

**Société d'aide à l'enfance de Peel**

**RAPPORT**

**d'examen global**

présenté à la directrice, région du Centre

Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux

et communautaires

Le 31 août 2021



**THE OSBORNE GROUP**  
**Executive Performance on Demand**



**CCR**

INTERNATIONAL

CENTRE FOR CONFLICT  
RESOLUTION

*REMERCIEMENTS : Cet examen a été demandé par le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESC). The Osborne Group a travaillé en partenariat avec le personnel du Centre for Conflict Resolution (CCR) et du MSESC.*

*L'examen global a débuté en avril 2021. Au cours des premières semaines, l'examen a surtout porté sur une évaluation du milieu de travail à la Société d'aide à l'enfance (SAE) de Peel à l'aide des constatations de CCR qui ont éclairé d'autres aspects de l'examen. Les constatations et les recommandations de CCR sont contenues dans le rapport d'examen global.*

*The Osborne Group a assumé la direction globale de l'examen et s'est penché sur la gouvernance, les partenariats communautaires, le modèle de prestation de services et les ressources humaines de la Société. Le personnel du MSESC a effectué un examen de la conformité de la Société à la Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille (LSEJF) et de ses finances.*

*The Osborne Group, le personnel du MSESC et CCR souhaitent remercier le personnel ainsi que le conseil de la SAE de Peel pour leurs perspectives et souligner leur engagement à travailler en collaboration afin d'aborder les questions et les préoccupations contenues dans ce rapport. Nous désirons également remercier la section locale 4914 du SCTP et son comité directeur de la lutte contre le racisme envers les Noirs pour leur aide avec l'examen.*

*Nous sommes conscients des défis uniques auxquels toutes les parties ont été confrontées pendant la pandémie de COVID-19.*

# TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	4
Survol de la région de Peel.....	6
1 <sup>re</sup> partie – ÉVALUATION DU MILIEU DE TRAVAIL – CENTRE FOR CONFLICT RESOLUTION .....	7
2 <sup>e</sup> partie – EXAMEN DE LA GOUVERNANCE, DE LA PRESTATION DE SERVICES, DES PARTENAIRES COMMUNAUTAIRES, DES RESSOURCES HUMAINES, DE LA CONFORMITÉ ET DES FINANCES.....	45
a. Gouvernance.....	45
b. Modèle de prestation de services .....	50
c. Conformité de la prestation de services .....	56
d. Partenariats communautaires .....	68
e. Ressources humaines .....	70
f. Finances.....	75
Résumé global.....	84

Annexe

## SOMMAIRE

### But

L'examen de la Société d'aide à l'enfance de Peel (SAE de Peel) a été entrepris afin d'élaborer sur les constatations et les recommandations liées aux problèmes avec le service, les opérations, les ressources et le milieu de travail qui nécessitaient une plus grande attention de la part de l'organisme. Le résultat visé se résumait à tracer et à aménager une voie vers l'amélioration et la durabilité. La préparation d'un plan d'action pour aborder le racisme systémique, le racisme envers les Noirs et les autres problèmes relevés dans la foulée de l'examen constituait un point central. Le Ministère surveillera la mise sur pied du plan d'action de près et de façon continue.

Cet examen a été dirigé par The Osborne Group, un cabinet d'experts-conseils établi à Toronto. L'équipe d'examen comprenait d'autres experts-conseils externes ainsi que six membres du personnel du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires. L'examen se voulait un examen ciblé, plutôt qu'un examen complet des opérations.

### Méthodologie

La portée générale de l'examen englobait la culture du milieu de travail, la gouvernance, le modèle de prestation de services, la conformité à la *Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille* (LSEJF), les partenariats communautaires, les ressources humaines ainsi que les finances.

Dirigée par The Osborne Group, l'équipe d'examen s'est concentrée sur les aspects suivants :

1. L'évaluation de la culture du milieu de travail par un tiers, soit le Centre for Conflict Resolution International (CCR)
2. L'exploration des dimensions choisies de la prestation des services de la SAE de Peel dirigée par The Osborne Group
3. Les politiques et pratiques sélectionnées relatives aux ressources humaines examinées par Aileen Edwards, AME Consulting and Leadership Coaching, (un cabinet associé à The Osborne Group)
4. L'évaluation de l'efficacité des processus financiers, qui s'appuyait sur les directives et les politiques gouvernementales et ministérielles, menée par le personnel du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESC)
5. L'examen de la conformité par rapport à des aspects clés de la *Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille* (SEJF) évalués par le personnel du MSESC
6. L'évaluation de l'efficacité de la gouvernance du conseil et des relations avec les

partenaires communautaires par l'équipe The Osborne Group

7. La préparation d'un rapport final à l'intention du MDESC par The Osborne Group et CCR en collaboration avec l'équipe d'examen

## **Sommaire des résultats**

Les résultats détaillés de l'équipe d'examen sont rapportés dans les sections subséquentes de ce rapport. Des forces, des limites et des recommandations sont indiquées dans tous les domaines.

Les résultats les plus importants en ce qui concerne les forces et les faiblesses sont décrits ci-dessous.

### **Les forces**

Les services aux clients et les partenariats communautaires sont excellents. Il y a un modèle de prestation clairement défini qui est axé sur l'intervention précoce et la prévention afin d'offrir aux enfants des services à domicile dans la mesure du possible ou le soutien des proches si une assistance en dehors de la famille immédiate s'avère nécessaire. Ces dernières années, l'organisme s'est associé avec un vaste éventail de fournisseurs de services communautaires afin de créer des services culturellement adaptés, en plus d'avoir collaboré avec des partenaires dans le but d'offrir des soutiens complets et enveloppants aux enfants et aux familles. Conjointement avec des partenaires de l'immigration, la SAE de Peel a conçu des services spécialisés pour les nouveaux immigrants.

La Société utilise des paramètres pour évaluer les services aux clients et pour apporter des améliorations. Les partenaires communautaires interviewés pendant l'examen corroborent ces conclusions. Ils déclarent que le personnel de la SAE de Peel jouit d'une excellente réputation lorsqu'il est question de partager les pouvoirs et de tenir des conversations franches et opportunes sur des questions difficiles afin de régler les différends dans l'intérêt des clients. Le personnel de la SAE de Peel fait état de son sentiment de fierté à l'égard de ses nombreuses équipes de services spécialisés uniques et de son modèle d'intervention adapté qui s'est réorienté vers une plus grande collaboration avec les familles et les partenaires dans l'intérêt des enfants.

Le conseil est composé d'un éventail de personnes qualifiées et d'expériences d'horizons diversifiés qui sont déterminées à guider la SAE de Peel dans sa mission. Le conseil se sert d'une matrice de compétences pour planifier la relève qui reflète : la diversité dans l'identité des minorités ethniques et visibles; l'identité des Premières Nations, des Métis ou des Inuits; l'identité de genre vécue; la représentation sectorielle et géographique; la représentation du français; ainsi que les compétences, l'expérience de travail et l'expérience de la gouvernance. Le conseil a des politiques valables et réfléchies et il est ouvert à l'amélioration. Le conseil joint le geste à la parole comme en témoigne son engagement à l'égard de l'apprentissage et du perfectionnement continus.

Dans l'ensemble, les résultats de l'examen des cas ont révélé une conformité élevée dans tous les domaines de service étudiés.

## **Les défis**

L'environnement de travail est gravement perturbé. On décrit la culture du leadership comme un système de commandement et de contrôle; on qualifie la relation entre le syndicat et la direction de dysfonctionnelle; la communication n'est pas assez claire et transparente; on évite les conflits; il n'y a pas d'espaces sécuritaires où tenir des conversations difficiles; et on s'attend à trop de changements trop rapidement. L'absence de guérison par rapport aux problèmes hérités, dont la grève et d'autres incidents clés, aggrave les problèmes. Il faut également aborder les problèmes hérités qui concernent les personnes, les ressources et les politiques.

Il faut se concentrer davantage sur l'intendance des ressources humaines par le conseil. Malgré son engagement à créer un environnement où les personnes s'épanouissent dans un milieu de travail sain qui favorise la diversité, l'inclusion et l'équité, le conseil n'a pas de paramètres en place pour déterminer si cet engagement est respecté.

## **SURVOL DE LA RÉGION DE PEEL**

Les données suivantes ont été fournies par la SAE de Peel. Les sources des données sont indiquées dans l'annexe 2.

### **La population**

Un Ontarien sur dix habite dans la région de Peel, qui compte un peu plus de 1,5 million d'habitants. Au cours des cinq dernières années, la population a augmenté de 6,5 %.

Peel compte 11,5 % des enfants et des jeunes de l'Ontario âgés de 0 à 19 ans. Environ 20 % de la population de Peel (1 résident sur 5) est composée d'enfants ou de jeunes selon les données socio-économiques du modèle de financement du bien-être de l'enfance 2020-2021 de la région de Peel.

