous avons examinées (qui servent à déterminer si l'enfant a besoin de protection) dans le délai prescrit de 30 jours suivant la date à laquelle le cas a été porté à l'attention de la société. Dans un cas, aucune enquête n'avait été exécutée. La durée d'une enquête peut être prolongée, avec l'approbation d'un superviseur, jusqu'à deux mois après la date du signalement du cas à la société, mais dans plus de la moitié des dossiers que nous avons examinés, rien n'indiquait qu'un superviseur avait approuvé une prolongation, ou il n'y avait aucune justification valide de la prolongation de la durée de l'enquête. Dans les cas où les enquêtes ont été prolongées et que la prolongation s'accompagnait d'une justification, nous avons constaté que la raison la plus couramment invoquée était que les sociétés avaient été incapables de joindre les familles pour procéder à une évaluation appropriée, de sorte qu'il a fallu prolonger l'enquête. En moyenne, les enquêtes que nous avons examinées avaient été achevées plus de sept mois après la date du signalement à la société, et l'une d'elles s'était

échelonnée sur près de deux ans. Les retards dans l'exécution des enquêtes prolongent inutilement la période durant laquelle les enfants sont exposés à des risques, car les services et soutiens visant à assurer la sécurité et le bien-être des enfants demeurent incertains pendant que les enquêtes sont en cours.

#### **4.1.3 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**

Dans près des deux tiers des cas que nous avons examinés où des enfants ayant besoin de protection étaient demeurés sous la responsabilité de leur famille, les sociétés n'avaient pas produit un plan de services en temps opportun, c'est-à-dire dans le premier mois de services. Un plan de services énonce les buts et objectifs particuliers concernant la protection et le bien-être de l'enfant, l'échéancier pour l'atteinte des buts et objectifs, ainsi que la fréquence à laquelle le chargé de cas est censé communiquer avec l'enfant et la famille. En outre, dans la moitié des cas examinés dans les sociétés que nous avons visitées, nous avons constaté que celles-ci n'avaient pas procédé à une évaluation des points forts et des besoins de la famille et de l'enfant dans le premier mois suivant le début de la prestation des services, comme il est exigé.

Nous avons également observé que dans plus de la moitié des cas examinés, les chargés de cas n'avaient pas effectué d'examen des plans de services tous les six mois, comme il est prescrit, et en certaines occasions, les plans n'avaient fait l'objet d'aucun examen. L'examen du plan de services vise à s'assurer que l'on respecte les étapes clés à suivre pour garantir la sécurité de l'enfant, comme l'évaluation des progrès vers l'atteinte des buts et des objectifs, et l'apport d'ajustements au plan, au besoin. En outre, nous avons constaté que, dans plus de la moitié des cas examinés,

le plan de service en place ne comprenait pas d'éléments détaillés visant à assurer la sécurité de l'enfant, comme des buts, des tâches et des objectifs particuliers, les personnes responsables des tâches, les délais d'exécution, ou le degré prévu de communication de la société avec l'enfant et la famille.

Nous avons remarqué que, malgré les tentatives des chargés de cas d'effectuer des visites planifiées et non annoncées aux enfants et aux familles, des visites n'avaient pas été exécutées tous les mois dans plus de la moitié de cas examinés. Nous avons plutôt observé que les visites des chargés de cas au domicile des enfants et des familles avaient lieu en moyenne tous les trois mois durant la période visée par notre étude. La fréquence des visites revêt une importance particulière, car celles-ci s'accompagnent d'une entrevue de l'enfant ou d'une observation visant à confirmer que l'enfant est en sécurité et qu'il est pris en charge comme il se doit. Dans des rapports précédents, le coroner en chef de l'Ontario a mentionné que les préposés devaient recevoir une formation et des soutiens additionnels afin qu'ils soient mieux outillés pour encourager les gardiens qui sont réticents à participer aux services de protection de l'enfance, en indiquant que, dans les cas où les tentatives répétées de rencontrer les familles s'avèrent infructueuses, une approche plus intrusive peut être nécessaire pour assurer la sécurité de l'enfant.

Nous avons également constaté que la supervision par les sociétés des personnes chargées des cas où les enfants demeurent sous la responsabilité de leur famille ne respectait pas le calendrier prescrit. Tous ces cas doivent être examinés toutes les six semaines dans le cadre de séances de supervision planifiées entre le chargé de cas de la société et son superviseur, mais nous avons observé qu'en moyenne, les séances de supervision documentées avaient lieu toutes les 11 semaines, ce qui représente près du double de l'exigence minimale.

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

Nous avons constaté que, dans près du tiers des cas examinés d'enfants pris en charge par les sociétés visitées, il n'y avait pas de documentation claire, voire pas de documentation du tout, expliquant les raisons pour lesquelles la société estimait que le placement particulier d'un enfant, par exemple dans un foyer de groupe ou une famille d'accueil, constituait la meilleure option pour celui-ci.

Nous avons également observé que dans environ le quart des cas examinés, les sociétés n'avaient pas produit un programme de soins dans les 30 jours suivant le placement de l'enfant dans un foyer de groupe ou une famille d'accueil. En outre, dans plus de 10 % des cas examinés, les plans n'avaient pas été examinés dans les délais prescrits. Ces plans doivent être revus dans les trois mois suivant le placement, puis dans un délai de six mois après le placement, et tous les six mois par la suite. Les programmes de soins sont importants, car ils visent à répondre aux besoins particuliers des enfants et à surveiller leurs progrès dans sept domaines clés, dont la santé, l'éducation, et les relations familiales et sociales.

Conformément aux observations formulées à la **section 4.1.3**, nous avons remarqué que les chargés de cas avaient tenté d'effectuer des visites privées auprès des enfants durant la période visée par notre examen. Nous avons constaté que des visites privées avaient eu lieu, mais qu'elles n'avaient pas été réalisées selon l'échéancier prévu par la loi dans environ 10 % des cas, ce qui exposait ces enfants à des risques accrus. Les sociétés sont tenues d'effectuer des visites privées auprès des enfants dont ils ont la charge dans les 7 jours et les 30 jours suivant l'admission et le placement de l'enfant, et tous les 90 jours par la suite.

### RECOMMANDATION 1

Pour faire en sorte 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 :

- l'exécution des vérifications des antécédents de toutes les personnes qui côtoient l'enfant, dès le signalement de préoccupations concernant la protection de l'enfance;
- l'exécution des enquêtes de protection de l'enfance dans le délai d'intervention prescrit;
- l'exécution des visites à domicile et des examens des plans de services dans les délais prescrits dans les cas où les enfants demeurent sous la responsabilité de leur famille;
- l'exécution des examens des programmes de soins dans les délais prescrits dans les cas où les enfants sont pris en charge par des sociétés.

### RÉPONSE DES SOCIÉTÉS D'AIDE À L'ENFANCE ET DE L'ASSOCIATION ONTARIENNE DES SOCIÉTÉS DE L'AIDE À L'ENFANCE

Les sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) et l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE) conviennent que les enfants, les jeunes et les familles de l'Ontario devraient bénéficier de soins et de soutiens uniformes et appropriés en temps opportun.

Nous reconnaissons l'importance de procéder à des vérifications des antécédents en cas d'allégations de mauvais traitements ou de négligence, et les sociétés veilleront à ce que ces vérifications soient effectuées de façon systématique.

