

# **Plan de travail relatif à l'examen complet**

## **Rapport d'avancement n° 5 Jusqu'au 31 octobre 2023**

Approuvé par :

Le conseil d'administration de la Société d'aide à l'enfance de Peel  
2 novembre 2023

Soumis par :

Carol Kotacka, Présidente, conseil d'administration, Société de l'aide à l'enfance de Peel à Karen Singh, directrice régionale, région du Centre, MDESC  
8 novembre 2023

### Rapport d'examen complet

En février 2021, le président du conseil d'administration de la Société d'aide à l'enfance de Peel (SAE) et le directeur général ont reçu un avis officiel concernant un examen opérationnel et une évaluation du lieu de travail devant être menés par le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESC). L'examen a commencé en avril 2021. L'examen a porté sur la culture du lieu de travail, la gouvernance, le modèle de prestation de services, la conformité à la Loi sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille (LSEJF), les partenariats communautaires, les ressources humaines et les finances. Les conclusions et les recommandations ont été présentées dans deux sections principales :

- **Partie 1** — Évaluation du lieu de travail. Douze mesures à prendre ont été formulées dans cette section du rapport.
- **Partie 2** — Examen opérationnel (gouvernance; modèle de prestation de services et conformité à la LSEJF; partenaires communautaires; ressources humaines [politiques et évaluations du rendement]; et finances). Soixante-quatorze recommandations ont été formulées dans cette section du rapport.

*Le rapport d'examen complet a été remis à l'organisme le 1er octobre 2021.*

### Plan de travail relatif à l'examen complet

Le conseil d'administration a préparé un plan de travail pour répondre aux recommandations ainsi qu'à un certain nombre de conclusions du rapport. Le plan de travail a été remis au MSESC le 26 novembre 2021 et a été approuvé par celui-ci en janvier 2022.

#### Structure du rapport d'avancement

Les recommandations du plan de travail ont été réparties entre les six projets suivants : gestion du changement, finances, gouvernance, ressources humaines, lieu de travail respectueux, et services.

Le présent rapport fait état des progrès réalisés jusqu'à la fin du mois de mai 2023. Les rapports d'avancement précédents et les dates correspondantes sont les suivants : Rapport d'avancement 1 (jusqu'au 31 mars 2022), Rapport d'avancement 2 (jusqu'au 31 août 2022), Rapport d'avancement 3 (jusqu'au 31 décembre 2022) et Rapport d'avancement 4 (jusqu'au 31 mai 2023).

Ce présent et dernier rapport, **le rapport d'avancement n° 5, fait état de la mise en œuvre de l'ensemble des 106 recommandations** et donne un aperçu de la manière dont les progrès seront

soutenus.

### Principes directeurs

Les thèmes primordiaux recensés dans le rapport ont été utilisés pour élaborer les principes suivants qui sont à la base du travail à venir.

- Notre réussite est liée à la priorité accordée à nos employés. Ceux-ci sont notre atout le plus important.
- Des relations respectueuses et positives, à tous les niveaux de l'organisation, sont essentielles pour un lieu de travail sain et constituent un facteur clé de changement.
- La participation et la collaboration du personnel de tout l'organisme sont essentielles à la réussite. Les gens doivent être impliqués dans les décisions qui les concernent.
- Le changement prend du temps. Faire trop de choses trop vite sabote le changement réel et durable.
- La recherche de l'excellence n'est pas synonyme de perfection.
- Le courage doit remplacer la peur. L'humilité doit remplacer le « Peel parfait ».
- L'apprentissage et la croissance doivent être ancrés dans le changement de processus plutôt que dans le rejet du blâme sur les gens.



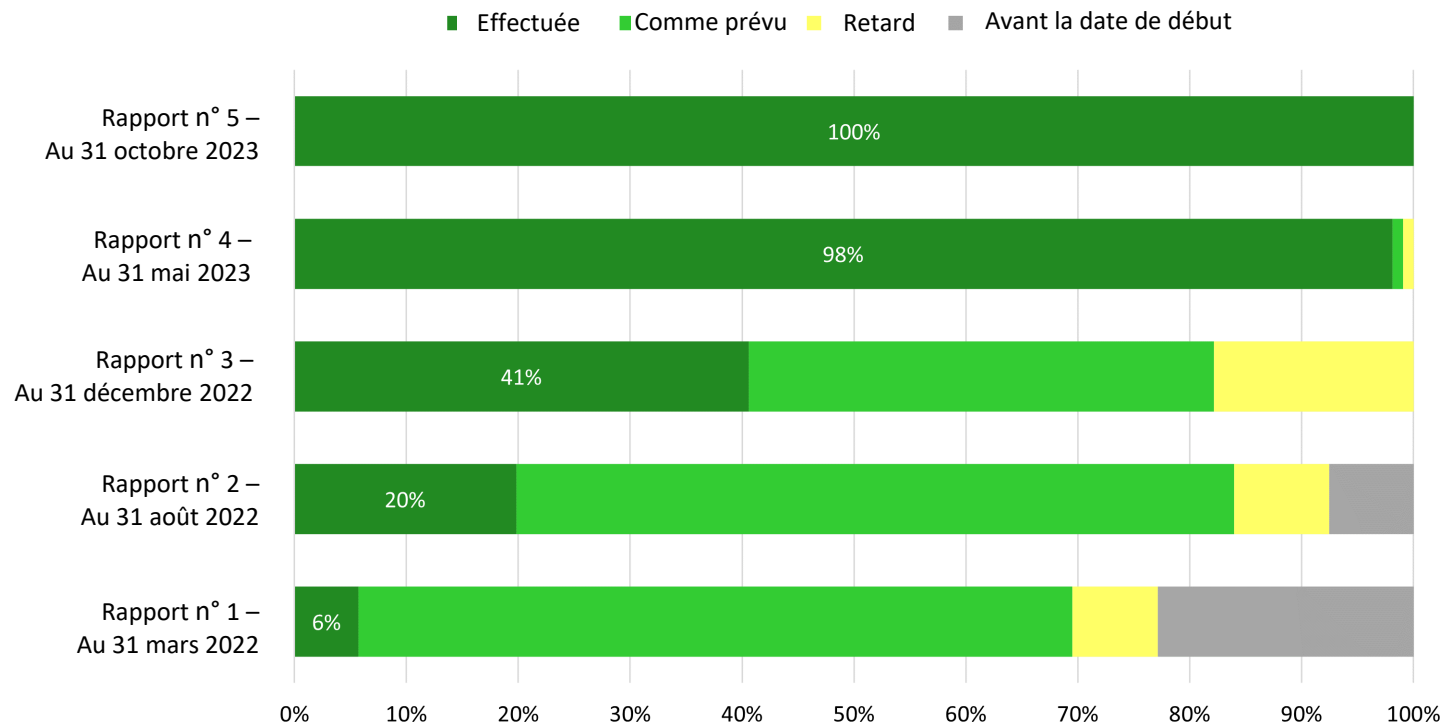
## Plan de travail relatif à l'examen complet - rapport d'avancement n° 5 - jusqu'au 31 octobre 2023

- Des mécanismes transparents, impartiaux et équitables sont nécessaires pour aborder et résoudre les conflits.
- Pour que le personnel se sente soutenu, il faut des espaces sûrs permettant de tenir des conversations difficiles sur des questions telles que le racisme envers les Noirs.
- Un engagement manifeste en faveur du changement et responsabilité à cet égard.

## Avancement global

Le présent rapport, le rapport d'avancement n° 5, fait état de la mise en œuvre de l'ensemble des 106 recommandations. Le graphique ci-dessous illustre les avancements globaux réalisés dans chacun des cinq rapports d'avancement.

### Avancement global sur les recommandations



## Recommandations récemment achevées

Les deux recommandations qui n'étaient pas complètes dans le rapport d'avancement n° 4 le sont désormais. Ils sont tous deux liés aux **politiques et procédures du projet FINANCES**.