### **La langue**

39 % des résidents de Peel parlent le plus souvent dans une autre langue que l'anglais à la maison.

Parmi les langues non officielles (ni le français ni l'anglais) parlées dans la région de Peel, c'est le Punjabi qui est le plus souvent parlé à la maison.

12,6 % des habitants de Peel parlent plus d'une langue à la maison.

### **Les minorités visibles**

32 % des résidents de Peel sont des Sud-Asiatiques, 10 % sont des Noirs, 5 % sont des Chinois, 4 % sont des Philippins et 3 % sont des Arabes.

62,3 % des membres de la population de Peel s'identifient comme faisant partie d'une minorité visible. C'est deux fois plus que pour l'Ontario dans son ensemble.

### **L'immigration**

Les immigrants forment plus de la moitié de l'ensemble de la population de Peel (51,5 %), une proportion 1,8 fois plus élevée que pour l'Ontario. Le pays de naissance pour le plus grand pourcentage d'immigrants dans Peel est l'Inde (25,7 %).



## La pauvreté

16 % des populations racisées (minorités visibles) dans Peel ont un faible revenu. Peel compte 13,2 % des familles à faible revenu de l'Ontario. 18 % des enfants âgés de 0 à 17 ans de Peel vivent dans des ménages à faible revenu.

## 2<sup>e</sup> partie – ÉVALUATION DU MILIEU DE TRAVAIL

### CENTRE FOR CONFLICT RESOLUTION (CCR)

#### 1. Sommaire

Ce rapport explique en détail les résultats d'une évaluation de la culture du milieu de travail réalisée au sein de la Société d'aide à l'enfance de Peel (SAE de Peel) durant les mois de mars à juin 2021. Plus de 350 participants, y compris les membres du personnel, les gestionnaires et les membres du conseil, ont été consultés, dans le cadre de sondages, de groupes de discussion et d'entrevues, sur les forces et les défis de la culture du milieu de travail à la SAE de Peel.

Les dynamiques positives à la SAE de Peel englobent les aspects suivants :

- **Une passion pour le travail** et un engagement solide à l'égard des enfants et des familles
- **Un sentiment de fierté** à l'égard des nombreuses équipes spécialisées et des programmes uniques et adaptés pour les clients
- **De bonnes relations interpersonnelles**
- **Un modèle d'intervention adapté** qui s'est réorienté vers une plus grande consultation et collaboration avec les familles et les partenaires

Les dynamiques problématiques à la SAE de Peel englobent les aspects suivants :

- **Une culture du leadership** qui est décrite comme un système de commandement et de contrôle et qui a engendré un climat paralysant à tous les échelons de l'organisation
- **L'absence de réconciliation** avec les problèmes hérités, dont la grève et d'autres incidents clés
- **Une relation syndicat-direction** qui est décrite comme étant antagoniste et dysfonctionnelle
- **Un style de communication** qui manque de clarté et de transparence
- **Un évitement des conflits** dans le cadre duquel les problèmes et les défis sont souvent écartés ou minimisés
- L'absence d'espaces sécuritaires pour tenir des conversations difficiles sur le **racisme envers les Noirs** qui donne l'impression à plusieurs personnes qu'elles ne sont pas appuyées
- **Trop de changements trop vite** : On lance plusieurs initiatives nouvelles sans donner

suffisamment de temps pour planifier, mobiliser, communiquer ou obtenir l'adhésion des différents intervenants internes.

De nombreuses personnes sont fières des réalisations de la SAE de Peel et de la réputation qu'elle s'est taillée dans la région de Peel, et en Ontario, comme un organisme progressif et réceptif aux changements qui s'opèrent dans les normes et aux défis systémiques auxquels le domaine de la protection de l'enfance est confronté. Il y a toutefois une division marquée au sein de l'organisme quant à sa façon de réagir aux problèmes, aux défis et aux différends dans le milieu de travail qui a eu des répercussions négatives sur plusieurs membres du personnel. L'approche adoptée par la direction à l'égard des différends qui concernent les mesures de grève, la sécurité au travail et le racisme systémique a été décrite par plusieurs comme étant du haut vers le bas et non coopérative. CCR International fait la recommandation suivante :

- **Un rétablissement du milieu de travail pour la SAE de Peel, qui comprend :**
  - **un mentorat en leadership;**
  - **un processus de résolution des différends à l'interne;**
  - **un plan d'entretien pour rétablir les fondements de la confiance au sein de l'organisme.**

## **2. Introduction**

On a retenu les services du Centre for Conflict Resolution International (CCR International) dans le but d'évaluer la culture du milieu de travail actuelle à la Société d'aide à l'enfance de Peel et de faciliter une série d'interventions afin de rétablir une harmonie fonctionnelle au sein de l'organisme. Le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires de l'Ontario a déterminé, par la suite, qu'un examen global de la SAE de Peel s'avérait nécessaire. La présente évaluation de la culture fait donc partie d'un examen organisationnel global.

Ce rapport vise à donner à la Société d'aide à l'enfance de Peel et au ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires une perspective impartiale sur la culture du milieu de travail qui porte principalement sur les difficultés qui les empêchent de s'acquitter de leur mandat. La SAE de Peel a manifesté son engagement à mieux comprendre les rouages de l'organisme, à aborder les faiblesses et à souligner les réussites afin de mieux servir les familles qui font appel à ses services. Le processus amorcé pour cette évaluation de la culture du milieu de travail consistait notamment à recueillir des renseignements qualitatifs et quantitatifs à l'aide du sondage OrgPulse, de groupes de discussions et d'entrevues individuelles afin de cerner les enjeux, les intérêts et les positions et d'acquérir une compréhension globale des dynamiques problématiques dans l'organisme.

CCR International a mené un processus d'évaluation complet en mobilisant tous les membres de l'organisme, y compris le personnel et la direction. Il est important de noter que CCR International a obtenu l'entière collaboration de toutes les personnes concernées tout au long de ce processus, en mentionnant que les parties se sont portées volontaires pour cerner et aborder les problèmes dans le milieu de travail d'une façon saine et productive. Ce rapport résume les renseignements recueillis à l'aide du sondage, des groupes de discussion et des entrevues, aborde l'analyse qui en a découlé et se termine par les recommandations pour les prochaines étapes.

L'approche de CCR International à l'égard des évaluations repose sur deux éléments clés : la confidentialité et l'impartialité. Les notes ou les rapports, qu'ils soient faits verbalement ou par écrit, ne sont pas partagés avec l'organisme avant la distribution de son rapport d'évaluation final et il n'y a pas de déclarations individuelles ou de détails identificatoires attribués à des personnes en particulier dans le rapport. Nous recherchons plutôt les tendances générales qui sont un élément de force et d'efficacité ou une cause de dysfonctionnement dans l'organisation, dont la gravité est mesurée par l'impact global sur les effectifs.

### **3. Renseignements qualitatifs et quantitatifs recueillis**

À la SAE de Peel, les renseignements ont été recueillis à l'aide de trois voies : un sondage OrgPulse qui était accessible à tout le personnel au sein de l'organisme par l'entremise d'un lien Internet, des groupes de discussion qui se sont déroulés de façon virtuelle avec le personnel, et des entrevues individuelles qui ont réalisés par téléphone. Les sections qui suivent indiquent les renseignements recueillis.

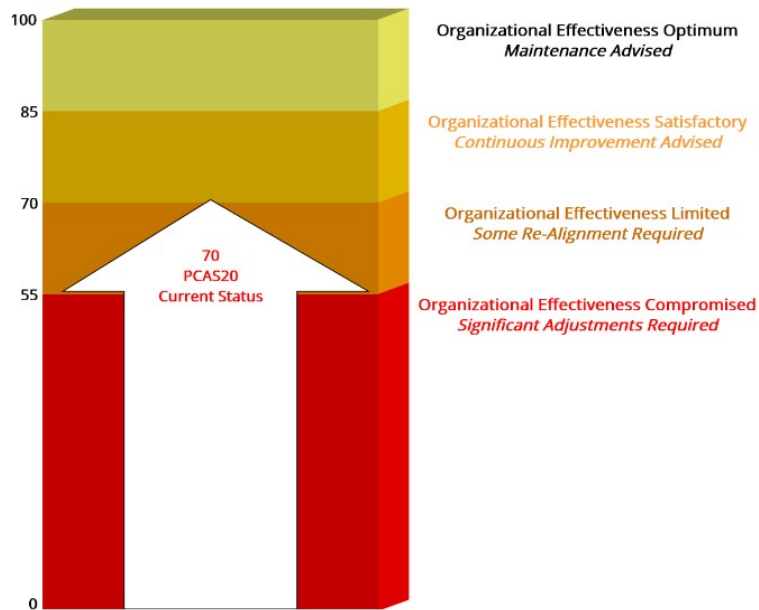
#### **3.1 Renseignements quantitatifs : sondage OrgPulse**

Un sondage OrgPulse a été mené en ligne à l'aide d'un lien expédié à tout le personnel à la SAE de Peel. Trois cent quarante-trois (343) questionnaires ont été remplis. Le sondage OrgPulse, qui est constitué de 91 questions réparties entre 12 domaines clés, établit un pointage global pour la fonctionnalité de l'organisme en plus de cerner les points faibles qui peuvent empêcher la culture du milieu de travail de donner sa pleine mesure.