Les sociétés et l'AOSAE se sont engagées dans un processus à long terme pour s'assurer que l'évaluation de leur travail est axée sur la mesure des résultats pour les enfants et les familles servis. Le plus important est de prendre des décisions appropriées en temps opportun afin d'assurer la prestation de services de haute qualité, au lieu de se concentrer uniquement sur la question de savoir si une décision a été prise.

L'AOSAE et les sociétés joindront leurs efforts afin de concevoir des méthodes qui permettront d'améliorer la conformité à toutes les normes identifiées par la vérificatrice générale, y compris celles concernant les délais associés aux enquêtes et aux visites à domicile, les examens des plans de services et les examens des programmes de soins.

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

Dans les sept sociétés que nous avons visitées, nous avons examiné un échantillon de dossiers de protection de l'enfance qui avaient été rouverts après avoir été fermés une première fois, dans les cas d'enfants qui étaient demeurés dans leur famille et ceux d'enfants qui avaient été pris en charge par les sociétés. Nous avons constaté qu'il peut arriver que des sociétés ferment des dossiers prématurément, ce qui entraîne un risque pour le bien-être des enfants. Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Dans près de la moitié des dossiers rouverts que nous avons examinés, les facteurs de risque associés aux préoccupations initialement signalées concernant la protection de l'enfance étaient toujours présents ou n'avaient pas été entièrement réglés lorsque le dossier a été fermé pour la première fois. Nous avons observé, par exemple, des cas où un dossier avait été clos après une seule conversation par téléphone et sans qu'on s'entretienne avec l'enfant, alors que celui-ci vivait

dans un milieu où l'on avait constaté que les punitions corporelles et la violence familiale étaient chose courante.

- Pour plus de la moitié des dossiers rouverts que nous avons examinés, les circonstances et les facteurs qui ont entraîné le signalement subséquent de préoccupations concernant la protection de l'enfance à la société étaient présents lorsque le dossier a été fermé la première fois. En moyenne, la réouverture subséquente des dossiers survenait dans les 68 jours suivant leur fermeture initiale, et dans plusieurs cas, la société avait dû intervenir de nouveau à l'intérieur d'une semaine. Par exemple, dans un cas, la mère a mentionné au moment de la fermeture du dossier qu'elle trouvait difficile d'assumer la garde de son enfant, mais le dossier a quand même été fermé. On a dû le rouvrir sept jours plus tard, après que le médecin de famille eut mentionné que la mère avait toujours besoin des services de la société, qu'elle avait des antécédents de dépression postpartum et d'anxiété, et qu'elle prenait plusieurs médicaments prescrits. Dans un autre cas, l'école que fréquentait l'enfant avait signalé des préoccupations relatives au comportement de la mère, particulièrement en ce qui concernait sa consommation de drogues. Un dossier avait été précédemment ouvert pour cet enfant en raison de préoccupations semblables au sujet de sa mère, mais on l'avait fermé parce que l'enquête n'avait pas permis de confirmer que la mère consommait des drogues. Cette absence de vérification aurait pu être suffisante pour garder le dossier ouvert, d'autant plus que la consommation de drogues de la mère a fait l'objet du rapport suivant.

Nos préoccupations relatives à la fermeture prématurée de dossiers et au fait que des enfants cessent trop rapidement de recevoir des services des sociétés concordent avec les constatations du coroner en chef de l'Ontario. Ces dernières années, les rapports du Comité d'examen des décès

d'enfants du coroner en chef ont constamment fait état d'inquiétudes concernant la fermeture prématurée de dossiers, même dans les cas où les sociétés interviennent depuis longtemps, par exemple lorsqu'elles ont de la difficulté à localiser les familles ou que celles-ci sont réfractaires aux interventions des sociétés.

## 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.

## RÉPONSE DES SOCIÉTÉS D'AIDE À L'ENFANCE ET DE L'ASSOCIATION ONTARIENNE DES SOCIÉTÉS DE L'AIDE À L'ENFANCE

Les sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) et l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE) reconnaissent la nécessité de gérer les facteurs de risque en poursuivant leur travail auprès des enfants et des familles. Des données concernant les mauvais traitements à répétition seront recueillies et analysées afin de déterminer les modifications à apporter aux pratiques s'il y a lieu.

Les sociétés se sont engagées à offrir des services de qualité et s'efforcent de promouvoir l'excellence en établissant une culture d'apprentissage organisationnel et d'amélioration continue de la qualité. Pour ce faire, elles audient des dossiers internes, évaluent les programmes et engagent les clients et les intervenants, afin de repérer les pratiques exemplaires et d'appuyer les initiatives d'amélioration.

## 4.3 Le Programme de soins et de soutien continu pour les jeunes (SSCJ) ne réalise pas entièrement son objectif consistant à préparer les jeunes à la fin de la prise en charge

En 2014-2105, environ 3 400 jeunes recevaient des soutiens des sociétés dans le cadre du Programme SSCJ. Il est ressorti de notre examen que l'exécution du Programme par les sociétés de même que son efficacité pour ce qui est d'aider les jeunes à faire la transition vers l'âge adulte et l'autonomie devaient être grandement améliorées.

### 4.3.1 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

Nous avons examiné les ententes requises de SSCJ entre les sociétés et les jeunes, qui énoncent les rôles et les responsabilités des jeunes et des sociétés, et nous avons constaté que dans certains cas, de telles ententes n'avaient pas été mises en place ou n'avaient pas été signées par toutes les parties. Aux termes de la politique ministérielle, l'entente de SSCJ doit être signée par le jeune et un préposé de la société, et approuvée par le directeur général de la société ou son remplaçant désigné. Chaque entente a une durée de 12 mois et peut être renouvelée annuellement.

Nous avons aussi observé que les plans pour les jeunes, qui comprennent les objectifs des jeunes et les mesures prévues pendant qu'ils reçoivent un soutien financier ou non financier, n'étaient pas toujours produits, examinés et mis à jour en temps opportun. Le plan initial doit être achevé dans les 30 jours suivant la signature de l'entente de SSCJ et doit être mis à jour au moins tous les 12 mois. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Dans environ le quart des cas que nous avons examinés, le plan initial du jeune n'avait pas

été produit dans le mois suivant la finalisation de l'entente de SSCJ, comme il est exigé, n'avait pas été signé par toutes les parties concernées (le jeune, le préposé de la société et le directeur général de la société ou son remplaçant désigné) ou n'avait pas été produit du tout.

- Dans près de la moitié des cas que nous avons examinés, le plan du jeune n'avait pas été examiné au moins tous les trois mois, comme il est exigé, pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs énoncés et discuter de ceux-ci. Nous avons également relevé certains cas où l'examen n'avait jamais eu lieu.

#### 4.3.2 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

Comme nous l'avons mentionné à la **Section 1.4**, le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) vise à aider les jeunes à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour effectuer la transition vers l'âge adulte et l'autonomie. Nous avons remarqué que lorsque le Programme SSCJ a remplacé le Programme de soins et d'entretien prolongés, en 2013, le Ministère a éliminé l'exigence selon laquelle les jeunes devaient s'efforcer d'atteindre les objectifs qui avaient été établis et dont on avait convenu au préalable pour continuer de recevoir des soutiens. Dans le cadre de l'actuel Programme SSCJ, le soutien fourni au jeune n'est pas conditionnel à la réalisation de progrès vers l'atteinte des objectifs énoncés dans son plan.