Recommandation : *Avec l'aide d'un tiers, procéder à un examen des politiques et procédures financières existantes; réviser et développer les politiques et procédures selon les besoins, en veillant à ce qu'elles soient conformes aux exigences externes applicables. En outre, créer un cadre de politiques et de procédures financières. (NOUVEAU)*

État d'avancement : Toutes les politiques financières ont été revues. Les lacunes identifiées par des tiers ont été comblées dans le cadre des politiques existantes ou de nouvelles politiques dont l'élaboration est prévue. Les politiques ont été classées en fonction des changements en cours. Toutes les mises à jour devraient être achevées d'ici le 31 août 2023. Le cadre de politique et de procédure de l'agence a été utilisé comme guide. Des mises à jour ultérieures des politiques et procédures seront effectuées si nécessaire cet été, puis tous les trois ans (ou selon les besoins). ACHEVÉE

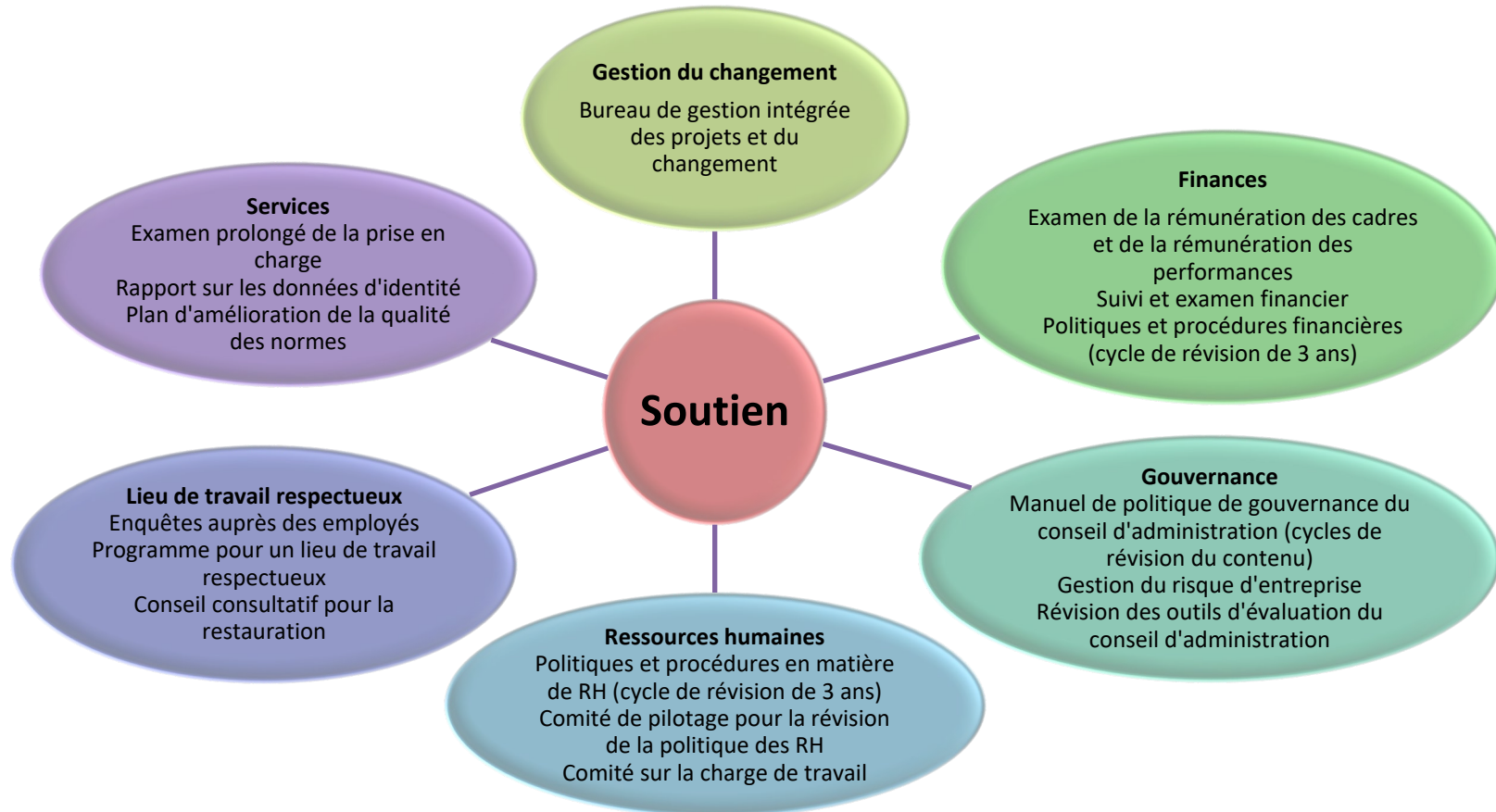
## Salaires et avantages

Recommandation : *Avec l'aide d'un tiers, étudier la mise en œuvre d'un modèle de rémunération des performances qui aligne la rémunération sur les performances du personnel d'encadrement. (NOUVEAU)*

État d'avancement : Un fournisseur, Gallagher Benefit Services (GBS), a été sélectionné pour l'examen de la rémunération des cadres et d'un modèle de rémunération des performances. GBS a réalisé une étude de marché de la rémunération des cadres pour l'équipe de direction. En outre, un bref résumé à l'intention du conseil d'administration couvrant les aspects positifs et négatifs d'un programme de récompenses basé sur les performances a été préparé. L'étude globale comprend une évaluation du marché, des données d'enquête publiées pour six postes de direction, ainsi qu'un rapport et des conclusions. ACHEVÉE

## Soutien

Reconnaissant que la voie à suivre ne s'arrête pas avec l'achèvement du projet, le présent rapport contient également des informations sur la manière dont les progrès seront soutenus. Le graphique ci-dessous illustre les éléments clés de notre plan de soutien. Les détails se trouvent dans les tableaux des pages suivantes.



**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
<b>PROJET : GESTION DU CHANGEMENT (CSERC)</b>							
	1. Adoption d'une approche cohérente et fondée sur les meilleures pratiques en matière de gestion du changement. <i>(NOUVEAU)</i>	<p>Nous adoptons une approche intégrée de la gestion du changement et des projets, car la meilleure pratique consiste à gérer à la fois le projet (l'aspect technique du changement) et le changement lui-même (l'aspect humain du changement). Le renforcement des connaissances et des capacités internes est la clé du succès, et nous utilisons des ressources internes et externes pour soutenir ce travail. Pour développer les connaissances sur les meilleures pratiques en matière de gestion du changement, le modèle de changement de Prosci a été choisi, car il est largement connu et respecté. Les événements d'apprentissage de la gestion du changement suivants ont eu lieu. Le 6 mars, un atelier d'une journée sur la prise en charge du changement a été organisé, auquel ont participé 20 membres du personnel (cadres et dirigeants syndicaux) impliqués dans la direction de projets. Les 20 et 27 mars, deux ateliers de 90 minutes sur l'introduction au changement ont été organisés, auxquels ont participé 60 personnes au total (un mélange de personnel de première ligne, de cadres moyens et de personnel de soutien de toute l'organisation, y compris des membres du conseil consultatif sur la restauration, du comité d'examen de la politique des ressources humaines et du comité sur la charge de travail). Pour les deux types de sessions, 95 % des participants ont déclaré pouvoir appliquer le contenu à leur travail et 95 % recommanderaient la session à un collègue. En outre, trois membres du personnel ont obtenu la certification en gestion du changement en avril. Au fur et à mesure que nous avançons dans la phase de maintien, notre personnel certifié en gestion du changement aidera les chefs de projet à intégrer le changement. En raison de la forte demande, nous continuerons à développer les connaissances internes sur les meilleures pratiques en matière de gestion du changement en 2023-2024. Cela comprendra une session supplémentaire d'une journée pour les cadres moyens et une session avec l'équipe de gestion. Nous sommes également en discussion avec l'équipe Prosci concernant des moyens innovants de soutenir les efforts de changement. Un bureau de gestion de projet interne a été créé. Les outils et modèles normalisés de gestion de projet de l'agence ont été mis à jour et sont disponibles sur notre site intranet (Connected) pour le personnel. Un soutien renforcé à la gestion des projets de l'agence est offert aux personnes travaillant sur les projets. Des sessions internes de renforcement des connaissances en matière de gestion de projet sont prévues à l'automne 2023.</p>		TERMINÉ	Comme indiqué dans le dernier rapport d'avancement, nous adoptons une approche intégrée de la gestion du changement et des projets, car la meilleure pratique consiste à gérer à la fois le projet (l'aspect technique du changement) et le changement lui-même (l'aspect humain du changement). D'autres membres du personnel ont obtenu la certification ProSci en matière de gestion du changement. Depuis septembre, nous travaillons à l'application de la gestion du changement à plusieurs projets spécifiques. Il s'agit d'un élément essentiel de notre plan de soutien. Nous nous engageons également activement avec le personnel pour développer une charte de gestion du changement et une communauté de pratique. Une session de gestion du changement pour l'équipe des cadres supérieurs (ECS) est prévue en novembre.		
	2. Adoption d'une approche cohérente et fondée sur les meilleures pratiques en matière de gestion de projet. <i>(NOUVEAU)</i>			TERMINÉ			
<b>PROJET : FINANCES (CFVC sauf indication contraire)</b>							