La SAE de Peel a obtenu une note globale de 70 %, ce qui donne à entendre, selon les répondants, que l'efficacité organisationnelle à la SAE de Peel se situe entre satisfaisante et limitée et qu'un remaniement s'impose.

Figure 1 : Note de l'organisation

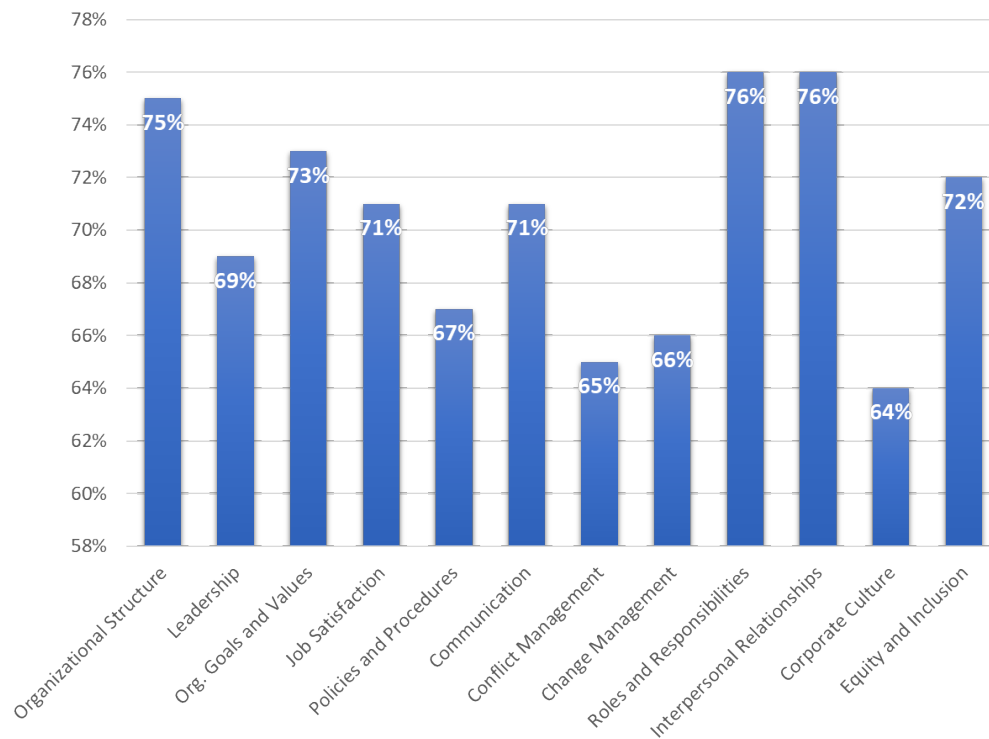
	Total Points Possible	Total Points Scored	% of Total Points
Organizational Assessment Responses	153790	108391	70%



Cette note globale est constituée des pointages individuels dans 12 catégories évaluées lors du sondage OrgPulse, qui comprennent l'équité et l'inclusion, la culture du milieu de travail, les relations interpersonnelles, les rôles et responsabilités, la gestion du changement, la gestion des conflits, la communication, les politiques et les procédures, la satisfaction au travail, les valeurs et les objectifs de l'organisation ainsi que la structure organisationnelle.

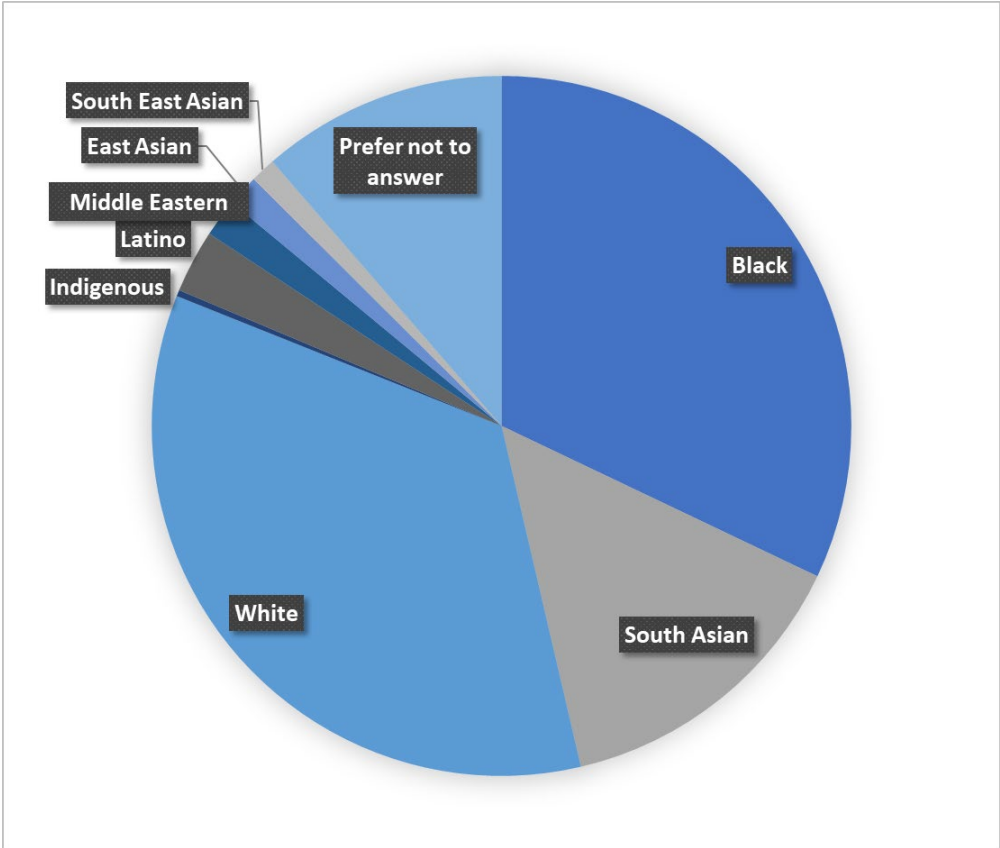
Bien que tous les résultats inférieurs à 70 % indiquent un certain niveau de faiblesse, ceux qui tournent autour de 65 % révèlent des aspects préoccupants qui nécessitent un examen plus approfondi des facteurs sous-jacents. Pour la SAE de Peel, la culture du milieu de travail, la gestion du changement et la gestion des conflits sont des aspects qui présentent une faiblesse marquée tout comme les politiques et procédures et le leadership, tandis que la structure organisationnelle, les relations interpersonnelles et les rôles et responsabilités au sein de l'organisme sont des aspects qui fonctionnent mieux. Ce résultat, qui a été confirmé par les renseignements qualitatifs recueillis dans le cadre des groupes de discussion et des entrevues, est abordé plus en détail dans la section 3.3.