Le Ministère a expliqué qu'il a supprimé cette exigence dans le cadre de sa tentative de remaniement du Programme SSCJ, qui vise à modifier celui-ci pour qu'il devienne un outil permettant de mieux planifier la transition en vue d'améliorer les résultats et de prévenir la pauvreté chez les jeunes qui cessent de recevoir des services des sociétés, au lieu d'être une solution de rechange à l'aide

sociale. Les sociétés nous ont toutefois indiqué que ce changement, au bout du compte, avait amoindri leur capacité d'influer les jeunes durant leur transition vers l'âge adulte et l'autonomie.

Dans près de la moitié des cas que nous avons examinés, rien n'indiquait que les jeunes avaient participé activement à la préparation de leur transition vers l'âge adulte et l'autonomie, comme le prévoit le Programme. Dans ces cas, on ne pouvait conclure avec certitude que les jeunes avaient déployé des efforts raisonnables pour préparer leur transition vers l'âge adulte.

### 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;
- 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 (par comparaison avec les soutiens conditionnels à la réalisation de progrès).

### RÉPONSE DES SOCIÉTÉS D'AIDE À L'ENFANCE ET DE L'ASSOCIATION ONTARIENNE DES SOCIÉTÉS DE L'AIDE À L'ENFANCE

Les sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) et l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE) acceptent et apprécient les commentaires réfléchis de la vérificatrice générale concernant le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) et

s'assureront que des ententes signées sont en place et que des plans pour les jeunes sont établis, examinés et mis à jour en conséquence.

Étant donné la nécessité évidente de mettre l'accent sur l'autonomie des jeunes afin de promouvoir la résilience et l'acquisition d'aptitudes à la vie quotidienne, nous appuyons le Programme SSCJ. L'AOSAE et les sociétés accueilleraient favorablement des possibilités de collaboration formelle avec le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) afin de trouver des moyens d'aider les jeunes à planifier leur transition à l'âge adulte.

Le Ministère a décidé que les soutiens financiers du Programme SSCJ ne seraient pas liés aux objectifs d'un jeune ni à son plan pour atteindre ces objectifs. Bien que le Ministère n'ait pas l'intention, pour le moment, de rendre les soutiens du Programme SSCJ conditionnels à l'atteinte des objectifs, il travaille à l'établissement de mesures des résultats pour ce programme et il envisagera de réévaluer les soutiens conditionnels aux progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs ainsi que d'autres façons possibles d'appuyer les jeunes dans le cadre du Programme SSCJ.

#### 4.4 Les différences d'une société à l'autre se traduisent par un manque d'uniformité dans les services de protection de l'enfance à l'échelle de la province

En 2010, l'ancienne Commission de promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance (la Commission) a mentionné qu'il y avait plus de différences que de similitudes entre les sociétés dans des domaines comme la capacité de prestation des services et les modèles de prestation, ce qui donnait lieu à des écarts dans la disponibilité, la gestion et la prestation des services de protection de l'enfance à l'échelon local. La Commission est même allée jusqu'à déclarer que la manière dont les enfants et

les familles recevaient les services de protection de l'enfance variait tellement à l'échelle de l'Ontario que l'on pouvait difficilement affirmer que toutes les sociétés offraient les mêmes services en vertu du même mandat. Cinq ans après la publication des constatations de la Commission, il est ressorti de notre analyse et de nos visites que des différences existent toujours.

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

Le Ministère n'a pas établi de normes en matière de charge de travail sur lesquelles les sociétés pourraient s'appuyer pour évaluer le caractère raisonnable de la charge de travail de leurs employés et s'assurer qu'ils ont un effectif suffisant pour fournir en temps opportun des services appropriés de protection de l'enfance. Il est ressorti de nos visites aux sociétés et de notre sondage que la plupart des sociétés avaient établi leurs propres points repères en matière de charge de travail, et que dans bon nombre de cas, ceux-ci avaient été intégrés aux conventions collectives des chargés de cas.

Nous avons analysé les données sur la dotation et les services déclarées par toutes les sociétés (y compris les sept que nous avons visitées) pour 2014-2015, et nous avons constaté que les charges de travail par chargé de cas variaient grandement d'une société à l'autre. La **figure 3** présente une comparaison des charges de travail entre les sociétés de toute la province pour 2014-2015. Elle montre, par exemple, que le nombre total d'enquêtes en cours par préposé en 2014-2015 allait de 50 à 111, et que le nombre moyen de cas de protection en milieu familial par préposé allait de 8 à 32 par mois.

Les chargés de cas nous ont dit qu'outre la gestion des cas qui leur sont confiés, ils peuvent aussi avoir à assumer d'autres responsabilités, comme la formation de nouveaux préposés, la participation à des comités dans le cadre d'initiatives de la société,

**Figure 3 : Comparaison des charges de travail dans les sociétés d'aide à l'enfance à l'échelle de la province, 2014-2015**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Centre	Est	Nord	Toronto	Ouest	Province
<b>Nombre de sociétés</b>						
Sociétés dans la région	7	10	12	4	13	<b>46<sup>1</sup></b>
Sociétés dotées de points repères pour les charges de travail <sup>2</sup>	6	6	4	4	12	<b>32<sup>3</sup></b>
Sociétés pour lesquelles les points repères relatifs aux charges de travail sont intégrés aux conventions collectives	5	5	4	2	7	<b>23<sup>3</sup></b>
<b>Charge de travail réelle<sup>4</sup></b>						
<b>Enquêtes par préposé<sup>5</sup></b>						
Minimum	52	52	54	72	50	<b>50</b>
Maximum	108	110	111	94	92	<b>111</b>
Moyenne	78	84	69	80	73	<b>75</b>
<b>Cas de protection en milieu familial par préposé<sup>6</sup></b>						
Minimum	8	13	13	12	11	<b>8</b>
Maximum	22	32	21	16	19	<b>32</b>
Moyenne	15	17	17	14	15	<b>16</b>
<b>Cas d'enfants pris en charge par préposé<sup>6</sup></b>						
Minimum	11	8	9	9	12	<b>8</b>
Maximum	19	21	24	18	19	<b>24</b>
Moyenne	16	16	16	15	16	<b>16</b>

1. L'Ontario compte 47 sociétés en 2015-2016.

2. Les points repères pour les charges de travail variaient d'une société à l'autre; beaucoup de points repères étaient exprimés sous forme de fourchettes et de maximums, et d'autres, sous forme de cibles ou de déclencheurs pour l'examen de la charge de travail.

3. D'après les réponses fournies à notre sondage par 40 sociétés.

4. Les cas particuliers extrêmes ont été exclus afin d'obtenir une fourchette plus représentative.

5. Les chiffres sont fondés sur le nombre total d'enquêtes en cours durant l'année.

6. Les chiffres sont fondés sur les nombres mensuels moyens de cas pour l'année.

l'offre d'un soutien à leurs collègues et la supervision d'étudiants en travail social. Ils ont également mentionné durant nos discussions que la complexité des cas peut varier grandement, et que cela a une incidence sur le temps qui doit être consacré à chacun d'eux. Néanmoins, les écarts importants dans les charges de travail des préposés suscitent des préoccupations concernant l'uniformité des services de protection de l'enfance à l'échelle de la province.