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
<b>Processus d'établissement de budgets et de prévision</b>	1. Bien que les politiques et processus financiers de la Société soient complets et approfondis, elle devrait documenter le processus budgétaire et prévisionnel, y compris les outils, les modèles et les ressources concernant les dépenses et l'allocation budgétaire qui décrit le processus prévisionnel mensuel, trimestriel et annuel tout au long de l'année.				Le directeur des finances communique régulièrement le processus budgétaire à l'équipe de direction. Des réunions régulières ont lieu à la table des cadres supérieurs, au cours desquelles des mises à jour sur la trajectoire et les tendances du budget sont examinées.		
<b>Occupation des bâtiments</b>	1. Explorer la possibilité de générer des revenus et de rembourser la dette en utilisant les terrains excédentaires.				À court terme, nous conserverons les terres "en l'état". Au cours du processus de planification stratégique prévu pour le début de l'exercice 2024, nous élaborerons une stratégie d'utilisation des terres pour soutenir la communauté et les partenaires (sans construire de structure permanente). Le cas échéant et si cela est jugé nécessaire, nous lancerons un appel d'offres afin de solliciter des offres pour les terrains excédentaires.		
	2. Explorer la génération de revenus en utilisant le terrain de sport.				Nous avons mené à bien un projet pilote de location d'espaces excédentaires. Nous avons élaboré un formulaire de demande et une procédure détaillée, comprenant un contrat et une grille tarifaire. Nous avons réussi à louer des locaux à des partenaires communautaires et à mettre en œuvre notre processus. Nous continuerons à explorer les possibilités d'exploiter notre espace pour soutenir au mieux Peel CAS, la communauté et nos partenaires afin de générer des taux de marché équitables.		
	3. S'assurer que les locaux des partenaires communautaires sont entièrement loués aux taux en vigueur sur le marché.						
	4. S'assurer que la Fondation paie les taux en vigueur sur le marché pour les locaux utilisés.				Au cours du processus de planification stratégique de l'exercice 2024, nous procéderons à un examen approfondi de la relation Fondation/Peel CAS, y compris de la relation financière. Tout changement sera discuté et mis en œuvre pour l'année fiscale 2025.		
<b>Besoins personnels des clients</b>	1. En ce qui concerne les besoins personnels des clients, il est recommandé que le processus et le pouvoir de dépenser soient plus clairement définis. Il n'est pas clair quand un chef d'équipe doit signer par rapport à un directeur.	Cette question a été abordée dans le cadre de la mise à jour de la politique d'approvisionnement, qui a été revue avec le directeur de la Permanence afin d'aborder la question de l'approvisionnement pour les besoins personnels des clients.		TERMINÉ	L'Agence continuera à contrôler et à réviser les politiques financières en fonction des besoins et procédera à un examen approfondi tous les trois ans pour garantir la conformité et s'assurer que les politiques répondent aux besoins de l'Agence.		
	2. Que la Société mette à jour ses politiques et procédures afin d'inclure le renforcement des processus opérationnels pour la documentation des approbations (par exemple, le rapport d'analyse coûts-avantages, les approbations signées conformément à la délégation des pouvoirs financiers) qui soutiennent la prise de décisions (par exemple, l'achat de véhicules).	Abordé dans le cadre du travail d'examen des politiques pour traiter les changements et les mises à jour nécessaires dans la politique d'approvisionnement et les autres politiques connexes.		TERMINÉ			
	1. Le directeur général ne doit pas utiliser les cartes de crédit de la Société des autres employés. Il en résulte que le conseil d'administration n'approuve pas les dépenses du directeur général conformément à la délégation de pouvoirs financiers et que le directeur général approuve ses propres dépenses.						



**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
<b>Cartes de crédit</b>	2. Examen de la répartition des coûts pour les dépenses engagées en utilisant les cartes de crédit professionnelles. Mise à jour des politiques et des procédures, au besoin, afin de formuler clairement les hypothèses en matière de coûts et la répartition des coûts.				Nous avons mis en place une nouvelle politique en matière de cartes de crédit afin d'encadrer l'utilisation des cartes de crédit de la Société et des cartes de crédit personnelles. Nous procédons régulièrement à des audits des cartes de crédit utilisées par le personnel afin de garantir le respect de la politique.		
	3. La Société devrait élaborer une politique relative à l'utilisation de cartes de crédit personnelles pour les dépenses de la Société, étant donné que des cartes de crédit professionnelles sont disponibles et utilisées. La politique devrait limiter l'utilisation de cartes de crédit personnelles et inclure un processus de préapprobation si l'utilisation d'une carte de crédit personnelle est demandée.						
<b>Orientation et examen des finances</b>	1. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait mettre en place des séances formelles d'orientation et de présentation des finances afin de s'assurer que tout le personnel est informé des politiques et procédures financières de la Société. Des séances peuvent être organisées lorsque de l'embauche de nouveaux membres du personnel, lors de la révision d'une politique ou lors de la remise à jour semestrielle des politiques aux services.	Un projet de plan a été élaboré pour couvrir tous les groupes et la contribution de l'équipe de gestion, des ressources humaines et de la comité des finances et de la vérification du conseil est sollicitée. Une fois le plan approuvé par l'agence, le contenu existant sera examiné afin d'évaluer si des mises à jour sont nécessaires pour s'aligner sur les politiques et les procédures.		TERMINÉ	Un plan a été mis en place pour former les membres du conseil d'administration, les cadres, les gestionnaires, les bénévoles et le personnel aux politiques relatives à leur fonction. Le plan prévoit une formation pour les nouvelles personnes qui rejoignent l'agence, quel que soit leur poste, des mises à jour sur les changements et des examens annuels.		
<b>Dépenses diverses</b>	1. Peel devrait revoir les dépenses codées sous la rubrique « divers » pour s'assurer qu'elles sont conformes aux directives du MSESC.	Les détails du grand livre général pour les comptes 5722, 5723, 5724 et 5725 ont été examinés au cours des deux dernières années fiscales. Toutes les écritures sont conformes aux lignes directrices du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESSC).		TERMINÉ	Les codes 5722-5725 sont régulièrement examinés pour s'assurer de leur conformité avec les directives du ministère.		
	2. Peel devrait appliquer les directives du ministère et du secteur parapublic relatives aux frais de représentation.				La politique relative aux voyages, aux repas et à l'hospitalité a été mise à jour afin d'assurer la conformité avec les directives du ministère. En outre, la direction et le personnel ont été informés de l'utilisation appropriée des fonds du ministère.		
<b>Dépenses liées à la Prestation ontarienne pour enfants (DPOE)</b>	1. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait augmenter le taux d'utilisation des programmes de la DPOE et utiliser le programme d'épargne pour un plus grand nombre d'enfants.	Après consultation de l'équipe de gestion, du directeur de la Permanence et des membres de l'équipe concernée, il a été décidé que des réunions trimestrielles seraient organisées entre les deux groupes pour faire le point sur l'utilisation des fonds de la Subvention équivalant à la Prestation ontarienne pour enfants (Subvention EPOE) et explorer les possibilités d'accroître cette utilisation. Ces réunions seront publiées sur l'intranet de l'agence (Connected) pour que le personnel puisse en prendre connaissance et utiliser les fonds disponibles.		TERMINÉ	Des réunions trimestrielles seront organisées entre la SDI et Permanence afin d'examiner l'utilisation des fonds des DPOE e et d'explorer les possibilités d'une utilisation accrue.		
<b>Promotion et publicité</b>	1. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait consulter des sociétés comparables afin de comprendre leurs politiques et pratiques de promotion et de publicité et d'intégrer les meilleures pratiques à ses politiques. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait s'efforcer de trouver des gains d'efficacité et de réduire ses dépenses pour s'harmoniser avec les sociétés comparables.				L'agence contrôle les finances sur une base mensuelle et suit les tendances. L'agence recherche en permanence des domaines d'économies ou de gains d'efficacité.		
	1. Le conseil d'administration devrait évaluer les augmentations de la rémunération des cadres des sociétés comparables lorsqu'il détermine les augmentations de la rémunération des cadres.	Chaque année, le directeur des ressources humaines examine avec le directeur général les informations disponibles concernant la		TERMINÉ	Une étude de marché de la rémunération des cadres supérieurs a été réalisée par Gallagher Benefit Services. Chaque année, le directeur des ressources humaines et de la culture examine avec le directeur général les informations relatives à la		