**Figure 2 : Résumé des résultats selon la catégorie**



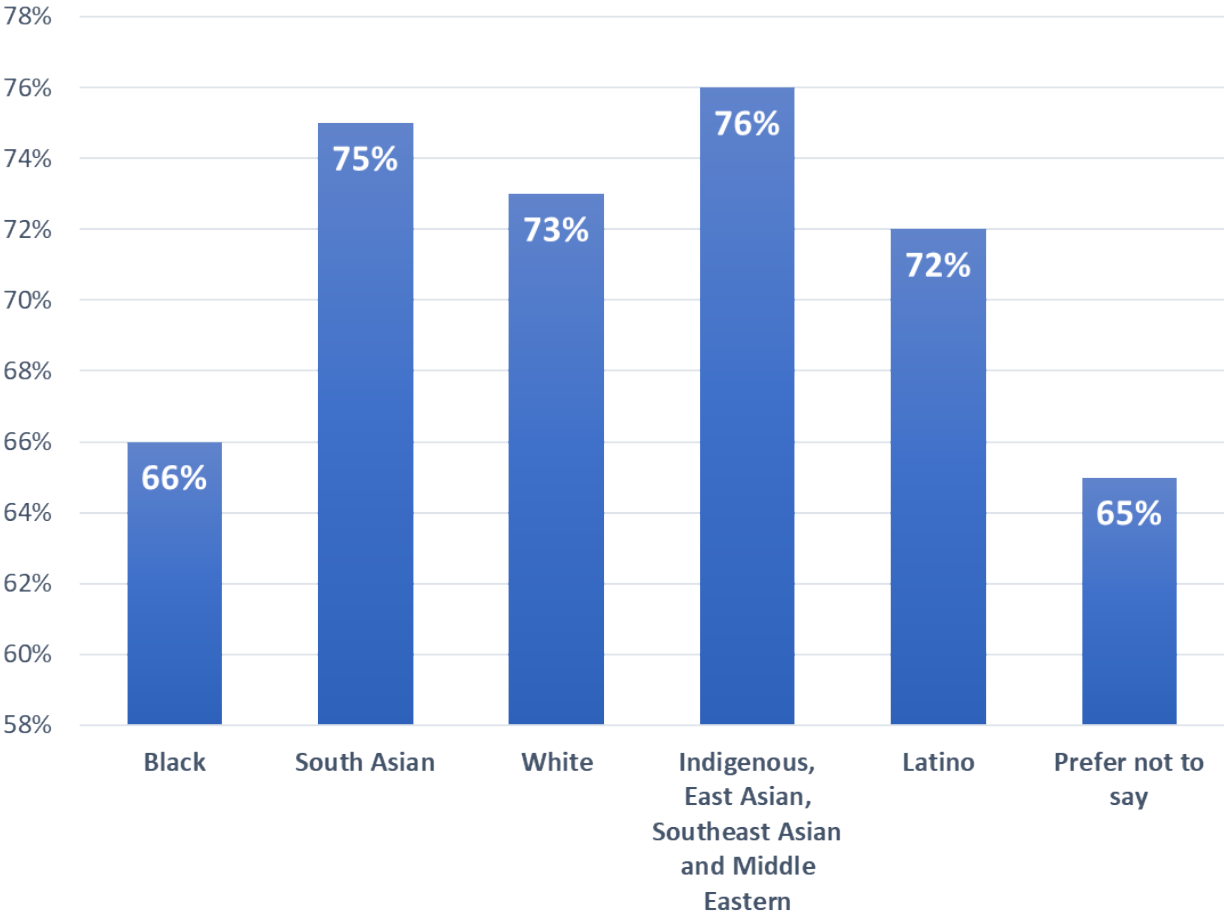
La ventilation des répondants par catégorie de races qui les décrit le mieux indique qu'une mince majorité d'entre eux s'identifient comme des Blancs (c'est-à-dire de descendance européenne), puis comme des Noirs (de descendance africaine, afro, antillaise, afro-canadienne), puis comme des Sud-Asiatiques (c'est-à-dire des Indiens d'Asie, des Pakistanais, des Bangladais, des Sri-Lankais, des Indo-Antillais, etc.). Les répondants de la catégorie suivante ont préféré ne pas révéler leur identité. Ils sont suivis par les répondants qui s'identifient comme étant des Est-Asiatiques (c'est-à-dire d'origine chinoise, coréenne, japonaise ou taïwanaise), des Latinos (c'est-à-dire d'origine latino-américaine ou hispanique), des Autochtones (c'est-à-dire comme étant des membres ou des descendants des Premières Nations, des Métis ou des Inuits), originaires du Moyen-Orient (c'est-à-dire d'origine arabe ou persane ou de l'Asie occidentale : des Afghans, des Égyptiens, des Iraniens, des Libanais, des Turcs, des Kurdes, etc.) et originaires de l'Asie du Sud-Est (c'est-à-dire des Philippins, des Vietnamiens, des Cambodgiens, des Thaïlandais, des Indonésiens ou d'autres descendants de l'Asie du Sud-Est) qui composent le reste des participants.

**Figure 3 : Ventilation des répondants selon les groupes démographiques**



Afin de protéger la confidentialité des répondants, les catégories de races qui comptent moins de dix personnes ont été combinées dans le diagramme suivant qui montre comment chaque catégorie de races a évalué l'organisation.

**Figure 4 : Note de l'organisation selon les groupes démographiques**



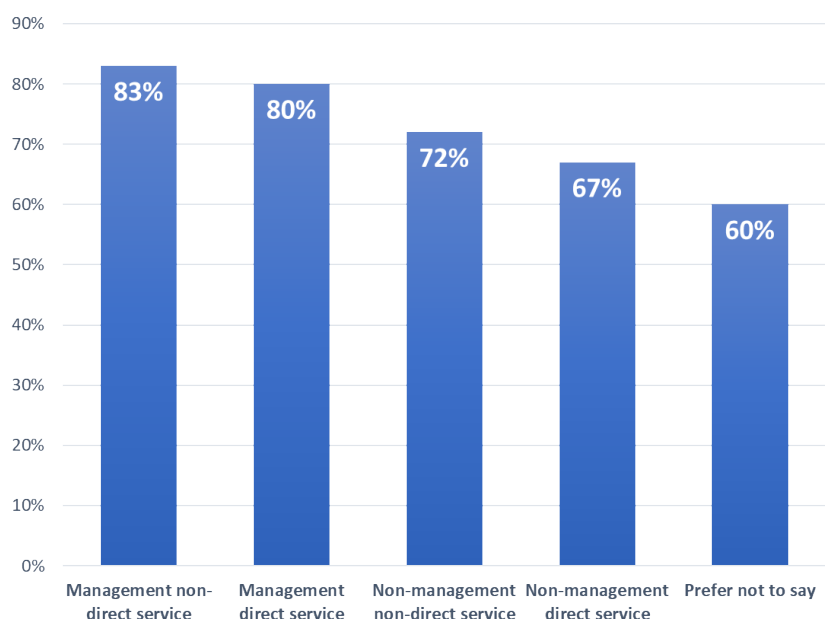
**Figure 5 : Pointages des catégories selon les groupes démographiques**

Catégorie	Réponses					
	Latinos	Sud-Asiatiques	Noirs	Blancs	Du 'Moyen-Orient, de l'Asie du Sud-Est, Autochtones, de l'Asie orientale	Préfèrent ne pas répondre
Note globale	72%	75%	66%	73%	82%	65%
Structure organisationnelle	75%	80%	72%	78%	84%	69%
Leadership	69%	74%	63%	72%	85%	63%
Valeurs et objectifs de l'organisation	76%	77%	68%	76%	86%	68%
Satisfaction au travail	73%	75%	67%	73%	84%	64%
Politiques et procédures	69%	73%	63%	68%	81%	63%
Communication	71%	75%	67%	72%	83%	65%
Gestion des conflits	65%	69%	62%	67%	79%	63%
Gestion du changement	65%	71%	63%	67%	78%	62%
Rôles et responsabilités	80%	80%	73%	79%	81%	70%
Relations interpersonnelles	80%	79%	74%	78%	85%	72%
Culture du milieu de travail	67%	71%	60%	64%	76%	59%
Équité et inclusion	73%	75%	67%	75%	83%	66%

Au sein des catégories de postes, on est largement en accord avec la note attribuée à l'organisme. Dans le diagramme qui suit (figure 6), nous voyons comment les différents échelons de la hiérarchie au sein de la SAE de Peel perçoivent l'efficacité globale de l'organisation. Les non-cadres qui offrent des services directs sont les moins satisfaits de l'organisme, tandis que les cadres qui ont le moins de contacts avec le travail de première ligne sont les plus satisfaits de l'organisation. Les participants qui ont préféré ne pas indiquer leur poste (7 %) sont ceux qui ont accordé la note la plus basse à l'organisme, mais les non-cadres qui offrent des services directs (53 %) représentent plus de la moitié des répondants. Il est à noter que les personnes qui font partie des 7 % de répondants qui n'ont pas indiqué leur poste ne sont pas nécessairement les mêmes participants qui ont préféré ne pas indiquer leur catégorie de races, leur âge ou d'autres données sur leur situation sociale.



**Figure 6 : Note de l'organisation selon le poste**



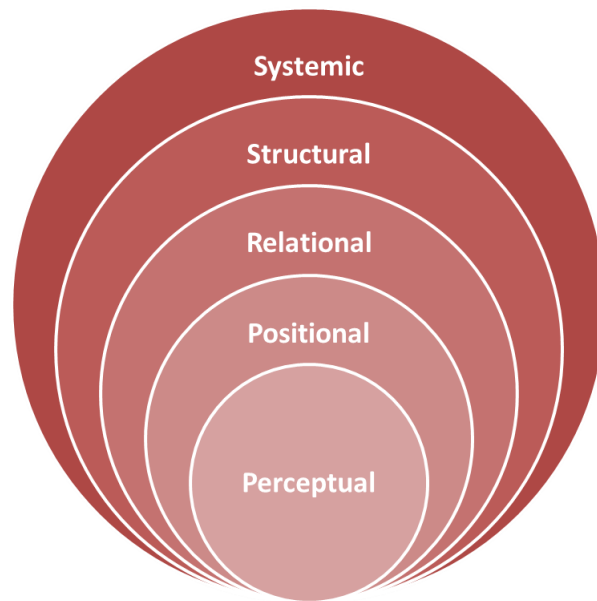
**Figure 7 : Pointages des catégories selon le poste**

	Cadres sans services directs	Cadres avec des services directs	Non-cadres sans services directs	Non-cadres avec des services directs	Préfèrent ne pas répondre
Note globale	83 %	80 %	72 %	67 %	60 %
Structure organisationnelle	87 %	87 %	76 %	72 %	65 %
Leadership	82 %	81 %	72 %	65 %	56 %
Valeurs et objectifs de l'organisation	84 %	84 %	75 %	70 %	62 %
Satisfaction au travail	85 %	82 %	72 %	65 %	84 %
Politiques et procédures	80 %	76 %	69 %	64 %	57 %
Communication	83 %	79 %	73 %	67 %	61 %
Gestion des conflits	79	74 %	68 %	61 %	57 %
Gestion du changement	79 %	75 %	68 %	62 %	57 %
Rôles et responsabilités	85 %	83 %	75 %	75 %	68 %
Relations interpersonnelles	83 %	83 %	77 %	74 %	67 %
Culture du milieu de travail	76 %	70 %	67 %	60 %	56 %
Équité et inclusion	87 %	81 %	74 %	68 %	61 %

À l'aide des renseignements présentés ici, nous pouvons déduire qu'il y a une certaine corrélation entre le fait de s'identifier comme un Noir et/ou d'être un non-cadre qui offre des services directs et le fait de percevoir l'organisation comme étant moins que satisfaisante ou efficace. Les sections suivantes examinent plus en profondeur les données qualitatives recueillies, ce qui donne une explication plus détaillée et nuancée de ces chiffres.