#### 4.4.2 Les différences dans les services offerts par les sociétés se traduisent par un manque d'uniformité des soutiens reçus par les familles

La taille des 7 sociétés que nous avons visitées variait, le plus petit organisme ayant un effectif de 50 employés et un budget de 7 millions de dollars, et le plus grand, un effectif de 750 employés et un budget de 160 millions de dollars. Bien que ces différences importantes puissent être attribuées au fait que les sociétés servent des collectivités qui varient considérablement au chapitre de la taille, de la répartition géographique et du profil

socioéconomique, elles font en sorte que les sociétés ont des capacités différentes de fournir les services de protection de l'enfance. Par exemple, une société que nous avons visitée disposait d'une clinique dentaire sur place, et une autre société visitée avait une infirmerie, pour s'assurer que les enfants et les familles reçoivent en temps opportun des services de santé appropriés. Les enfants servis par les autres sociétés sont aiguillés vers les cliniques dentaires et les infirmeries présentes dans la collectivité.

Les différences en matière de capacité avaient aussi une incidence sur les types de services de soutien spécialisés offerts par les sociétés. Par exemple, deux des sept sociétés comptaient des infirmières autorisées dans leur personnel de première ligne, qui effectuaient des évaluations physiques et une surveillance intensive des enfants à risque élevé vivant dans leur famille ou pris en charge par la société. À l'inverse, une des sociétés que nous avons visitées fournissait des services à domicile (par exemple des services d'aide à la résolution de conflits entre les adolescents et leurs parents), mais elle a indiqué que de récentes réductions du financement avaient eu une incidence sur la manière dont elle offrait ces soutiens. Plus particulièrement, afin de prodiguer de tels services au plus grand nombre possible de familles, la société avait dû revoir ses critères d'aiguillage vers ce programme et établir une limite concernant le nombre d'heures de services directs fournis à chaque famille.

#### 4.4.3 Les sociétés fournissent différents niveaux de soutien financier aux jeunes qui font la transition vers la fin de la prise en charge

Le Ministère nous a informés que pendant l'élaboration de la politique de SSCJ, des jeunes qui avaient déjà été pris en charge par des sociétés avaient souligné l'importance d'établir un taux provincial concernant le paiement mensuel versé, afin d'uniformiser l'aide reçue par tous les jeunes à l'échelle de la province. Par conséquent, le Ministère a établi

une allocation mensuelle de 850 \$ pour le paiement des frais de subsistance de base, comme la nourriture, le logement et l'habillement. Par ailleurs, le Ministère a aussi accordé aux sociétés une flexibilité budgétaire qui leur permet de dispenser aux jeunes un soutien financier supplémentaire pour les aider à assumer d'autres coûts, comme les frais de transport, de déménagement, et de services de soins dentaires et de soins de santé.

Nous avons constaté que les sociétés visitées fournissaient des montants différents de soutien financier aux jeunes participant au Programme SSCJ. Toutes les sociétés versaient l'allocation mensuelle de 850 \$ établie par le Ministère; toutefois, la capacité des différentes sociétés de fournir un soutien additionnel variait, de sorte que l'allocation mensuelle de base versée allait de 850 \$ à 1 000 \$ dans les sociétés que nous avons visitées. En outre, certaines sociétés fournissaient des soutiens additionnels (« supplémentaires ») dont le type et le montant variaient. Au nombre des exemples figuraient une « prime d'incitation » mensuelle de 80 \$, pour laquelle aucun critère n'avait été établi, une allocation mensuelle de 125 \$ pour les frais de transport, et des allocations de 270 \$ le jour de l'anniversaire d'un jeune et à Noël. Il se peut que les jeunes n'obtiennent pas tous les mêmes soutiens en sus de l'allocation mensuelle de 850 \$ établie par le Ministère.

#### 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, les sociétés d'aide à l'enfance de l'Ontario doivent 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;
- de 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 d'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.

### RÉPONSE DES SOCIÉTÉS D'AIDE À L'ENFANCE ET DE L'ASSOCIATION ONTARIENNE DES SOCIÉTÉS DE L'AIDE À L'ENFANCE

L'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE) et les sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) acceptent et apprécient les constatations et la recommandation de la vérificatrice générale concernant l'élaboration de normes et de points repères liés aux charges de travail du personnel des sociétés. Bien qu'il existe un certain écart dans les charges de travail du personnel des différentes sociétés, nous reconnaissons l'importance de faire une promotion efficace de la protection de l'enfance et de prévenir les mauvais traitements et la négligence malgré les compressions budgétaires en vigueur dans de nombreux organismes, et nous travaillerons en collaboration avec le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) à l'établissement de charges de travail repères.

L'AOSAE serait heureuse de collaborer avec le Ministère à l'élaboration d'un plan afin d'analyser les répercussions des charges de travail sur la prestation et la qualité des services aux enfants et aux jeunes vulnérables et à leurs familles.

L'AOSAE espère avoir la chance de travailler avec le Ministère afin de déterminer les répercussions des écarts dans les soutiens fournis par les sociétés sur la qualité des services de protection

de l'enfance dans toute la province. Nous sommes d'avis que les enfants, les jeunes et les familles devraient bénéficier d'un accès équitable à des services locaux de haute qualité partout dans la province. Nous croyons que les approches du financement des services de protection de l'enfance ont contribué à cette situation à certains égards, et nous avons hâte de connaître les options dans le contexte de l'examen à venir du modèle de financement des services de protection de l'enfance. En outre, la disponibilité des services d'urgence fournis par des partenaires des sociétés n'est pas uniforme à l'échelle de la province, ce qui a un impact distinct sur les services que les sociétés peuvent fournir dans leurs collectivités. L'AOSAE espère continuer de travailler avec le Ministère à l'élaboration d'une stratégie intégrée de prestation des services aux clients des sociétés.

## 4.5 Il est possible d'assurer une meilleure utilisation du financement aux fins de la prestation de services directs aux enfants et à leur famille

Comme nous le mentionnons à la **section 4.6.3** de notre rapport sur le rôle du Ministère dans l'administration du Programme des services de protection de l'enfance, qui se trouve à la **section 3.03** du présent rapport annuel, près de la moitié des sociétés de l'Ontario ont reçu en 2013-2014 un financement inférieur en moyenne de 4,5 % au financement total obtenu en 2012-2013, ce qui comprend une société dont le financement a été réduit de 1,9 million de dollars (diminution de 9,5 %). Compte tenu de la responsabilité légale qui leur incombe de fournir l'ensemble des services obligatoires à tous les enfants admissibles, conjuguée à la nouvelle exigence réglementaire selon laquelle elles doivent mener leurs activités en respectant leurs affectations de fonds souvent réduites, les sociétés ont mis en oeuvre différentes stratégies de réduction des coûts. Par exemple, les sociétés ont diminué

leurs effectifs et interrompu des programmes dans le but d'équilibrer leurs budgets. Plusieurs sociétés ont exprimé des inquiétudes relativement au fait que, même si elles ont réussi jusqu'ici à fournir les services de protection prescrits par la loi, elles doutent de leur capacité d'assurer la prestation efficace des services obligatoires tout en respectant leurs affectations de fonds à l'avenir. Après avoir pris connaissance de ces difficultés de nature budgétaire, nous en sommes arrivés à la conclusion que certaines mesures pouvaient être prises pour assurer une meilleure utilisation du financement relatif aux services de protection de l'enfance en vue de la prestation de services directs aux enfants et à leurs familles.