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut	
Salaires et avantages	2. Étant donné que des changements ont été apportés à la classification des postes et que des augmentations de salaire en ont résulté, il est recommandé que tous les changements de classification des postes de cadres supérieurs soient approuvés par le conseil d'administration sur la base d'une analyse de rentabilité.	rémunération des cadres dans d'autres sociétés d'aide à l'enfance (SAE) (achevé en mai 2023). Ces informations, ainsi que d'autres, sont utilisées pour déterminer s'il existe un solide argumentaire en faveur du changement. Avant que le directeur général ne prenne des décisions concernant des changements dans les postes de direction, la classification des emplois ou la rémunération, le directeur général examine les changements proposés avec le conseil d'administration. Ces pratiques sont actuellement en place et doivent être reflétées dans la politique de rémunération des cadres. En outre, dans le cadre des travaux liés à l'étude d'un modèle de rémunération des performances pour les cadres supérieurs, un examen global du système actuel de classification des emplois est prévu.		TERMINÉ	de la culture examine avec le directeur général les informations relatives à la rémunération des cadres dans d'autres CAS. Avant que le directeur général ne modifie les postes de direction, la classification des emplois ou la rémunération, il examine les changements proposés avec le conseil d'administration, comme le prévoit la politique de rémunération des cadres.			
	3. Il est recommandé que tous les changements de personnel de haute direction soient approuvés par le conseil d'administration et soient fondés sur une justification solide. (NOUVEAU) (CONSEIL D'ADMINISTRATION)				TERMINÉ	Toute modification se fonde sur une justification solide et le directeur général informe le conseil d'administration de tout changement.		
	4. Avec l'aide d'une tierce partie, exploration de mise en œuvre d'un modèle de rémunération en fonction du rendement qui harmonise la rémunération avec le rendement des cadres supérieurs. (NOUVEAU)	La préparation de l'appel d'offres est en cours. Les travaux devraient débuter à l'automne, en vue d'une mise en œuvre au cours de l'exercice 2023-2024. Certaines pratiques révisées en matière de rémunération des cadres sont déjà en place.	Mars 24	COMME PRÉVU	Un fournisseur, Gallagher Benefit Services (GBS), a été sélectionné pour l'examen de la rémunération des cadres et d'un modèle de rémunération des performances. GBS a réalisé une étude de marché de la rémunération des cadres pour l'équipe de direction. En outre, un bref résumé à l'intention du conseil d'administration couvrant les aspects positifs et négatifs d'un programme de récompenses basé sur les performances a été préparé. L'étude globale comprend une évaluation du marché, des données d'enquête publiées pour six postes de direction, ainsi qu'un rapport et des conclusions.		TERMINÉ	
Technologie	1. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait s'assurer que l'achat et l'utilisation de l'équipement informatique sont suivis avec précision et qu'ils sont également comptabilisés lorsque les employés prennent des actifs afin de les utiliser à domicile. Cela permettra à Peel de redéployer les actifs selon les besoins.				Le processus du département informatique consiste à étiqueter et à enregistrer tous les biens informatiques lors de leur acquisition, en enregistrant l'appareil, l'utilisateur, le numéro de série, le numéro d'étiquetage du bien, l'emplacement, etc. dans le système de gestion des biens de Kace. En outre, nous tenons à jour une fiche de suivi spécifique pour les références croisées. Cette double approche garantit un suivi précis, ce qui facilite les efforts de redistribution. Tous les membres du personnel sont tenus de signer un accord d'utilisation de l'appareil lorsqu'ils reçoivent des biens. En outre, les appareils attribués aux jeunes et aux enfants pris en charge font l'objet d'un suivi sur une feuille séparée, les travailleurs signant les accords et obtenant la signature du jeune ou de la famille recevant l'appareil. Ces formulaires sont ensuite transmis à notre service informatique pour être documentés.			
Formation et recrutement	1. La Société devrait consulter des sociétés comparables pour examiner leurs politiques en matière de coûts de formation et de recrutement, intégrer leurs meilleures pratiques et rechercher des possibilités de réduire les coûts.				L'agence contrôle les finances sur une base mensuelle et suit les tendances. L'agence recherche en permanence des domaines d'économies ou de gains d'efficacité.			
	2. La comptabilisation des coûts de formation doit respecter les codes de compte appropriés afin d'assurer la transparence, la validation et le rapprochement.				L'agence contrôle les finances sur une base mensuelle et suit les tendances. L'agence recherche en permanence des domaines d'économies ou de gains d'efficacité.			
	3. Les demandes de formation doivent être documentées avec exactitude et approuvées par le titulaire du budget et le superviseur avant l'inscription. (NOUVEAU)							

Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
Déplacements	1. La Société devrait mettre en place des contrôles appropriés pour s'assurer que la politique est respectée. Toutes les politiques relatives aux dépenses doivent respecter les directives et les lignes directrices du ministère. La Société doit s'assurer que les approbations appropriées sont documentées.				L'Agence continuera à contrôler et à réviser les politiques financières en fonction des besoins et procédera à un examen approfondi tous les trois ans pour garantir la conformité et s'assurer que les politiques répondent aux besoins de l'Agence.		
	2. Une révision de la politique est nécessaire pour les frais de déplacement accessoires afin d'être plus précis quant aux détails des dépenses.						
Politiques et procédures	Avec l'aide d'une tierce partie, effectuer un examen des politiques et des procédures financières existantes; réviser et élaborer des politiques et des procédures au besoin, en veillant à ce qu'elles soient conformes aux exigences externes applicables. De plus, créer un cadre de politiques et de procédures financières. <i>(Une nouvelle recommandation ajoutée lors du premier rapport d'étape)</i>	Toutes les politiques financières ont été revues. Les lacunes identifiées par un tiers ont été comblées dans le cadre des politiques existantes ou de nouvelles politiques dont l'élaboration est prévue. Les politiques ont été classées en fonction des changements en cours. Toutes les mises à jour devraient être achevées d'ici au 31 août 2023. Le cadre des politiques et procédures de l'agence a été utilisé comme guide. Les mises à jour ultérieures des politiques et procédures seront effectuées si nécessaire cet été, puis tous les trois ans (ou selon les besoins).	Août 23	RETARD	Toutes les politiques financières ont été revues. Les lacunes identifiées par un tiers ont été comblées dans le cadre des politiques existantes ou de nouvelles politiques ont été élaborées. Toutes les mises à jour nécessaires ont été effectuées. Des mises à jour ultérieures des politiques et procédures seront effectuées tous les trois ans (ou selon les besoins).		TERMINÉ
<b>PROJET : GOUVERNANCE (conseil d'administration, CDC, CFVC, CSERC comme indiqué)</b>							
	1. Que le conseil d'administration se familiarise avec les exigences de la <i>Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures</i> et les évalue par rapport aux augmentations de la rémunération des employés depuis l'entrée en vigueur de la loi en 2019. Le conseil d'administration devrait également connaître les conséquences associées au non-respect de la loi. <i>(CONSEIL 2021-2022, CFVC 2022)</i>				Dans une décision datée du 29 novembre 2022, le juge Koehnen de la Cour supérieure de justice de l'Ontario a déclaré que le projet de loi 124 était « nul et sans effet ». Pour l'instant, il n'y a rien à mettre en œuvre en ce qui concerne le projet de loi 124. Le conseil d'administration sera tenu au courant de l'appel du gouvernement ainsi que de tout incident juridique et financier.		
	2. Favoriser une culture du conseil d'administration qui encourage la pose de questions à la direction lors des réunions des comités et du conseil d'administration sur ce qui n'est pas communiqué. Il est nécessaire de fournir un environnement sûr pour que les cadres supérieurs puissent répondre de manière exhaustive. Voyez les choses de la façon suivante : « Comment les personnes qui relèvent de l'équipe de haute direction verraient-elles cela? Qu'est-ce qui n'est pas mentionné mais pourrait être pertinent pour nos responsabilités de gouvernance? » Il s'agit d'une bonne pratique pour toute personne qui occupe un poste de direction ou de gestion. Elle permet de compenser notre tendance humaine à ne faire rapport que de ce qui nous représente favorablement. <i>(CDC)</i>	Les changements de pratiques ont été introduits au début de l'année 2022. Le conseil d'administration a continué à renforcer ces changements en modifiant la nature des présentations lors des réunions des comités et du conseil d'administration, ainsi que les questions posées au personnel. Le projet de révision de la gouvernance a renforcé ces changements dans le nouveau manuel de gouvernance du conseil.		TERMINÉ	Intégré dans le Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration, le 12 juin 2023 (approuvé par le conseil d'administration par vote électronique le 11 juin 2023). Un cycle de révision a été mis en place pour s'assurer que le Manuel reste à jour. Le CDC supervise les différents processus d'examen.		
	3. Le conseil d'administration devrait améliorer les politiques financières. <i>(Voir également les recommandations 1 et 4 en matière de gouvernance) (CFVC)</i>	Dans le cadre du projet de révision de la gouvernance, les politiques financières du conseil ont été complétées et sont en cours d'approbation.		TERMINÉ	Intégré dans le Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration, le 12 juin 2023 (approuvé par le conseil d'administration par vote électronique le 11 juin 2023). Un cycle de révision a été mis en place pour s'assurer que le Manuel reste à jour.		