### 3.2 Renseignements qualitatifs recueillis : groupes de discussion, entrevues

**Figure 8 : Zones de conflits**



En tout, on a tenu 19 groupes de discussion avec la SAE de Peel, soit 14 pour le personnel, 3 pour les chefs d'équipe et 2 pour les cadres supérieurs, auxquels plus de 200 membres du personnel ont participé. On a réalisé soixante-treize (73) entrevues avec des personnes sélectionnées au hasard par CCR International. De plus, les personnes ont été interviewées à leur demande. Dans le cadre du sondage OrgPulse, cent vingt-huit (128) personnes ont fait des observations détaillées supplémentaires dans la section des commentaires. Les principaux problèmes cernés à l'aide de ces canaux d'information ont été classés ci-dessous en lien avec le cadre de travail zones de conflits de CCR International : systémiques, structurels, positionnels, relationnels et perceptifs. Les données qualitatives apportent des perspectives sur l'atmosphère générale au sein de l'organisation et montrent du doigt quelques enjeux clés qui ont des effets négatifs sur l'environnement du client, en plus d'éclaircir les données quantitatives déterminées.

Les principaux problèmes ont été consignés puis organisés selon un modèle de gestion de conflits utilisé par CCR International pour classer les problèmes signalés (illustré ci-dessus). Cette classification amorce le processus qui consiste à déterminer les thèmes, les tendances et les problèmes généraux au lieu de repérer des remarques et des observations individuelles. Des

problèmes se répètent souvent dans plus d'un aspect, ce qui indique qu'ils touchent les gens de différentes façons et qu'ils devraient être pris en compte dans l'analyse des conflits (section 4).

### 3.3 Problèmes systémiques

Les problèmes systémiques font référence aux problèmes causés par des influences externes sur l'organisme qui ont un impact direct sur le milieu de travail et qui peuvent provoquer des conflits plus profonds. Les événements catastrophiques, les exigences du marché, l'opinion publique, les normes et les règles sociales sont tous des enjeux extérieurs à l'organisation qui peuvent engendrer un conflit à l'intérieur d'une organisation.

Les problèmes systémiques sont rarement réglés à l'intérieur de l'organisation. Bien souvent, on « gère » les problèmes systémiques et on acquiert les compétences nécessaires pour composer avec eux, car ils sont souvent en dehors de la portée du changement pour une organisation individuelle.

Voici les problèmes systémiques décelés qui ont des répercussions négatives sur la SAE de Peel :

#### **Les changements dans la politique gouvernementale**

- La multiplication des exigences relatives à la conformité et aux données du Ministère a amplifié la discordance entre le personnel et la direction en ce qui concerne le problème de la qualité du service par opposition à la quantité d'information.
- Les modifications apportées à la politique du Ministère qui ont une incidence sur les normes relatives aux services (la diminution des enfants pris en charge et la surreprésentation des enfants noirs pris en charge) ont accentué les pressions exercées sur le personnel qui offre des services directs.

#### **Les changements démographiques**

- Les changements démographiques dans la population de clients (immigration, mutations démographiques) entraînent une modification constante des programmes afin de mieux servir les différents groupes démographiques dans la région de Peel.
- Une meilleure compréhension de l'importance de la représentation (les travailleurs qui reflètent les clients qu'ils servent) a amplifié les tensions entre les communautés représentatives au sein de la SAE de Peel en ce qui a trait au recrutement et aux promotions.

#### **Le racisme systémique**

- Le racisme systémique, et le racisme envers les Noirs en particulier, est une réalité dans la société; elle se fait sentir et elle est vécue très différemment par les personnes et les groupes dans la SAE de Peel.
- Le racisme systémique (le racisme envers les Noirs en particulier) dans la collectivité desservie a un impact sur le personnel de première ligne racisé qui signale un manque de soutien adéquat.

- Le modèle de service eurocentrique est défavorable aux familles racisées. S'il n'est pas remis en question, il aura des répercussions sur la qualité du service dans la composition culturelle en constante évolution de la communauté desservie par la SAE de Peel.

### 3.4 Problèmes structurels

Les problèmes structurels sont au centre de ces règles, ces procédures, ces structures et ces rôles dans l'organisation qui causent des problèmes et des tensions à l'heure actuelle. Des responsabilités et des rôles mal définis, une répartition inégale de la charge de travail, des systèmes hiérarchiques inefficaces, entre autres choses, sont autant d'éléments de la structure d'une organisation qui peuvent créer des conflits.

La clé pour régler un conflit structurel consiste à adopter une approche structurelle. Par exemple, si des responsabilités et des rôles mal définis sont à la racine d'un conflit, il faut les définir plus clairement dans les particularités révisées des postes.

Voici les problèmes structurels décelés qui ont des répercussions négatives sur la SAE de Peel :

#### **Le modèle opérationnel centralisé**

- Le « modèle de fonctionnement » centralisé actuel à la SAE de Peel qui, selon plusieurs membres de l'organisation, est incompatible avec les valeurs et les pratiques du travail social
- Le modèle de fonctionnement de type commandement et contrôle qui repose sur une hiérarchie décisionnelle qui ne se prête pas à une collaboration et à une consultation du bas vers le haut ou à l'établissement d'un consensus
- Le nombre élevé de postes contractuels et le manque de clarté entourant la sécurité des contrats qui contribuent à une culture caractérisée par l'incertitude et la crainte des représailles
- Le manque de reconnaissance et de mobilisation active signalé par le personnel administratif qui diminue sa capacité à donner une rétroaction significative
- Trop de changements trop vite : On lance plusieurs initiatives nouvelles sans donner suffisamment de temps pour planifier, mobiliser, communiquer ou obtenir l'adhésion des différents intervenants internes.
- Les charges de travail lourdes qui ont des effets néfastes sur la conciliation travail-vie personnelle
- Les possibilités de formation fréquentes qui ne prévoient souvent pas de suivis pour favoriser un changement significatif
- L'absence de volonté de la part de la direction d'accepter les torts ou la responsabilité pour les conflits, les difficultés et les décisions antérieures qui ont eu des répercussions négatives sur la culture de l'organisation

#### **La communication**

- Le manque de transparence et de clarté dans les communications à l'échelle de l'organisme
- Les décisions liées à des questions cliniques, que le personnel décrit comme étant de haut en bas, et la dépendance envers le chef d'équipe pour faire des revendications, en donnant

peu de recours aux travailleurs pour éclaircir ou influencer sur les décisions

- Les pratiques inconstantes en matière de communication dans l'ensemble de la SAE de Peel qui varient selon le style de communication des dirigeants individuels

## **La gestion des conflits**

- Le manque de reddition de comptes et de suivis lorsqu'on aborde des questions, des difficultés ou des problèmes liés aux membres du personnel individuels qui sont souvent minimisés ou écartés
- Les réponses aux problèmes affectant l'ensemble du milieu de travail qui sont perçues comme étant réactives ou performatives devant le peu de temps pour les planifier et pour y donner suite
- Une culture axée sur l'évitement des conflits (en réduisant au silence, en rejetant, en refusant d'admettre, en minimisant, en retardant) au lieu d'une approche collaborative
- L'absence d'un espace sûr où soulever des questions, des difficultés ou des conflits
- Le niveau de compétences inconstant parmi les chefs d'équipe pour aborder les conflits et les niveaux de confiance variables envers les chefs d'équipe au sein du personnel
- Le manque de structures et d'ensembles de compétences efficaces pour aborder les conflits qui a exacerbé les problèmes non réglés et les manifestations de frustration fréquentes dans différentes tribunes