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

Comme le montre la **figure 4**, les coûts directs de la prestation des services de protection de l'enfance varient considérablement d'une société à l'autre à l'échelle de la province. Par exemple, les coûts des cas de protection en milieu familial allaient de 4 700 \$ à environ 16 100 \$ par cas. En 2010, l'ancienne Commission de promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance (la Commission) a constaté que les écarts dans la taille des différentes sociétés (sur le plan budgétaire et sur le plan des effectifs) entraînaient une variation des niveaux d'échelle des sociétés et de leur capacité

**Figure 4 : Comparaison du coût par cas dans les sociétés d'aide à l'enfance à l'échelle de la province, 2014-2015**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Centre	Est	Nord	Toronto	Ouest	Province
Nombre de sociétés dans la région	7	10	12	4	13	<b>46<sup>1</sup></b>
<b>Dépenses par cas (\$) <sup>2</sup></b>						
<b>Enquêtes<sup>3</sup></b>						
Minimum	1 276	1 142	1 227	1 705	1 292	<b>1 142</b>
Maximum	2 543	2 363	2 513	2 342	2 316	<b>2 543</b>
Moyenne	1 750	1 618	1 720	1 961	1 746	<b>1 736</b>
<b>Cas de protection en milieu familial<sup>4</sup></b>						
Minimum	7 193	4 749	5 725	10 617	8 377	<b>4 749</b>
Maximum	14 104	16 097	12 200	13 891	12 808	<b>16 097</b>
Moyenne	11 024	10 015	8 892	12 085	10 552	<b>10 242</b>
<b>Cas d'enfants pris en charge<sup>5</sup></b>						
Minimum	30 929	29 636	33 317	45 759	26 879	<b>26 879</b>
Maximum	55 249	61 133	57 437	48 801	41 820	<b>61 133</b>
Moyenne	43 916	43 141	41 069	47 358	35 459	<b>40 771</b>

1. L'Ontario compte 47 sociétés en 2015-2016.

2. Les cas particuliers extrêmes ont été exclus afin d'obtenir une fourchette plus représentative.

3. Les chiffres sont fondés sur le nombre total d'enquêtes en cours durant l'année. Les dépenses comprennent les salaires et les avantages sociaux, ainsi que les activités de formation et de recrutement.

4. Les chiffres sont fondés sur les nombres mensuels moyens de cas pour l'année. Les dépenses comprennent les salaires et les avantages sociaux, les activités de formation et de recrutement, ainsi que la prestation des services aux clients.

5. Les chiffres sont fondés sur les nombres mensuels moyens de cas pour l'année. Les dépenses comprennent les salaires et les avantages sociaux, les activités de formation et de recrutement, la prestation des services aux clients, ainsi que le placement en établissement.

de composer avec l'évolution de la demande de services, notamment en ce qui concerne les coûts associés aux enfants ayant des besoins complexes.

La Commission a recommandé qu'un certain nombre de sociétés fusionnent avec une société voisine afin de réaliser des économies d'échelle. La Commission a aussi mentionné que dans certains cas, les économies d'échelle peuvent donner lieu à des gains d'efficacité, ce qui permet de libérer de précieuses ressources pour les services destinés aux enfants et aux familles. De 2011 à 2015, 16 sociétés ont fusionné pour faire place à 7 nouvelles sociétés, dont 2 ont récemment fusionné en une seule, le 1<sup>er</sup> avril 2015. Entre autres avantages, il est ressorti de l'estimation ministérielle des économies découlant des fusions (exception faite de la fusion la plus récente) que les sociétés prévoyaient économiser quelque 6,6 millions de dollars en 2013-2014.

La Commission avait aussi recommandé qu'un ensemble de fonctions opérationnelles exécutées séparément par les sociétés deviennent des services partagés par toutes les sociétés. Les services partagés peuvent comprendre les fonctions administratives, la formation et le recrutement, la promotion et la publicité, ainsi que les évaluations spécialisées comme les tests de dépistage de drogues et les services de psychologie. D'après notre analyse des données sur les dépenses fournies par les sociétés, les frais relatifs aux services susmentionnés se sont élevés à environ 196 millions de dollars en 2014-2015, ce montant représentant 13 % des dépenses totales. Bien que le travail concernant la mise en place de services partagés soit toujours en cours et que la Commission n'ait pas quantifié les économies qui pourraient découler de l'instauration d'ententes de services partagés, celle-ci estimait qu'un des avantages qu'en retireraient les sociétés était la possibilité de réaffecter des ressources consacrées aux fonctions administratives et à l'infrastructure en vue de les réinvestir dans la prestation de services directs aux clients.

#### 4.5.2 Une partie importante du coût de la mise en oeuvre du Réseau d'information pour la protection de l'enfance est financée à même les budgets de fonctionnement des sociétés

Les fonctions relatives au Réseau d'information pour la protection de l'enfance (RIPE) de la province comptent au nombre de celles qui, selon la Commission, pourraient être exécutées sous forme de services partagés, y compris les fonctions financières et celles qui soutiennent la prestation des services de protection de l'enfance. Comme nous le mentionnons à la **section 4.8.2** de notre rapport sur le Ministère, qui se trouve dans la **section 3.03** du présent rapport annuel, plus de la moitié des sociétés ne disposent pas des ressources nécessaires pour exécuter les principales fonctions à l'appui de la mise en oeuvre du RIPE.

Il est ressorti de notre sondage auprès des 14 sociétés qui devaient mettre le RIPE en oeuvre avant la fin de 2012-2013 que celles-ci avaient engagé des dépenses d'environ 18,7 millions de dollars pour préparer cette mise en oeuvre, et qu'une tranche de 2,8 millions de dollars seulement de ce montant avait été fournie sous forme de subvention par le Ministère expressément aux fins du RIPE. En outre, notre sondage auprès des cinq sociétés qui ont mis en oeuvre le RIPE a révélé que, depuis la mise en service du Réseau, elles avaient dépensé une somme additionnelle de 5,4 millions de dollars pour gérer les pressions qui s'exercent sur la charge de travail en raison des problèmes d'efficacité du RIPE.

Ces coûts supplémentaires sont financés à même les budgets de fonctionnement des sociétés, ce qui peut entraîner des difficultés additionnelles et avoir une incidence sur les services de protection, les sociétés ayant mentionné qu'elles étaient déjà soumises à des restrictions financières importantes découlant du modèle de financement et de l'exigence relative à l'équilibre budgétaire, qui sont décrits à la **section 4.6.3** de notre rapport sur le Ministère, qui se trouve dans la **section 3.03** du présent rapport annuel.

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

Dans une des sociétés que nous avons visitées, notre examen des dépenses par carte de crédit des cadres supérieurs a révélé des dépenses excessives et discutables effectuées par l'ancien directeur général de la société, qui avaient été approuvées par le conseil d'administration. Il n'y avait en outre aucune documentation indiquant que ces dépenses avaient été engagées pour la conduite des affaires de la Société. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Une chambre d'hôtel avait été louée durant deux ans à Toronto, peu importe qu'elle soit utilisée ou non. Des coûts totalisant près de 90 000 \$, y compris des dépenses accessoires comme des frais de stationnement et de téléphone s'élevant à 10 000 \$, avaient été payés par la société. La société et son conseil d'administration nous ont dit que la location de cette chambre était justifiée par le fait que le directeur général représentait la société ainsi que d'autres sociétés à certains comités et dans le cadre d'autres activités concernant la protection de l'enfance, mais ils n'ont pu fournir de documents à l'appui de cette affirmation. En outre, la société n'avait pas envisagé d'options plus économiques, comme la location d'une unité condominiale, qui auraient permis de réduire, peut-être même de moitié, les coûts pour la société. On nous a également mentionné que la chambre d'hôtel louée avait été utilisée moins de 50 % du temps la première année, ce qui nous a amenés à nous questionner encore plus sur les raisons pour lesquelles elle avait été louée à l'année.
- Le directeur général touchait précédemment une allocation d'automobile mensuelle de 600 \$ (pour payer tous les coûts de transport associés à la conduite des affaires de la société) qui a fini par être intégrée à son salaire. Nous avons toutefois constaté que

durant la dernière année, le directeur général avait engagé des frais de location d'automobile de plus de 14 000 \$ qui lui ont été remboursés. Nous avons également observé que dans un cas lié à ces dépenses, la société avait payé des frais hebdomadaires de plus de 1 000 \$ pour la location d'un véhicule, et ce, durant trois semaines. La société n'a pu expliquer pourquoi elle avait engagé des frais aussi excessifs et exorbitants pour une location hebdomadaire.