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
	4. Que le conseil d'administration examine sa surveillance des politiques de la Société liées aux exigences de la <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i> et détermine comment s'assurer que les politiques de la Société et les exigences de la Loi sont respectées. (CFVC)	Les politiques opérationnelles approuvées par le directeur général seront soumises à l'approbation du comité des finances et de la vérification du conseil et le conseil d'administration en sera informé lors de ses réunions.		TERMINÉ	Les principales politiques financières liées à la loi sur l'obligation de rendre compte, notamment en ce qui concerne les approvisionnements, les voyages, les repas et l'hospitalité, et les avantages indirects, ont été examinées par le comité des finances et de l'audit du conseil d'administration. Toutes les politiques seront réexaminées tous les trois ans.		
	5. Élargir la déclaration de responsabilité dans les politiques du conseil d'administration (E1 – Déclaration de responsabilité du conseil) pour inclure une déclaration de responsabilité envers les employés. Bien que le conseil d'administration ne dirige pas et ne supervise pas le personnel, la prestation de services de qualité et le respect des exigences gouvernementales ne sont pas possibles sans le personnel. (CDC)						
	6. Élargir la description de poste du directeur général (relations entre le conseil d'administration et le directeur général, Manuel des politiques du conseil d'administration) en ajoutant un point indiquant que le conseil tient le directeur général responsable de fonctionner dans les limites imposées aux dirigeants. À l'heure actuelle, il existe un point qui rend le directeur général responsable de la réalisation des objectifs fixés par le conseil d'administration. Il est tout aussi important de respecter les limites imposées aux dirigeants. (CDC)	La description du poste a été rédigée et soumise au président du conseil d'administration pour examen. La section intitulée « Limite entre l'autorité du conseil d'administration et celle du directeur général (« Limites exécutives ») » a été ajoutée à la description du poste de directeur général. Elle devrait être examinée/approuvée lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin ou par le biais d'un vote électronique.		TERMINÉ	Intégré dans le Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration, le 12 juin 2023 (approuvé par le conseil d'administration par vote électronique le 11 juin 2023). Un cycle de révision a été mis en place pour s'assurer que le Manuel reste à jour. Le CDC supervise les différents processus d'examen.		
	7. Élaborer et mettre en œuvre des paramètres permettant d'évaluer dans quelle mesure le directeur général respecte les limites imposées aux dirigeants indiquées par le conseil d'administration (Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration). Une priorité élevée devrait être accordée à la limite imposée aux dirigeants n° 3 : Traitement du personnel et des bénévoles; « le conseil d'administration cherche à créer un environnement de respect mutuel, d'apprentissage et d'inclusion pour l'ensemble du personnel, conformément à nos valeurs » et aux huit contraintes énumérées dans cette limite imposée aux dirigeants n° 3. Cette recommandation est conforme à la politique du conseil d'administration intitulée « Surveillance du rendement du directeur général » (Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration). (CDC)	Le suivi et l'évaluation des performances du directeur général ont été clairement définis dans le nouveau manuel de gouvernance du conseil d'administration. L'examen des performances du directeur général a été revu et corrigé conformément à la description révisée du poste de directeur général. Des outils optionnels ont également été développés. Prévus pour examen/approbation lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin ou par vote électronique.		TERMINÉ			
	8. Élaborer une politique de gouvernance formelle qui traite de la gestion des risques. Examiner les pratiques actuelles de présentation de rapports au conseil d'administration dans une optique de gestion des risques. L'objectif est de faire en sorte que le conseil d'administration reçoive en temps utile des rapports complets qui reflètent une vision plus réaliste des faiblesses et des forces de l'organisation. La Société d'aide à l'enfance de Peel peut être fière, à juste titre, de ses nombreuses réussites et de ses domaines d'excellence reconnus. Toutefois, aucune organisation n'est parfaite, et le conseil d'administration doit être au courant de tous les problèmes importants, y compris les faiblesses, afin de pouvoir guider et soutenir les progrès en cours. (CONSEIL)	Une politique de gouvernance en matière de gestion des risques a été élaborée dans le cadre de l'examen de la gouvernance et fait partie du nouveau manuel de gouvernance. En ce qui concerne la gestion des risques d'entreprise, un tableau de bord synthétique comprenant 10 risques clés, identifiés par le conseil d'administration et la haute direction, a été élaboré et fera l'objet d'un rapport trimestriel. Lors de la retraite du conseil d'administration du 9 mai, il a été décidé que les rapports sur la gestion des risques seraient transmis au comité exécutif du conseil d'administration. La stratégie de gestion des risques de l'agence sera présentée au conseil d'administration le 1er juin.		TERMINÉ	Une politique de gouvernance pour la gestion des risques d'entreprise a été approuvée par le conseil d'administration avec effet au 12 juin 2023. Cette politique prévoit que les rapports sur les risques (par exemple, le tableau de bord de la gestion des risques) soient soumis par l'équipe de direction au conseil d'administration pour examen sur une base trimestrielle, à partir de septembre 2023. Le tableau de bord de la GRE sera présenté au conseil d'administration lors de la réunion d'octobre 2023 (prévue le 2 novembre). Le tableau de bord comprend un calendrier pour les rapports trimestriels suivants, qui reflète les améliorations apportées à la stratégie de GRE.		

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
	9. Le directeur général devrait effectuer chaque année des évaluations du rendement du personnel de direction, qui devraient être saisies dans Trakstar. En l'absence d'évaluations du rendement, il est difficile de comprendre comment les augmentations de rémunération peuvent être déterminées objectivement. Il s'agit également d'un moyen de planifier la gestion de la relève. Les évaluations augmenteront l'engagement de la haute direction. (CONSEIL)				En place conformément à la politique de l'agence et à la description de poste du directeur général.		
	10. Dans le cadre du travail lié à la gestion des risques, il est recommandé de préparer des exposés pour le conseil d'administration concernant les lois et les directives applicables à l'agence. Ces exposés devraient inclure des mécanismes d'évaluation de la conformité. (NOUVEAU) (CSERC)				La note d'information : Législation et directives, a été mis à jour en août 2023. Il continuera d'être revu et mis à jour chaque année. Il est mis à la disposition du conseil d'administration en tant que document de référence.		
	11. Le conseil d'administration effectue un examen de son modèle de gouvernance afin de déterminer s'il répond à ses besoins actuels. (NOUVEAU) (CDC)	Le modèle de gouvernance de la Société d'aide à l'enfance de Peel, ainsi que les politiques de gouvernance, ont été révisés et clairement exprimés dans le nouveau Manuel de gouvernance du conseil d'administration. L'approbation du manuel aura lieu lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin ou par vote électronique.		TERMINÉ	Intégré dans le Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration, le 12 juin 2023 (approuvé par le conseil d'administration par vote électronique le 11 juin 2023). Un cycle de révision a été mis en place pour s'assurer que le Manuel reste à jour. Le CDC supervise les différents processus d'examen.		
	12. Examiner les pratiques actuelles de l'examen par les pairs en matière de gouvernance et de l'évaluation du rendement du directeur général en vue de les améliorer pour répondre aux questions soulevées dans l'évaluation. (CDC)	L'évaluation par les pairs a eu lieu en février/mars 2023 comme prévu et les résultats ont été partagés avec les membres du conseil d'administration. Lors de la retraite du conseil d'administration du 9 mai, il a été décidé d'adopter un modèle hybride d'évaluation du conseil d'administration comprenant à la fois un examen par les pairs et une auto-évaluation interne, les nouveaux outils devant être examinés à l'automne 2023. Le suivi et l'évaluation des performances du directeur général ont été clairement définis dans le nouveau manuel de gouvernance du conseil d'administration. L'examen des performances du directeur général a été examiné et révisé conformément à la description de poste révisée du directeur général. Des outils optionnels ont également été développés. Prévu pour examen/approbation lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin ou par vote électronique.		TERMINÉ	Recommandation issue de la retraite du conseil d'administration du 9 mai, approuvée lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin. « Le conseil d'administration doit passer à l'évaluation interne du conseil d'administration. Les membres du personnel procèdent à un premier examen de l'évaluation par les pairs et élaborent un outil plus court à présenter au conseil d'administration, ainsi qu'un projet hybride d'outil d'auto-évaluation basé sur les trois modèles présentés lors de la retraite ». Les membres du personnel préparent deux projets d'enquête (auto-évaluation et entre pairs) et les soumettront à l'examen du CDC de novembre. L'évaluation des performances du directeur général a été intégrée dans le Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration, le 12 juin 2023 (approuvé par le conseil d'administration par vote électronique le 11 juin 2023). Un cycle de révision a été mis en place pour s'assurer que le Manuel reste à jour. Le CDC supervise les différents processus d'examen.		
<b>PROJET : RESSOURCES HUMAINES (conseil d'administration, CDC, CFVC comme indiqué)</b>							

Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
<b>Politiques et procédures</b>	Pour répondre aux recommandations de la section sur les politiques de RH du rapport, la stratégie est la suivante : Avec l'aide d'un tiers : Élaborer un cadre de politiques et procédures de RH; examiner les politiques et procédures de RH existantes, en révisant celles qui sont indiquées dans les tableaux ci-dessous ainsi que l'ensemble des politiques et procédures de RH; élaborer de nouvelles politiques et procédures qui constituent des lacunes dans les politiques et procédures de RH existantes (par exemple, la politique de lutte contre le racisme). (NOUVEAU) (CDC)	En janvier, le projet et les délais ont été révisés afin de remettre le projet sur les rails. Les principales parties prenantes ont été associées au projet. Un cadre de politiques et de procédures relatives aux ressources humaines a été élaboré et fusionné avec un autre cadre de politiques de l'agence pour créer un cadre de politiques, de procédures et de processus pour l'agence. Toutes les politiques et procédures en matière de ressources humaines ont été examinées en profondeur, et les lacunes et les gains d'efficacité (par exemple, la fusion des politiques) ont été identifiés. Un degré d'urgence et un niveau d'engagement ont été attribués à chaque politique de ressources humaines. Le fournisseur du projet aura fourni un projet de toutes les politiques de ressources humaines d'ici la fin du mois de mai. À l'avenir, le comité de gouvernance du conseil d'administration sera régulièrement informé de l'état d'avancement de l'examen des politiques de ressources humaines.		TERMINÉ	Un cadre solide d'élaboration et d'examen des politiques est en place. Au fur et à mesure que de nouvelles politiques sont élaborées, elles sont marquées d'une date de révision future (sur la base d'un cycle de trois ans). Bien que le travail soit intensif, un processus rigoureux est en place. L'équipe de révision est très engagée et compte 23 membres. Une partie de leur rôle consiste à procéder à l'examen initial d'une politique ou d'une procédure en matière de ressources humaines. Un groupe plus restreint identifie les groupes qui doivent être consultés de manière plus approfondie. Une fois les politiques et les procédures finalisées, elles sont hébergées dans notre système d'examen des politiques.		
<b>Cadre de politique général</b>	<p>1. La révision des politiques commencera deux ans après la date de fin du projet et chaque politique aura une date de révision et sera examinée tous les trois ans sur un cycle rotatif. Certaines politiques peuvent exiger que l'on procède à un examen</p> <p>2. Chaque politique devrait avoir un objectif et des définitions clairs.</p> <p>3. Des rôles et des responsabilités devraient être ajoutés à chaque politique afin de décrire les tâches et les devoirs spécifiques des différents rôles.</p> <p>4. Envisager d'éliminer les phrases subjectives telles que « le département Capital humain décidera ou prendra en considération ».</p> <p>5. Faire en sorte que tous les gestionnaires s'impliquent davantage dans l'explication des politiques au personnel pour s'assurer qu'elles sont comprises, dans l'application des politiques pour s'assurer qu'elles sont respectées, et dans la collaboration avec</p> <p>6. Les politiques devraient être rédigées en utilisant un langage inclusif (par exemple, en tenant compte du sexe). (NOUVEAU)</p> <p>7. Les politiques doivent être rédigées dans une optique d'équité et d'inclusion. (NOUVEAU)</p>				Voir ci-dessus		
<b>Lutte contre le racisme</b>	1. Une politique de lutte contre le racisme doit être élaborée dans le cadre des politiques de RH. Cette politique doit inclure explicitement le racisme envers les Noirs. (NOUVEAU)	Projet en place. Identifié comme étant de niveau A, une large consultation/engagement est nécessaire. Consultation en cours avec les groupes de parties prenantes. Certains commentaires ont déjà été reçus. D'autres travaux doivent être réalisés pour s'aligner sur les travaux du conseil consultatif pour la restauration.		TERMINÉ	Voir ci-dessus		
<b>Congés de formation, stages et remboursement des frais de scolarité</b>	1. Des recherches devraient être menées sur les meilleures pratiques avant que cette politique ne soit révisée et mise à jour.	Projet en place au plus tard le 31 mai 2023. Identifié comme étant de niveau A. Vaste consultation/engagement requis.		TERMINÉ	Voir ci-dessus		

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
Emploi de membres de la famille	1. La politique doit être renforcée, notamment en ajoutant la définition d'une « relation indirecte ».	Projet en place. Identifié comme consultation/engagement ciblé de niveau B. Examen par le comité directeur pour l'examen de la politique des ressources humaines achevé. Consultation de l'équipe en cours.		TERMINÉ	Voir ci-dessus		
	2. Le paragraphe sur les conflits d'intérêts doit être revu.			TERMINÉ			
Offres d'emploi	1. La politique en matière d'offres d'emploi devrait être réécrite pour inclure des actions plus spécifiques concernant les offres d'emploi plutôt que de se concentrer uniquement sur le processus de recrutement. Une modification de l'intitulé de la politique reflétera mieux l'objectif de la politique.	Projet en place. Identifié comme consultation/engagement ciblé de niveau B. Examen par le comité directeur pour l'examen de la politique des ressources humaines achevé. Consultation de l'équipe en cours. Intitulé de la politique : Recrutement et sélection		TERMINÉ	Voir ci-dessus		
Prévention et résolution des problèmes de harcèlement et de discrimination sur le lieu de travail	1. Il est recommandé d'aligner cette politique sur le Code des droits de la personne de l'Ontario.	Projet en place. Identifié comme étant de niveau A, une large consultation/engagement est nécessaire. Examen et consultation dans l'attente de la documentation de BDO (fournisseur de services de médiation) sur le processus externe et les considérations relatives au processus interne. Intitulé de la politique : Harcèlement et discrimination sur le lieu de travail		TERMINÉ	Voir ci-dessus		
	2. Toutes les plaintes doivent être formulées par écrit.			TERMINÉ			
	3. Il convient de préciser que l'employeur a le devoir d'enquêter sur toutes les plaintes.			TERMINÉ			
Prévention de la violence et du harcèlement sur le lieu de travail	1. Les notions de harcèlement et de discrimination doivent être clairement définies.	Projet en place. Identifié comme étant de niveau A, une large consultation/engagement est nécessaire. Examen et consultation dans l'attente de la documentation de BDO (fournisseur de services de médiation) sur le processus externe et les considérations relatives au processus interne. Intitulé de la politique : Prévention de la violence et du harcèlement		TERMINÉ	Voir ci-dessus		
	2. La politique révisée devrait préciser que l'employeur a le devoir d'enquêter sur toutes les plaintes, et pas seulement lorsque les RH estiment qu'une enquête est nécessaire.			TERMINÉ			
	3. La procédure de traitement des plaintes doit être clairement décrite.			TERMINÉ			
	4. La politique devrait prévoir une procédure d'appel.			TERMINÉ			
	5. Toutes les plaintes doivent être formulées par écrit.			TERMINÉ			
	6. Toutes les parties doivent recevoir une copie du rapport complet, et pas seulement un aperçu/résumé.			TERMINÉ			
	7. Tous les dossiers de plainte doivent être clôturés à l'issue de l'enquête.			TERMINÉ			
Programme de congés de maladie	1. Cette politique devrait être plus détaillée et se conformer à la loi sur les normes d'emploi.	Projet en place. Identifié comme consultation/engagement ciblé de niveau B. En cours d'examen par les ressources humaines et le syndicat.		TERMINÉ	Voir ci-dessus		
	1. La politique devrait préciser qu'elle ne concerne que les parties externes, et non le personnel.			TERMINÉ			

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
<b>Mesures disciplinaires du personnel</b>	2. Tous les rapports doivent être examinés de la même manière afin d'éliminer toute notion de partialité dans le choix de la plainte à examiner.	Intégrée dans la politique de prévention de la violence et du harcèlement. Voir ci-dessus.		TERMINÉ	Voir ci-dessus		
	3. Il ne devrait y avoir qu'une seule voie pour signaler le harcèlement d'un tiers (actuellement, il y a deux voies).			TERMINÉ			
<b>Harcèlement par des tiers</b>	1. La politique devrait préciser qu'elle ne concerne que les parties externes, et non le personnel.	Intégrée dans la politique de prévention de la violence et du harcèlement. Voir ci-dessus.		TERMINÉ	Voir ci-dessus		
	2. Tous les rapports doivent être examinés de la même manière afin d'éliminer toute notion de partialité dans le choix de la plainte à examiner.			TERMINÉ			
	3. Il ne devrait y avoir qu'une seule voie pour signaler le harcèlement d'un tiers (actuellement, il y a deux voies).			TERMINÉ			
<b>Dénonciateur</b>	1. Envisager de confier à un tiers le soin de recevoir et d'examiner confidentiellement les plaintes des dénonciateurs. <i>(cf. Lieu de travail respectueux)</i>	Projet en place. Niveau d'engagement à déterminer. En cours d'examen par BDO (fournisseur de services de médiation). Examen et consultation dans l'attente de la documentation de BDO sur les processus externes et internes.		TERMINÉ	Voir ci-dessus		
	2. Un tiers indépendant doit être désigné comme le seul destinataire des plaintes afin de garantir la confidentialité des employés. <i>(cf. Lieu de travail respectueux)</i>			TERMINÉ			
	3. La politique doit préciser quelles plaintes sont communiquées au conseil d'administration.			TERMINÉ			
	4. Une procédure simplifiée et efficace devrait être mise au point.			TERMINÉ			
	5. Il conviendrait de mieux définir les termes clés tels que « dénonciateur », « acte répréhensible » et « vexatoire ».			TERMINÉ			
	6. La politique devrait indiquer clairement les cas dans lesquels une enquête ne sera pas menée (par exemple, les cas futiles ou vexatoires).			TERMINÉ			
	1. Réalisation d'un examen et d'une analyse de la dotation en personnel des services directs, des charges de travail et des domaines de contrôle <i>(NOUVEAU) (CFVC)</i>	Le comité de la charge de travail a achevé son examen et a élaboré des principes et des outils pour aider à gérer la charge de travail. Des lignes directrices supplémentaires et des processus permanents ont été élaborés par un comité mixte composé de représentants des syndicats, du personnel et de la direction.		TERMINÉ	Le comité sur la charge de travail se réunit deux fois par mois pour discuter des dossiers et de la charge de travail et mettre en œuvre des stratégies pour les gérer. L'agence continue de surveiller le nombre et la forme des effectifs, ainsi que la structure afin de garantir des niveaux d'effectifs appropriés dans l'ensemble de		
	2. Comme le soulignent les résultats et les graphiques relatifs aux enfants pris en charge, il semble que « l'étendue du contrôle » des chefs d'équipe soit inférieure à celle des sociétés comparables. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait examiner sa structure organisationnelle afin d'avoir des chefs d'équipe et des gestionnaires dont l'étendue du contrôle est conforme à celle des sociétés comparables. <i>(CFVC)</i>			TERMINÉ			