## **La direction**

- Un leadership discordant (capacités, compétences, engagement) à tous les échelons de la direction
- Le manque de constance relevé par le personnel dans les compétences en leadership et les pratiques des chefs d'équipe à l'échelle de l'organisation
- Le processus flou ou inadéquat pour fournir une rétroaction sur le rendement des dirigeants et la réaction qui, lorsque l'occasion se présente, n'est pas sincère et ne peut pas être appliquée d'une manière percutante
- Les chefs d'équipe qui ne se sentent pas habilités à prendre des risques et à régler des problèmes difficiles en raison des pratiques de type commandement et contrôle des dirigeants
- La hiérarchie de l'importance entre les différents services de l'organisme qui a des répercussions négatives sur la cohésion de la direction

## **Le rôle du service du personnel et de la culture organisationnelle (des RH)**

- L'application inconstante des normes relatives à l'embauche et aux promotions qui est jugée injuste, car elle a engendré une méfiance à l'égard du processus et du service du personnel et de la culture organisationnelle
- Le service du personnel et de la culture du milieu de travail qui est jugé inaccessible, qui n'est pas amical, qui est suspicieux envers les employés et qui sème la méfiance ainsi que la frustration occasionnée par les longs processus qui s'étirent ou qui sont onéreux
- Le manque de clarté entre le service du personnel et de la culture organisationnelle et le service



de l'équité et de l'inclusion quant à leurs rôles respectifs pour aborder les questions de diversité et d'équité qui concernent les ressources humaines

## **L'équité et la diversité**

- La dégradation de l'efficacité de l'organisme au fil des années pour aborder les problèmes de race et d'équité, bien qu'il soit reconnu pour tenir compte des besoins des différents groupes racisés dans la collectivité
- Le manque de reddition de comptes sur les problèmes de racisme, de sexisme et de discrimination, les préoccupations qui sont souvent écartées ou minimisées ou le défaut de répondre aux besoins de nombreux membres du personnel
- L'absence de ségrégation des données raciales et ethniques dans certains groupes ethniques qui sont servis par la SAE de Peel (le regroupement de catégories ethniques comme les Sud-Asiatiques, l'emploi d'un terme hybride ou biracial sans une définition)
- Le manque de respect et d'espaces ou de forums ouverts pour aborder les problèmes de racisme systémique et de discrimination pour tous les membres du personnel et de la direction
- Les expériences de racisme qui sont exprimées et gérées par un discours axé sur le blâme et la honte au lieu de les voir comme des occasions pour tenir des conversations difficiles ancrées dans le respect afin de s'orienter vers un changement positif
- L'absence de ségrégation des renseignements recueillis sur la satisfaction des clients qui empêche de comprendre de quelles façons la SAE de Peel sert des segments particuliers de la population
- Les écarts dans la façon de procéder du personnel pour recueillir et prioriser les données fondées sur l'identité des bénéficiaires des services
- Les groupes et les comités culturels à la SAE de Peel qui se concentrent principalement sur la prestation des services et les programmes à l'externe avec un minimum de collaboration à l'interne entre les communautés au sein de la SAE de Peel

## **La sécurité physique et psychologique**

- Les nombreux conflits et problèmes entourant la sécurité qui seraient mis à l'écart ou laissés sans suite par les dirigeants
- Les exigences relatives à la charge de travail qui ont entraîné un épuisement professionnel ainsi que des préoccupations pour la sécurité
- La crainte de subir des répercussions négatives si on s'exprime sur des questions litigieuses qui est ressentie à tous les échelons de la SAE de Peel
- L'hésitation à signaler les problèmes d'inconduite et de harcèlement des membres du personnel qui ont peur pour leur sécurité
- Les frustrations éprouvées par plusieurs membres du personnel noirs lorsqu'ils constatent que leurs problèmes ne sont pas traités équitablement et qu'ils sont plutôt étiquetés comme étant « difficiles »

## **Le réseau de communication informel**

- Le manque de communication transparente des dirigeants qui a créé un climat de méfiance et de commérage
- Les conflits entre le syndicat et la direction qui ont engendré une culture dictée par la méfiance dans laquelle les parties tentent constamment de contrôler la narration
- Les membres du personnel qui dévoilent les griefs entre eux, mais qui ont peur de déposer des plaintes officielles
- L'absence d'une boucle de rétroaction sur les problèmes et les préoccupations soulevés par le personnel qui a pour effet de multiplier les malentendus et d'accentuer la méfiance

### 3.5 Problèmes relationnels

Des problèmes relationnels surviennent dans les milieux de travail où des personnes sont concernées. Les problèmes relationnels sont ancrés dans des différences entre les gens sur le plan du comportement, de l'attitude et du style relationnel qui sont devenues problématiques. Ces problèmes peuvent émaner des valeurs, des croyances, des tempéraments, des styles de travail divergents ou des antécédents négatifs accumulés.

Pour régler un problème relationnel, il faut aborder le comportement qui provoque le conflit, s'efforcer d'améliorer la communication et explorer les attitudes sous-jacentes qui font perdurer la situation. Ces attitudes sont souvent enracinées dans des événements et des problèmes antérieurs qui n'ont pas été compris ou abordés adéquatement.

Voici les problèmes relationnels décelés qui ont des répercussions négatives sur cette organisation :

#### **Une culture dictée par la peur**

- La peur de s'exprimer (conséquences négatives, ne pas être vu comme un allié, être perçu comme étant difficile) et/ou d'être associé
- L'évitement des conflits et les décisions dictées par la peur ou l'aversion au risque de nombreux gestionnaires et employés
- Les micro-agressions fréquentes signalées par le personnel qui ont eu des répercussions néfastes
- La peur et la méfiance à l'égard des autres signalées à tous les échelons de l'organisation
- L'incapacité de s'entendre sur la façon de procéder pour gérer les conversations difficiles ou les plaintes dans un milieu public
- L'hésitation des membres du personnel et des gestionnaires à participer à des réunions ou à donner des présentations sur des tribunes publiques en raison de la peur d'être étiquetés ou jugés
- L'obligation ressentie par de nombreux membres de cadrer avec le discours d'un groupe en particulier et la peur de subir des répercussions négatives s'ils choisissent d'agir autrement
- La perception à l'égard des personnes au franc-parler qui sont considérées comme étant agressives ou difficiles qui va à l'encontre d'un dialogue productif ou d'un règlement des différends
- Le niveau d'anxiété élevé éprouvé par de nombreux membres de l'organisation aux différents échelons du milieu de travail

#### **La direction**

- Les perceptions différentes de nombreux membres du personnel à l'égard des communications, des décisions et des comportements des chefs d'équipe individuels et l'incidence de ces distinctions sur le niveau de confiance et l'efficacité au travail entre les membres du personnel et les chefs d'équipe

- Les communications de plusieurs dirigeants qui, de l'avis des membres du personnel, manque de sincérité et de transparence

## **Le moral**

- Les expériences individuelles discordantes des équipes qui, selon des membres du personnel, ont des répercussions sur le moral
- Les conflits non réglés dans l'organisation, comme les relations entre le syndicat et la direction, et l'absence d'une communication respectueuse entre les personnes qui ont des répercussions sur le moral
- Le manque ou le peu de reconnaissance pour les années de service, pour les réalisations ou pour une prestation de services exceptionnelle

## **Les conflits entre les membres du personnel**

- L'émergence d'une culture où la méfiance règne après la grève qui a provoqué un conflit polarisé entre les personnes
- Les compétences et les pratiques en gestion conflictuelles de plusieurs chefs d'équipe individuels qui ont fait perdurer les divisions entre les membres du personnel
- Les pressions de la charge de travail qui éliminent les possibilités de coopération et de collaboration entre les équipes ou les pairs

## **La grève**

- Les nombreuses répercussions de la grève qui s'est prolongée pendant 13 semaines; un point tournant dans les relations entre la direction et le syndicat
- Les difficultés et les cas de détresse non résolus qui ont persisté pour les personnes dans cette organisation qui découlent de la grève ainsi que des actions ou de l'inaction après la grève
- L'absence de guérison et d'apaisement après la grève qui a laissé plusieurs plaies ouvertes qui persistent et qui ont une incidence sur les relations encore aujourd'hui
- La relation antagoniste entre les dirigeants du syndicat et de la direction qui a engendré des relations dysfonctionnelles qui sont fondées sur la méfiance et une mauvaise communication

### **3.6 Problèmes positionnels**

Les problèmes positionnels émanent d'un désaccord fondamental sur des questions liées à un processus, une approche, une préférence, etc. Par conséquent, les deux parties peuvent simplement ne pas être d'accord sur la meilleure façon de procéder ou sur l'approche à adopter lorsqu'il s'agit des tâches.

Certains problèmes positionnels peuvent ne pas connaître de règlement et les parties au différend

peuvent simplement différer à l'amiable. Pour régler des problèmes positionnels, les parties doivent faire des compromis afin de trouver une solution ou accepter de suivre la préférence ou le processus de l'une ou de l'autre.