- Le directeur général a également engagé d'autres dépenses excessives qui lui ont été remboursées par la société, comme des frais de repas qui dépassaient les limites fixées par la société ou pour lesquels aucun reçu détaillé n'avait été fourni.

Le conseil d'administration a admis qu'il aurait dû surveiller les dépenses plus étroitement et a mentionné qu'il le ferait à l'avenir. Par ailleurs, la société et son conseil d'administration nous ont dit qu'ils avaient communiqué avec l'ancien directeur général, et que celui-ci remboursera à la société les coûts qui dépassaient les limites fixées par l'organisme, comme les frais de repas excessifs et ceux non accompagnés de pièces justificatives.

Nous avons aussi constaté qu'un récent examen d'une autre société effectué par le Ministère avait soulevé des préoccupations similaires concernant la surveillance des dépenses du directeur général. Il était ressorti de l'examen que la surveillance par le conseil d'administration était inefficace et que beaucoup de dépenses discutables avaient été remboursées au directeur général, notamment des frais en double, des frais qui ne s'accompagnaient pas de reçus détaillés, des frais de repas qui dépassaient la limite quotidienne, et le coût d'une excursion et d'un souper personnels. Un examen commandé par le Ministère a également révélé que le conseil d'administration de cette société avait approuvé le versement de paiements anticipés au titre de la prestation de retraite du directeur général avant que celui-ci prenne sa retraite, ce qui constituait une violation des politiques ministérielles.

## 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 des services partagés), en veillant à ce que le principal élément pris en compte soit les besoins des enfants.

## RÉPONSE DES SOCIÉTÉS D'AIDE À L'ENFANCE ET DE L'ASSOCIATION ONTARIENNE DES SOCIÉTÉS DE L'AIDE À L'ENFANCE

L'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE) et les sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) sont d'accord avec la vérificatrice générale et travaillent activement à un certain nombre d'initiatives pour s'assurer que le financement destiné aux services de protection de l'enfance est utilisé de manière appropriée afin de fournir des services directs aux enfants et aux familles.

L'AOSAE dirige le travail du secteur dans le cadre d'un projet d'examen du modèle de financement afin de recommander les modifications à apporter au modèle de financement en vue d'une distribution plus équitable des fonds pour les services de protection.

De plus, l'AOSAE et les sociétés de toute la province se sont engagées dans un programme formel de partage de services afin d'économiser sur les activités d'administration (p. ex. l'approvisionnement), d'améliorer la capacité des sociétés à offrir des services de qualité et de libérer des fonds existants de protection de l'enfance en vue de leur réinvestissement dans les services directs aux clients.

Les sociétés des régions du Nord se réunissent afin d'envisager différentes options viables d'amélioration de la prestation des services, dont la révision des limites des régions desservies, les fusions et la mise en commun des services. D'autres façons possibles de reconfigurer le système de protection de l'enfance pourraient devenir apparentes avec la mise en oeuvre du programme formel de services partagés.

## RECOMMANDATION 6

Le conseil d'administration de chacune des sociétés d'aide à l'enfance doit s'assurer de surveiller étroitement les dépenses, pour veiller à ce que les fonds soient utilisés comme il se doit aux fins de la prestation des services de protection de l'enfance.

## RÉPONSE DES SOCIÉTÉS D'AIDE À L'ENFANCE ET DE L'ASSOCIATION ONTARIENNE DES SOCIÉTÉS DE L'AIDE À L'ENFANCE

L'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE) et les sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) sont d'accord avec la vérificatrice générale. L'AOSAE dirige un certain nombre d'initiatives visant à renforcer la capacité de gouvernance des conseils d'administration locaux, y compris l'établissement d'indicateurs de rendement qui mesurent le fonctionnement et la capacité de ces conseils. Lors des futures séances, l'AOSAE et les sociétés s'assureront que les conseils d'administration des sociétés connaissent les exigences de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*, et elles continueront de partager l'information pour que les conseils comprennent leurs obligations fiduciaires en tant qu'instances de gouvernance.

## Annexe 1 – Affectations de fonds aux sociétés et volumes des principaux services des sociétés, 2014-2015

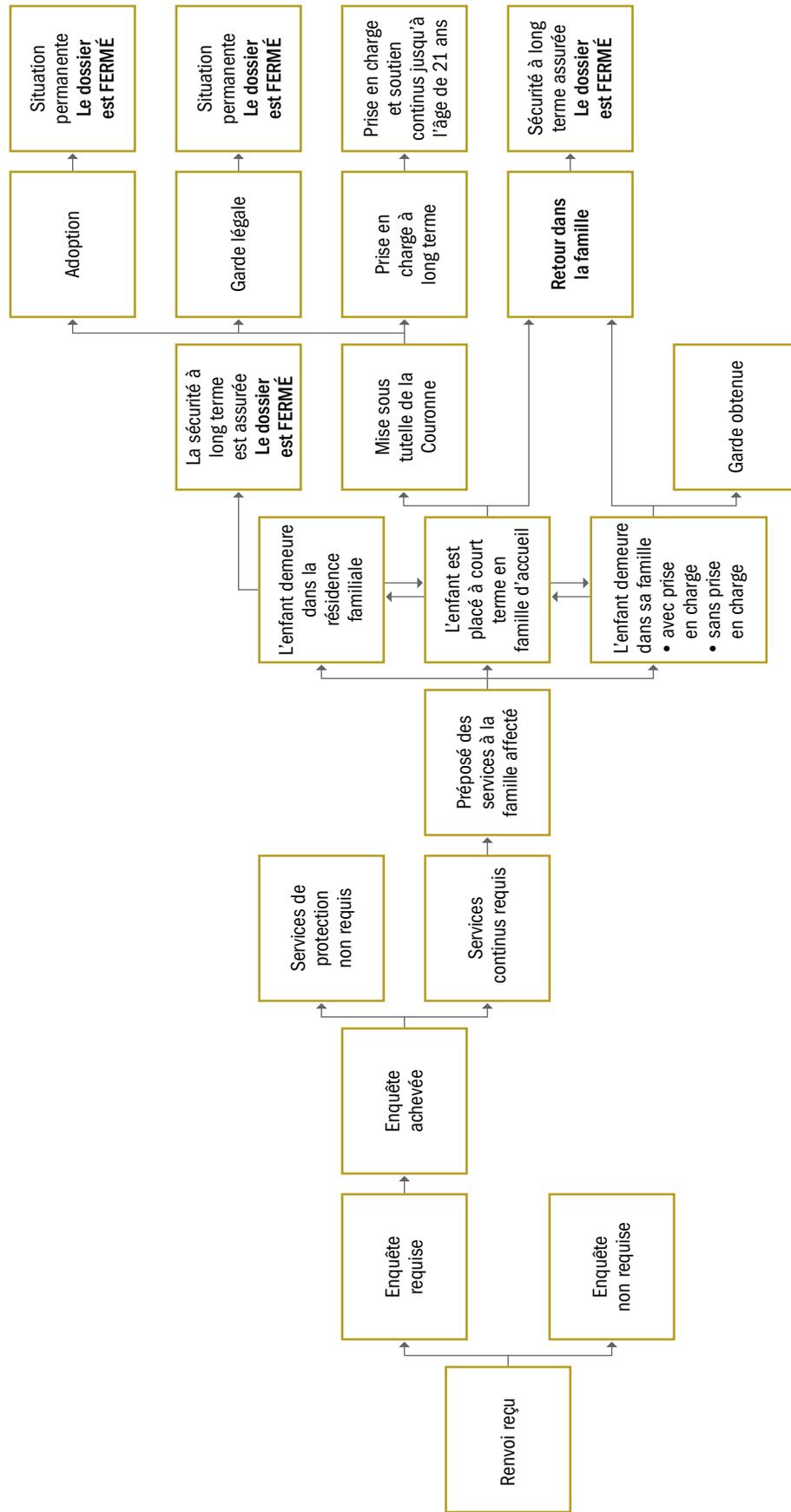
Source des données : ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