**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
<b>Structure et dotation en personnel</b>	3. Réalisation d'un examen et d'une analyse de la dotation en personnel contractuel (NOUVEAU) (CFVC)	L'équipe de gestion a décidé de maintenir tous les postes contractuels jusqu'à ce qu'une nouvelle convention collective soit en place. Cette convention donnera un aperçu des effectifs et des coûts et permettra à l'agence de prendre des décisions prudentes sur la composition du personnel afin de répondre au mieux aux besoins des enfants et des familles tout en se conformant à notre convention collective et en restant dans les limites des lignes directrices du ministère en matière de financement.		TERMINÉ	l'agence, tout en conservant la capacité de gérer les postes contractuels.		
	4. Réalisation d'un examen des domaines de GC et de DEI afin de clarifier les rôles et les responsabilités concernant les questions de RH liées à l'équité et à l'inclusion. (NOUVEAU) (CONSEIL D'ADMINISTRATION)				Des dialogues réguliers ont lieu entre les équipes chargées la DEI et du Capital humain.		
<b>PROJET : LIEU DE TRAVAIL RESPECTUEUX (CONSEIL)</b>							
<b>Ombudsman</b>	Mise en place d'une procédure confidentielle gérée par des tiers permettant au personnel de signaler les problèmes de harcèlement, de discrimination et de racisme. En outre, toutes les plaintes des dénonciateurs passeront par ce tiers jusqu'à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de dénonciation. Ce service fera office d'ombudsman indépendant et contribuera à l'élaboration d'un programme de lieu de travail respectueux. (NOUVEAU) (Voir également les points 1 et 2 de la politique des RH sur les dénonciateurs)	Le programme pour un lieu de travail respectueux est en place et opérationnel depuis décembre 2022 (voir la mise à jour dans le rapport d'avancement n° 3). Le personnel peut accéder au programme en toute confidentialité, en ligne ou par téléphone, à tout moment. Un projet de politique est en place et sera intégré dans d'autres politiques de l'agence (par exemple, en matière de harcèlement, de lutte contre le racisme, etc.) Des vidéos de formation sont disponibles pour le personnel et deux séances d'information sont prévues en juin.		TERMINÉ	Programme pour un lieu de travail respectueux, opérationnel en permanence		
	Mesure 1. Établir des règles de base pour la restauration du lieu de travail afin d'assurer la transparence, la confiance et des actions et comportements propres à instaurer la confiance.				Le CCR fournit un mécanisme permettant de s'assurer que les actions et les comportements de transparence, de confiance et d'instauration de la confiance se poursuivent.		
	Mesure 2. Formation des dirigeants (programme de base pour dirigeants) pour faire face aux conflits et aux difficultés sur le lieu de travail.				S.O.		
	Mesure 3. Facilitation des séances de restauration et des services d'encadrement avec la haute direction.	Terminé. Sessions de coaching pour l'équipe de gestion organisées entre janvier 2022 et janvier 2023. Facilitation d'une journée axée sur le développement du leadership et le renforcement de l'esprit d'équipe pour l'équipe de gestion. Les nouveaux membres de l'équipe de gestion ont également suivi une formation sur le leadership de base.		TERMINÉ	S.O.		
	Mesure 4. Facilitation des séances de restauration et des services d'encadrement avec les chefs d'équipe.	Terminé. Des sessions de coaching pour les superviseurs et les gestionnaires ont été organisées entre janvier 2022 et janvier 2023.		TERMINÉ	S.O.		
	Mesure 5. Facilitation des séances de restauration avec la direction du syndicat.				S.O.		
	Mesure 6. Facilitation des séances de restauration avec les membres du conseil d'administration.				S.O.		

Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
Restauration du lieu de travail	Mesure 7. Facilitation des séances de guérison et de restauration avec l'ensemble du personnel.	Les principales sessions de guérison et de restauration ont été les suivantes : assemblée générale, six sessions d'écoute (tenues entre juillet et février), les deux dernières sessions étant passées de l'initiative du CCR à celle d'une agence. En moyenne, 117 membres du personnel ont participé à ces sessions. Trois séances de guérison après la grève ont été organisées (en décembre, février et mai). Diverses autres activités ont été menées à l'appui de la restauration, notamment la participation aux divers groupes de ressources pour les employés et aux sous-groupes syndicaux, le soutien à plusieurs processus de gestion des conflits, ainsi que des conversations individuelles sur demande.		TERMINÉ	La dernière session de réconciliation aura lieu en octobre 2023.		
	Mesure 8. Une série de tables rondes facilitées entre la direction et le syndicat, y compris le comité directeur de lutte contre le racisme envers les Noirs, visant à trouver un terrain d'entente et à élaborer un plan pour aller de l'avant.	Des dialogues réguliers ont eu lieu et continueront d'avoir lieu avec le PDG et le directeur des ressources humaines, ainsi qu'avec les dirigeants et les sous-groupes syndicaux. Ces dialogues permanents sont les pierres angulaires d'une relation de travail saine entre le syndicat et la direction.		TERMINÉ	Un dialogue régulier avec le directeur général et le directeur des ressources humaines et les cadres syndicaux se poursuit sur une base régulière et continue.		
	Mesure 9. Élaboration d'un plan d'entretien visant à établir des objectifs clairs et des mesures précises afin de responsabiliser les uns et les autres au cours d'un processus de rétablissement de la confiance entre tous les niveaux de l'organisation.	Le consultant externe a travaillé avec le conseil consultatif de la restauration pour élaborer un plan visant à soutenir les travaux à venir. Le CCR a été très actif sur un certain nombre de fronts et son travail se poursuivra.		TERMINÉ	Le conseil consultatif pour la restauration continue de travailler sur son plan d'action. En outre, le Conseil est un groupe de consultation clé au sein de l'agence. Le Conseil continuera à aller de l'avant.		
	Mesure 10. Soutien au conseil d'administration concernant la gouvernance et la responsabilisation.				Intégré dans le Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration, le 12 juin 2023 (approuvé par le conseil d'administration par vote électronique le 11 juin 2023). Un cycle de révision a été mis en place pour s'assurer que le Manuel reste à jour. Le CDC supervise les différents processus d'examen.		
	Mesure 11. Surveillance continue de la part du conseil d'administration pour mesurer les progrès et relever les défis continus.	Le CCR International a présenté un rapport au conseil d'administration le 27 avril, qui contenait un résumé des activités réalisées dans le cadre de la restauration du lieu de travail. Le rapport final sur la restauration du lieu de travail (y compris les résultats de la réévaluation) sera présenté lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin.		TERMINÉ	S.O.		
	Mesure 12. Réévaluation dans 12 mois à l'aide de l'OrgPulse et petit nombre d'entrevues pour mesurer les progrès et la santé globale du lieu de travail.	L'enquête OrgPulse sera clôturée le 28 mai, les résultats seront présentés au conseil d'administration le 1er juin, puis communiqués au personnel.		TERMINÉ	Les enquêtes auprès des employés doivent être menées régulièrement et les outils doivent être explorés.		
<b>PROJET : SERVICE (CSERC sauf indication contraire)</b>							
Partenaires communautaires	1. Il ne fait aucun doute que ces solides relations de travail collaboratif aident efficacement la Société d'aide à l'enfance de Peel à protéger les enfants et à les garder dans leur famille. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait poursuivre ses efforts pour soutenir la prestation de services enveloppants centrés sur l'enfant pour les enfants et les familles, en collaboration avec ses partenaires communautaires.				Nous continuons à rendre compte de nos partenaires communautaires dans notre rapport annuel (présenté pour la dernière fois au CSERC en mai 2023). Les voix de nos partenaires seront prises en compte dans les consultations liées à notre plan stratégique.		
	1. Il est recommandé que la Société d'aide à l'enfance de Peel poursuive ses efforts de recrutement de familles d'accueil culturellement diversifiées et rende compte des efforts déployés pour placer les enfants dans des foyers de la même culture.				La compatibilité culturelle a été et continue d'être un aspect important du recrutement des parents d'accueil et du placement des enfants.		