Voici les problèmes positionnels cernés qui ont des répercussions négatives sur cette organisation :

### **Le conflit entre le syndicat et la direction**

- Le conflit antagoniste entre le syndicat et la direction qui a été exacerbé pendant et après la grève de 2016 et qui, à son tour, empêche la coopération et la collaboration à l'égard des questions importantes pour tous les membres du personnel
- Le conflit enraciné et polarisé entre le syndicat et la direction qui a exercé des pressions sur les membres du personnel qui se sentent obligés de « choisir leur camp » par crainte de représailles et le manque ou le peu de place pour un dialogue ouvert et constructif

### **La direction**

- L'incapacité de plusieurs membres du personnel et de la direction à s'entendre sur l'affectation des ressources (les augmentations de salaires des membres de la direction par opposition aux salaires du personnel de première ligne)
- Le désaccord à l'égard des méthodes de travail qui a engendré des relations antagonistes entre certains membres du personnel et leurs chefs d'équipe

## **3.7 Problèmes perceptifs**

Les problèmes perceptifs émanent des perceptions et des interprétations des gestes qui provoquent des conflits. Ils impliquent souvent un malentendu ou une différence entre l'intention et l'effet.

La clé pour régler un problème perceptif réside dans sa clarification. Lorsqu'on aborde la différence entre l'intention des gestes ou des paroles d'une personne et leurs effets sur une autre partie et quand on peut corriger un malentendu ou une fausse interprétation.

Voici les problèmes perceptifs cernés qui ont des répercussions négatives sur l'organisation :

### **La direction**

- La nécessité de conserver le niveau d'excellence qui a fait la réputation de l'organisation et qui lui vaut le surnom de Peel parfait et qui, de l'avis de plusieurs membres du personnel, passe avant la sécurité et le bien-être du personnel

- La crainte éprouvée par de nombreux membres du personnel que les conflits antérieurs aient des répercussions sur les possibilités d'avancement, car l'organisme n'oublie pas et tient rancune
- La méfiance à l'égard de la volonté de changer de l'organisme qui, de l'avis du personnel, est malhonnête et performatif
- La peur de la direction d'être vue en train de commettre des erreurs et la culture dictée par le blâme engendrée par cette crainte à tous les échelons, selon le personnel
- L'impression généralisée ressentie par le personnel que la direction se soucie davantage de l'image de l'organisme que de la santé et du bien-être du personnel



- Les préoccupations soulevées par la déconnexion de la direction, qui n'a pas suivi l'évolution du travail social et qui ne comprend pas les défis quotidiens, un décalage qui a engendré des attentes irréalistes à l'égard du personnel de première ligne
- La crainte éprouvée par certains membres du personnel de perdre leur emploi ou de l'avancement s'ils parlent contre la direction
- L'identité culturelle des personnes qui guident leur perception des actions et des décisions de leurs dirigeants, selon les expériences qu'elles ont vécues. Cette perception qui, à son tour, engendre des niveaux de désaccord et de conflit plus élevés en ce concerne la motivation et l'impact
- Les éloges externes à l'égard du travail accompli par la SAE de Peel qui sont perçues par des membres du personnel comme un outil pour servir les intérêts de la direction en gérant la réputation de l'organisme

### **Le service du personnel et de la culture organisationnelle**

- Les décisions liées au personnel et à la culture qui ne sont pas considérées impartiales; qui se rangent plutôt avec les opinions ou les positions des gestionnaires, ce qui amplifie le niveau de méfiance élevé
- Le service qui n'est pas considéré comme un endroit sûr pour formuler des plaintes ou pour soulever des problèmes, malgré les tentatives du service du personnel et de la culture du milieu de travail pour aborder les problèmes qui concernent le personnel

### **Le conflit entre le syndicat et la direction**

- Le recours fréquent et répété à des postes de travail à contrat qui est vu par certains membres du personnel comme un outil pour affaiblir le syndicat et pour susciter la peur et l'incertitude à l'égard de la situation d'emploi
- Le syndicat qui semble concentrer ses efforts sur la lutte contre le racisme envers les Noirs sans s'occuper des autres enjeux
- La direction qui semble faire preuve de favoritisme en offrant des récompenses et des postes aux personnes qui sont disposées à minimiser leur soutien au syndicat ou à approuver les décisions de la direction.

### **La discrimination et le racisme**

- Le sentiment généralisé de victimisation parmi les membres du personnel et de la direction qui pensent qu'on est en train d'amenuiser ou de miner leur identité
- Le ressentiment parmi certains membres du personnel racisés qui ne sont pas noirs qui affirment qu'on les tient pour acquis parce qu'ils ne s'expriment pas
- Le racisme, le racisme envers les Noirs en particulier, qui prend le dessus sur tous les autres défis et problèmes dans l'organisation, selon certains membres de la SAE de Peel

## **Le réseau de communication informel**

- La confidentialité qui n'est pas préservée dans certaines situations, ce qui engendré des niveaux de méfiance plus élevés dans l'organisme

## 4. Analyse

Plusieurs situations de conflit qui prennent racine dans les milieux de travail, ou même ailleurs, se perpétuent sous la forme d'une succession de problèmes interdépendants sans lesquels la dynamique ou le système conflictuel ne pourrait pas persister. CCR International a pour objectif de mener une analyse des données afin de construire un modèle de travail dans le but d'examiner comment ces problèmes se répercutent les uns sur les autres et perpétuent des systèmes qui causent des conflits et un dysfonctionnement dans le milieu de travail. Lorsque le modèle de la dynamique du conflit est cartographié, nous pouvons formuler des hypothèses sur une théorie du changement en s'appuyant sur les interventions qui entravent ce système conflictuel.

### 4.1 Problèmes fondamentaux et urgents

Tous les problèmes indiqués dans la section 3 sont importants, mais ce ne sont pas tous les problèmes qui touchent toutes les personnes de manière égale ou qui sont limités par le temps. La première étape dans ce processus consiste à comprendre quels sont les problèmes cernés dans le processus de collecte de données qui sont fondamentaux (qui touchent tout le monde et sans lesquels le conflit n'existerait pas) et urgents (qui sont limités par le temps et qui nécessitent une résolution rapide). Il y a sept (7) aspects qui répondent à ces critères :

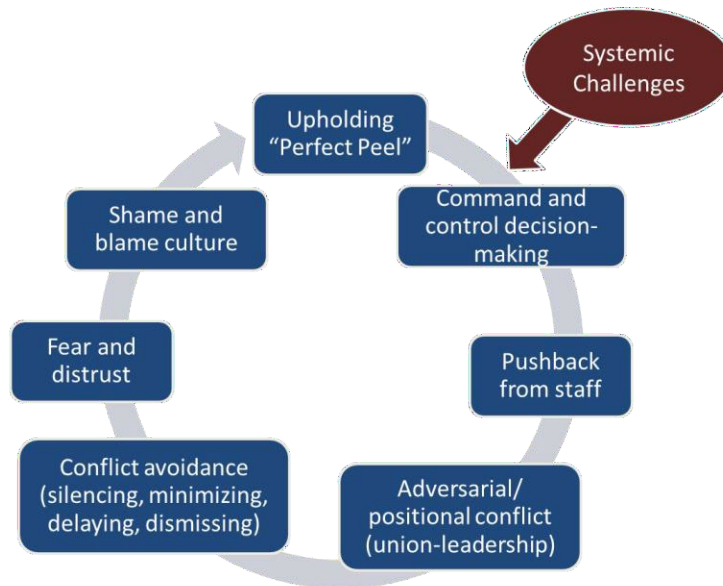
1. **La culture du leadership** : La culture du leadership de type commandement et contrôle qui, comme disent des membres clés de l'organisation, a créé un climat paralysant à tous les échelons de l'organisation
2. **L'absence de guérison** : Le manque de guérison ou d'apaisement à l'égard des problèmes hérités, dont la grève et les autres erreurs commises dans l'organisation, qui persiste et qui a des répercussions encore aujourd'hui
3. **Le syndicat et la direction** : Le conflit antagoniste entre la direction et le syndicat qui a engendré des relations dysfonctionnelles fondées sur la méfiance et une mauvaise communication
4. **La communication et la transparence** : Outre le manque de transparence et de communication claire, les différents groupes qui tentent de diffuser leur narration en excluant l'autre, ce qui amplifie la méfiance et la confusion
5. **L'évitement des conflits** : Les plaintes qui sont souvent rejetées ou minimisées, le manque de constance lorsqu'il s'agit de mettre des politiques et des procédures en application ou de soulever des problèmes, les gens qui ne sont pas informés des mesures qui sont prises
6. **Le racisme envers les Noirs** : Les problèmes de racisme envers les Noirs qui ont tendance à être écartés et minimisés, l'absence d'espaces sécuritaires où tenir des conversations respectueuses, constructives et difficiles sur la race, ce qui amène plusieurs employés noirs à se sentir aliénés et non secondés
7. **Trop de changements trop vite** : On lance plusieurs initiatives nouvelles sans donner

suffisamment de temps pour planifier, mobiliser, communiquer ou obtenir l'adhésion des différents intervenants internes.