Région	Société d'aide à l'enfance	Volumes des principaux services, 2014-2015						
		Affectations de fonds (en dollars) en 2014-2015	Nombre total d'enquêtes et de signalements reçus	Nombre total d'enquêtes achevées	Nombre moyen de cas de protection en milieu familial	Nombre moyen d'enfants pris en charge	Nombre total d'adoptions menées à terme	
Centre	Dufferin Child and Family Services	7 101 055	783	271	50	58	3	
	Halton Children's Aid Society	17 532 202	4 024	2 385	305	146	15	
	Family and Children's Services of the Waterloo Region	49 927 214	6 090	3 334	991	470	56	
	Family and Children's Services of Guelph and Wellington County	19 570 245	2 990	1 333	395	196	13	
	La Société d'aide à l'enfance de Peel	64 275 570	12 210	7 515	1 844	416	27	
	The Children's Aid Society of the County of Simcoe	39 917 860	5 877	2 797	782	417	28	
	Children and Family Services for York Region	45 024 122	6 265	3 916	1 001	443	20	
	<b>Région du Centre</b>	<b>243 348 268</b>	<b>38 239</b>	<b>21 551</b>	<b>5 368</b>	<b>2 146</b>	<b>162</b>	
	Toronto	Jewish Family and Child Service of Greater Toronto	8 265 516	859	536	85	43	2
		Catholic Children's Aid Society of Toronto	94 630 377	7 486	3 039	1 553	846	23
Native Child and Family Services of Toronto		18 100 966	1 621	315	195	253	12	
La société de l'aide à l'enfance de Toronto		157 613 658	15 760	7 052	2 389	1 440	59	
<b>Région de Toronto</b>		<b>278 610 517</b>	<b>25 726</b>	<b>10 942</b>	<b>4 221</b>	<b>2 582</b>	<b>96</b>	
Nord		Dilico Anishinabek Family Care	28 909 056	2 781	1 003	501	551	3
		Weechi-it-te-win Family Services Inc.	10 851 905	355	104	183	218	0
		Société de l'aide à l'enfance d'Algoma	19 858 073	2 914	1 303	468	217	7
		Kenora-Rainy River Districts Child and Family Services	15 499 185	1 609	577	211	185	9
		La Société d'aide à l'enfance des districts de Sudbury et du Manitoulin	36 229 093	2 548	1 875	464	446	19
	Anishinaabe Abinoojii Family Services	19 093 473	702	241	220	317	0	
	The Children's Aid Society of the District of Thunder Bay	15 734 443	1 938	642	309	205	11	
	Tiknagan Child and Family Services Inc.	47 529 386	2 711	618	843	564	0	
	Payukotayno: James and Hudson Bay Family Services	13 193 066	574	224	206	122	19	
	Services à la famille et à l'enfance du Nord-Est de l'Ontario	19 832 711	3 207	1 269	602	242	29	
La Société d'aide à l'enfance pour la région du Nipissing et Parry Sound	La Société d'aide à l'enfance pour la région du Nipissing et Parry Sound	17 920 642	3 060	1 490	404	258	16	
	Connexions familiales de Simcoe Muskoka	6 883 716	1 088	510	153	61	4	
	<b>Région du Nord</b>	<b>251 534 749</b>	<b>23 487</b>	<b>9 856</b>	<b>4 563</b>	<b>3 384</b>	<b>117</b>	

Volumen des principaux services, 2014-2015								
Région	Société d'aide à l'enfance	Affectations de fonds (en dollars) en 2014-2015	Nombre total d'enquêtes et de signalements reçus	Nombre total d'enquêtes achevées	Nombre moyen de cas de protection en milieu familial	Nombre moyen d'enfants pris en charge	Nombre total d'adoptions menées à terme	
Ouest	Bruce Grey Child and Family Services	21 249 349	2 186	1 086	369	196	16	
	Family and Children's Services of St. Thomas and Elgin County	12 714 677	1 091	648	251	121	7	
	Sarnia-Lambton Children's Aid Society	16 677 283	2 436	1 049	388	135	14	
	La Société d'aide à l'enfance de London et Middlesex	63 834 812	6 874	2 640	1 071	769	67	
	Children's Aid Society of Oxford County	16 341 241	1 920	877	284	176	15	
	Huron-Perth Children's Aid Society	16 571 527	2 345	927	352	147	8	
	Windsor-Essex Children's Aid Society	56 747 220	5 493	3 040	1 503	614	24	
	Services pour les enfants de Chatham-Kent	20 918 387	1 855	1 036	471	231	20	
	Brant Family and Children's Services	23 718 220	2 745	1 425	459	290	28	
	La Société de l'aide à l'enfance catholique de Hamilton	26 004 792	2 583	1 011	429	295	29	
	La Société d'aide à l'enfance de Hamilton	45 838 566	6 370	2 703	785	578	25	
	Les Services à la famille et à l'enfance de Niagara	44 743 749	5 475	3 487	909	524	40	
	The Children's Aid Society of Haldimand-Norfolk	20 578 699	1 812	992	385	257	12	
	<b>Région de l'Ouest</b>		<b>385 938 521</b>	<b>43 185</b>	<b>20 921</b>	<b>7 654</b>	<b>4 331</b>	<b>305</b>
	Est	Durham Children's Aid Society	66 423 209	6 557	4 379	984	645	18
		Kawartha-Haliburton Children's Aid Society	23 172 981	4 293	1 751	552	208	16
Services à la famille et à l'enfance du Comté de Renfrew		13 916 686	1 023	770	243	239	7	
La Société de l'aide à l'enfance d'Ottawa		69 427 417	6 399	4 087	1 020	649	55	
Valoris pour enfants et adultes de Prescott-Russell/Valoris for Children and Adults of Prescott-Russell		15 392 883	1 643	861	319	116	9	
La Société d'aide à l'enfance des comtés unis de Stormont, Dundas et Glengarry		23 080 269	1 649	1 345	392	245	13	
Akwasasne Child and Family Services		1 560 600	38	26	2	8	0	
Le Service de l'aide à la famille et l'enfance de Frontenac, Lennox et Addington		29 273 142	2 975	1 596	546	340	29	
Highland Shores Children's Aid Society		44 946 740	4 944	2 128	674	479	15	
Family and Children's Services of Lanark, Leeds and Grenville		20 662 496	2 442	1 558	394	253	20	
<b>Région de l'Est</b>		<b>307 856 423</b>	<b>31 963</b>	<b>18 501</b>	<b>5 126</b>	<b>3 180</b>	<b>182</b>	
<b>Province</b>		<b>1 467 288 478</b>	<b>162 600</b>	<b>81 771</b>	<b>26 932</b>	<b>15 625</b>	<b>862</b>	