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
<b>Conformité des services avec la LSEJF : Enfants pris en charge</b>	2. La Société d'aide à l'enfance de Peel est encouragée à développer un plan d'assurance de la qualité visant à augmenter la conformité avec l'opportunité du plan de soins initial.				Les examens en cours pour contrôler l'achèvement du plan initial de soins comprennent : Le rapport d'activité, l'examen prolongé de la prise en charge et le plan d'amélioration de la qualité des normes.		
	3. Il serait utile pour la Société d'explorer avec les sociétés comparables comment leur modèle se compare et d'examiner les stratégies possibles pour réduire leurs dépenses liées aux enfants pris en charge. (CFVC)	De nombreux facteurs contribuent aux dépenses liées aux enfants pris en charge, notamment le nombre de cas, la complexité des cas et les frais de pension. Les frais de pension de la Société d'aide à l'enfance de Peel étaient inférieurs à la moyenne. La façon dont nous structurons notre agence et dont nous répartissons les coûts de personnel a eu une incidence sur certains de nos rapports, car certains membres du personnel sont comptabilisés dans les coûts de personnel, mais soutiennent d'autres initiatives au sein de l'agence. La Société d'aide à l'enfance de Peel s'engage à aligner le personnel sur les besoins des enfants et des jeunes tout en tenant compte de facteurs tels que les négociations et les contraintes de financement. Nous surveillons continuellement nos coûts d'hébergement et le soutien que nous apportons aux enfants pour nous assurer que la santé et la sécurité de nos enfants et de nos jeunes sont assurées de manière efficace et avec le plus grand soin et la plus grande diligence afin d'obtenir des résultats positifs.		TERMINÉ	La SAE de Peel s'engage à aligner son personnel sur les besoins des enfants et des jeunes tout en tenant compte des contraintes financières. Nous contrôlons en permanence nos frais d'internat et notre soutien aux enfants pour nous assurer que la santé et la sécurité de nos enfants et de nos jeunes sont assurées de manière efficace et avec le plus grand soin et la plus grande diligence afin d'obtenir des résultats positifs.		
<b>Conformité des services avec la LSEJF : Placement familial</b>	1. Que la Société d'aide à l'enfance de Peel une analyse entreprenne une analyse de son modèle de soins par rapport à ses sociétés comparables et examine pourquoi ses coûts de traitement en famille d'accueil et ses jours de soins sont plus élevés. (CFVC)				Nous continuons à surveiller les dépenses liées au placement en famille d'accueil et à étudier des stratégies de gestion des coûts, tout en répondant aux besoins des enfants placés. Nous continuons également à participer aux discussions sectorielles.		
<b>Conformité des services avec la LSEJF : Données relatives à l'identité</b>	1. Le ministère est conscient des difficultés que pose la collecte de données fondées sur l'identité autodéclarée et sur le consentement et reconnaît les efforts considérables déployés par la Société d'aide à l'enfance de Peel pour recueillir ces renseignements jusqu'à présent. La Société est encouragée à poursuivre l'élaboration de pratiques exemplaires pour soutenir la collecte de renseignements fondés sur l'identité de façon uniforme, dans tout le continuum de la prestation de services, afin de continuer à éclairer sa politique et ses pratiques en matière de prestation de services adaptés à la culture.				Continuer à collecter des données sur la race et l'identité des Premières nations, des Inuits et des Métis (PNIM). Nous continuons à produire, à contrôler et à communiquer les taux d'achèvement pour l'identité raciale et l'identité des PNMI à différents stades du service. Les rapports au CSERC seront présentés chaque année, au mois de novembre.		
	2. Inclusion de données fondées sur la race dans la collecte et la déclaration des sondages sur la satisfaction des clients afin de mieux comprendre comment la Société d'aide à l'enfance de Peel sert des segments particuliers de la population. (NOUVEAU)				Continuer à mesurer la race dans le cadre de notre processus de retour d'information sur les clients.		
	3. Élaboration d'un rapport annuel sur l'analyse de la disproportion en fonction de la race et de l'identité des Premières Nations, des Inuits et des Métis à différentes étapes du service, ainsi que d'un plan d'action pour régler les problèmes. (NOUVEAU)				Nous continuons à mettre à jour les méthodologies en fonction des besoins et à mesurer la disproportionnalité à différents stades du service. Les rapports sur la disproportionnalité seront présentés au CSERC sur une base annuelle, en novembre de chaque année.		

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
<b>Conformité des services avec la LSEJF : Enquêtes</b>	3. Il est recommandé que la Société d'aide à l'enfance de Peel continue à travailler en partenariat avec les services de police et les conseils scolaires locaux pour s'assurer que les signalements à la société sont appropriés et effectués dans une optique antiraciste.				Nous continuons à travailler en partenariat avec les services de police locaux et les conseils scolaires pour veiller à ce que les renvois à la société soient appropriés et effectués dans une optique de lutte contre le racisme.		
	1. Lorsque les sociétés reçoivent un signalement et déterminent qu'une enquête sur la protection de l'enfant est nécessaire, elles sont tenues de respecter les exigences énoncées dans la norme n° 2 sur la protection de l'enfant et d'utiliser les notes pratiques pour guider leur travail. Il est recommandé à la société de revoir et d'évaluer son guide de prise de décisions afin de s'assurer que l'évaluation initiale du signalement est codée de manière appropriée, afin de s'assurer que les interventions et les services les plus appropriés sont fournis aux enfants et aux familles.	Le rapport d'examen approfondi note que « dans l'ensemble, les résultats de l'examen des cas ont démontré une conformité élevée dans tous les domaines de service examinés » (page 5). On ne sait pas exactement ce que le ministère a examiné en particulier, mais aux fins de notre examen interne, les normes de protection de l'enfant ont été examinées pour déterminer les spécificités de l'audit. Les vérifications ont porté sur les enquêtes terminées et transférées aux dossiers en cours, ainsi que sur les dossiers en cours clos, tous deux en octobre 2023. Constatations :		TERMINÉ	Nous continuons à mesurer le respect des normes de protection de l'enfant relatives aux enquêtes par le biais de rapports et du plan d'amélioration de la qualité des normes. En outre, nous sommes en train de développer un certain nombre de tableaux de bord relatifs au respect des normes.		
	2. Il est recommandé que la société examine un échantillon plus large d'enquêtes réalisées – cas transférés, afin de confirmer que l'évaluation initiale du signalement reste pertinente, pour s'assurer que les interventions et les services les plus appropriés sont fournis aux enfants et aux familles.	Dans 95 % des cas, la correspondance entre l'orientation de l'évaluation initiale et le code de spectre d'éligibilité (CES) approprié a été respectée. Les raisons de non-conformité étaient le manque de détails dans l'orientation (2) et la non-concordance avec le CES (1).		TERMINÉ			
	1. Il est recommandé aux superviseurs de s'assurer que tous les documents de transfert sont conformes à la norme n° 6 sur la protection de l'enfant avant d'approuver le transfert d'un dossier.	Dans 100 % des cas, la décision de vérification (telle qu'elle figure dans la consultation de supervision et/ou le résumé de l'enquête) a été associée au CES approprié.  95 % des cas étaient conformes à la visite de transfert interne. Les raisons de la non-conformité n'étaient pas documentées (15) et on ne savait pas si tous les participants étaient présents (1).		TERMINÉ	Nous continuons à mesurer le respect des normes de protection de l'enfant relatives aux services continus par le biais de rapports et du plan d'amélioration de la qualité des normes. En outre, nous sommes en train de développer un certain nombre de tableaux de bord relatifs au respect des normes.		
	2. Il est recommandé aux superviseurs de s'assurer que tous les documents de clôture des dossiers sont conformes à la norme n° 8 sur la protection de l'enfant avant d'approuver la clôture d'un dossier.	72 % des cas étaient conformes pour la réunion de transfert avec la famille. Les raisons de non-conformité étaient les suivantes : aucune		TERMINÉ			

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 5**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	Date de fin révisée	Statut	Rapport d'avancement n° 5 (31 septembre 2023) – Avancement et soutien	Date de fin révisée	Statut
Conformité des services avec la LSEJF : Services continus	3. Il est également recommandé que la société s'efforce de saisir les documents relatifs à l'examen des cas et à la cessation d'activité dans les délais prescrits par la loi et, lorsque cela n'est pas possible, de documenter la raison pour laquelle cette exigence n'a pas été respectée.	<p>visite de transfert documentée (7), participant(s) manquant(s) (8) et réunion virtuelle sans départ documenté (1). 57 % des registres de contact documentant la réunion de transfert ont été trouvés dans le dossier d'enquête par rapport au dossier en cours.</p> <p>Dans 90 % des cas, la consultation de clôture était conforme. Les raisons de non-conformité étaient l'absence de documentation de la consultation de clôture (6) et une documentation peu claire de la consultation de clôture (3).</p> <p>Dans 52 % des cas, la documentation relative à l'examen et à la clôture du dossier a été remplie dans les délais impartis. Les raisons de non-conformité sont les suivantes : examen tardif (16), pas de réunion de clôture avec la famille (12), pas d'examen/plan de résultat créé (6) et pas de réunion de clôture avec la famille/pas de plan de résultat créé (5).</p> <p>Les résultats ont été présentés par le chef de l'équipe d'intégration des pratiques aux directions des services le 21 mars (Permanence) et le 29 mars (conseils et évaluation et Renforcement des capacités des parents et des enfants). La présentation comprenait une vue d'ensemble des résultats de l'audit des services d'examen approfondi et des résultats actuels de l'audit, y compris des exemples de cas non identifiables à des fins d'apprentissage et de discussion.</p>		TERMINÉ			