## Annexe 2 – Cheminement général dans le système de protection de l'enfance

Source des données : La société de l'aide à l'enfance de Toronto



## Annexe 3 – Principales normes de protection ministérielles et inscrites dans la loi

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Situation	Étapes requises	Échéancier prescrit
Signalements de cas d'enfants pouvant avoir besoin de protection	<p>Déterminer s'il y a présence de violence familiale</p> <p>Effectuer et documenter des vérifications des antécédents concernant le bien-être de l'enfant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dossiers internes de la société</li> <li>base de données provinciale</li> <li>Registre des mauvais traitements infligés aux enfants (si le signalement s'accompagne d'allégations de mauvais traitements)</li> </ul> <p>Documenter l'évaluation initiale du signalement par la société (qui détermine si une enquête de protection de l'enfance est requise)</p>	<p>Au moment de la réception du signalement</p> <p>Dans les 24 heures suivant le signalement</p> <p>Dans les 24 heures suivant le signalement</p> <p>Dans les trois jours suivant le signalement</p> <p>Dans les 24 heures suivant le signalement</p>
Enquête de protection de l'enfance	<p>Élaborer un plan d'enquête</p> <p>Amorcer l'enquête de protection de l'enfance (le délai d'intervention dépend du niveau d'urgence ou du niveau évalué de menace pour la sécurité de l'enfant)</p> <p>Procéder à une évaluation de la sécurité afin de déterminer s'il existe des menaces <b>immédiates</b> pour la sécurité</p> <p>Procéder à une évaluation des risques afin de déterminer s'il existe un risque <b>futur</b> de mauvais traitements</p> <p>Conclure l'enquête de protection de l'enfance</p>	<p>Avant le début de l'enquête</p> <p>Dans les 12 heures, les 24 heures ou les 7 jours suivant le signalement (aussi appelé « délai d'intervention »)</p> <p>Au moment de la première rencontre en personne à l'intérieur du délai d'intervention</p> <p>Avant la conclusion de l'enquête</p> <p>Dans le mois suivant le signalement (la durée de l'enquête peut être prolongée jusqu'à deux mois après le signalement, avec l'approbation d'un superviseur)</p>
Gestion des cas : enfants qui demeurent avec leur famille	<p>Procéder à une évaluation des points forts et des besoins de l'enfant et de la famille</p> <p>Élaborer un plan de services (se reporter au glossaire pour une description)</p> <p>Procéder à un examen formel du cas, ce qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>une réévaluation des risques</li> <li>une réévaluation des points forts et des besoins de l'enfant et de la famille</li> <li>un examen du plan de services</li> </ul> <p>Procéder à des visites au domicile de la famille et de l'enfant (l'enfant est interrogé en privé au domicile ou dans un autre endroit; les enfants qui ne peuvent communiquer de vive voix sont observés directement à domicile)</p>	<p>Avant l'élaboration du plan de services</p> <p>Dans le mois suivant la fin de l'enquête</p> <p>Tous les six mois après la date de l'élaboration du plan de services initial</p> <p>Au moins une fois par mois pendant que la famille et l'enfant reçoivent des services</p>

Situation	Étapes requises	Échéancier prescrit
Gestion des cas : enfants pris en charge par une société	<p>Procéder à une visite privée auprès de l'enfant</p> <hr/> <p>Élaborer un programme de soins (se reporter au glossaire pour une description)</p> <p>Examiner le programme de soins</p>	<p>Dans les 7 jours et les 30 jours suivant le placement, et tous les 90 jours par la suite, jusqu'à la fin de la prise en charge</p> <p>Dans les 30 jours suivant le placement</p> <p>Dans les trois mois et les six mois suivant le placement, et tous les six mois par la suite, jusqu'à la fin de la prise en charge</p> <p>Aucun délai précisé</p>
Soins et soutien continus pour les jeunes (SSCJ)	<p>La société conclut une entente avec le jeune (appelée entente de SSCJ – valide durant 12 mois)</p> <p>Le préposé de la société et le jeune élaborent un plan</p> <p>Le préposé de la société et le jeune examinent le plan pour discuter des progrès réalisés par celui-ci vers l'atteinte de ses objectifs (dans le cadre d'une rencontre en personne ou par d'autres moyens)</p> <p>Le préposé de la société et le jeune procèdent à une mise à jour du plan</p>	<p>Dans les 30 jours suivant la signature de l'entente de SSCJ</p> <p>Au moins tous les trois mois</p> <p>Au moins tous les 12 mois</p>

Remarque : Cette liste n'est pas exhaustive; elle comprend uniquement les principales activités obligatoires et les délais d'exécution connexes.

## Annexe 4 – Glossaire

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

**Cas d'enfant pris en charge** – Un cas dans lequel il a été déterminé que l'enfant avait besoin de protection et a été pris en charge par la société de l'aide à l'enfance. L'enfant peut être placé auprès de parents, ou dans une famille d'accueil ou un foyer de groupe.

**Cas de protection en milieu familial** – Un cas dans lequel il a été déterminé que l'enfant avait besoin de protection. Ces cas comprennent ceux où l'enfant et la famille reçoivent des soutiens et des services de la société pendant que l'enfant continue de vivre chez lui avec sa famille.

**Normes de protection** – Les activités qui doivent être exécutées et la documentation connexe qui doit être produite par les chargés de cas des sociétés selon des échéanciers établis. Ces activités sont requises en vertu de la loi et de la réglementation connexe ou des politiques ministérielles.

**Placement en famille d'accueil** – Le placement temporaire d'un enfant ou d'un jeune au domicile d'une personne qui n'est pas son parent et qui est rémunérée pour prendre soin de l'enfant. Les parents de famille d'accueil assurent la prise en charge quotidienne de l'enfant au nom de la société.

**Placement en foyer de groupe** – Le placement d'un enfant dans un établissement où vivent des enfants et des jeunes sans lien de parenté qui sont pris en charge par le personnel.

**Plan de services** – Un plan qui guide la famille de l'enfant, le préposé de la société et les autres fournisseurs de services vers les objectifs et les résultats en fonction desquels les progrès de l'enfant peuvent être évalués au fil du temps. (S'applique uniquement dans les cas de protection en milieu familial où l'enfant continue de vivre chez lui avec sa famille.)

**Programme de soins** – Un plan qui permet de surveiller les progrès de l'enfant dans divers domaines de développement en fonction de ses besoins particuliers. (S'applique uniquement dans le cas des enfants pris en charge.)

**Pupille d'une société** – Un enfant qui a été temporairement pris en charge par une société pour une période maximale de 12 mois (si l'enfant a moins de 6 ans) ou de 24 mois (si l'enfant est âgé de 6 ans ou plus).

**Pupille de la Couronne** – Un enfant qui a été retiré de façon permanente de la garde de ses parents ou de ses gardiens et confié aux soins et à la garde d'une société jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge de 18 ans ou qu'il se marie, selon la première de ces éventualités.