## 4.2 Dynamique sous-jacente du conflit

Voici une description du modèle de la dynamique du conflit qui s'opère dans la SAE de Peel selon CCR International.

**Figure 9 : La dynamique du conflit**



Les sociétés d'aide à l'enfance sont souvent confrontées à des changements dans le domaine de la protection de l'enfance, car toutes les personnes concernées s'efforcent de créer un système qui est à la fois inclusif et centré sur l'enfant. Néanmoins, les pressions exercées sur les organismes pour faire preuve de souplesse et pour répondre aux normes en constante évolution sont considérables et chaque organisme les gère différemment. La SAE de Peel a prétendument été très réceptive et a maintenu une qualité de service pour les enfants et les familles au gré de plusieurs changements majeurs dans son historique récente, mais elle l'a fait en se souciant moins des effets sur les intervenants internes. En plus de s'adapter aux changements qui se sont opérés dans les normes du Ministère, on a atteint l'idéal du Peel parfait, qui joue un rôle-clé pour fixer de nouveaux jalons dans le domaine de la protection de l'enfance en Ontario, et les retombées positives sur la collectivité et les familles ont été bien accueillies. À l'inverse, on a pas mesuré l'impact de cette pression exercée sur les membres du personnel, et la peur de compromettre le Peel parfait amène plusieurs dirigeants à éviter ou à minimiser les difficultés.

La culture du leadership à la SAE de Peel a fini par prioriser la réussite externe au détriment du bien-être interne et cette situation a provoqué une rébellion au sein de l'organisme devant les charges de travail, le rejet des plaintes et le manque d'attention à l'égard des préoccupations du personnel. On a réagi à la résistance en adoptant un leadership de style commandement et contrôle qui a entraîné un conflit positionnel entre les dirigeants de la direction et du syndicat

de la SAE de Peel. Au lieu de s'investir et de travailler en collaboration, les dirigeants de la SAE de Peel ont évité et écarté ces problèmes que le syndicat a exagérés et généralisés, ce qui a entraîné une escalade du conflit. Cette tendance à éviter les conflits a persisté et a amené les voies de communication à se refermer, en plus de créer un climat caractérisé par la méfiance et le manque de communication. La peur de l'échec et un fort parti pris pour les narrations antagonistes ont empêché de trouver des solutions collaboratives en instaurant plutôt une culture dictée par la honte et le blâme.

#### 4.3 Discrimination et racisme envers les Noirs à la SAE de Peel

En gardant à l'esprit les renseignements qualitatifs et quantitatifs repérés sur le racisme envers les Noirs à la SAE de Peel, la section suivante analyse plus en profondeur les données indiquées tout au long du présent rapport.

Le racisme est une réalité systémique qui est omniprésente et qui a des répercussions sur cet organisme. Le racisme est devenu problématique à la SAE de Peel à cause d'une culture qui refuse d'accepter les torts et qui écarte ou minimise les questions difficiles soulevées. Bien que la SAE de Peel ait abordé les questions de diversité et d'équité ouvertement et à l'aide d'efforts concertés dans des programmes uniques avec les partenaires communautaires et les familles, il y a un manque d'engagement au sein du personnel à l'égard des difficultés raciales. Des tiers conseillers et experts ont offert une solution tampon ou symbolique aux préoccupations du personnel qui n'ont finalement pas permis les discussions honnêtes et difficiles nécessaires pour aborder les répercussions du racisme sur le personnel et la direction au sein de l'organisation. En rejetant ou en minimisant les plaintes qui portent sur des problèmes de racisme, ou de racisme envers les Noirs en particulier, l'organisme risque d'instaurer une oppression systémique. On n'a pas aménagé d'espaces sécuritaires où tenir un dialogue significatif sur le racisme à cause de ce comportement d'évitement, et la frustration occasionnée par l'élimination de ces conversations importantes a engendré une culture dans laquelle toutes les parties traitent les tensions en insufflant la honte et le blâme.

Le mantra du Peel parfait empêche l'organisation de tenir des conversations litigieuses et difficiles qui demandent une humilité et une vulnérabilité. Le problème du racisme envers les Noirs doit être abordé dans des conversations difficiles afin de reconnaître et d'admettre que l'absence de perfection est à la base d'une croissance et d'un changement significatifs. La réalité selon laquelle le racisme est le plus souvent ancré dans les institutions et les politiques signifie qu'une organisation qui hésite à se livrer à une autoréflexion sur ses mécanismes internes se dirige vers l'exclusion, et non vers l'inclusion.

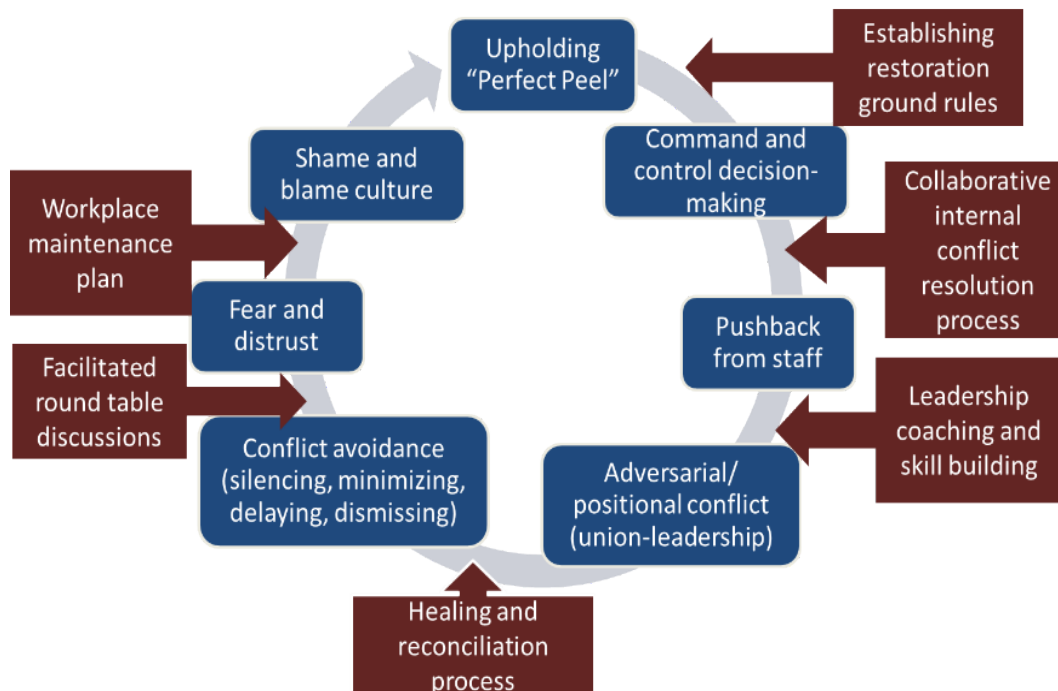
Le manque d'empathie pour son prochain et pour son vécu a entraîné une érosion des valeurs qualifiées de fondamentales pour la SAE de Peel, en plus d'avoir des répercussions sur différents membres du personnel pour des raisons différentes, peu importe comment ils s'identifient.

## 5. Conclusions et recommandations

En conclusion, viser la perfection n'est pas le problème. C'est plutôt la nature apparemment performative de cet objectif dans la SAE de Peel et l'écoute déficiente de part et d'autre qui ont amené plusieurs membres du personnel à penser qu'il y a un manque de sincérité. Comme le montrent les données quantitatives, il y a une division claire entre les non-cadres, le personnel de première ligne et la direction en ce qui a trait à leur perception et à leur expérience à l'égard de l'organisation qui témoigne de cette préoccupation, au même titre que le conflit entre la direction et le syndicat. La clé pour s'attaquer à la racine de ces conflits consiste à écouter en premier et à agir seulement après une analyse et une réflexion.

En des termes plus précis, pour rompre ce cycle ou cette dynamique du conflit qui s'auto-perpétue, le SAE de Peel doit établir des normes en matière de leadership qui prévoient des liens plus solides pour le bien-être des employés ainsi que des mesures de responsabilisation qui sont mises en place de manière uniforme afin de rebâtir la confiance envers la direction. CCR International a conçu une série d'interventions interdépendantes qui perturberaient ce système conflictuel et qui jetterait les fondements pour un changement continu avec la collaboration et la participation active du conseil, de la direction, du syndicat et du personnel de la SAE de Peel.

**Figure 10 : Dynamique du conflit et interventions proposées**



Voici les recommandations globales pour les interventions : Premièrement, fixer les règles de base afin de rétablir un comportement respectueux dans le milieu de travail de la SAE de Peel.



Pratiquer l'écoute active et adopter des pratiques qui tiennent compte des traumatismes afin que la SAE de Peel puisse prévenir une escalade des tensions. Deuxièmement, instaurer un processus de résolution des conflits pour les plaintes internes. Nous recommandons, dans un premier temps, que ce processus soit administré conjointement par une équipe composée de membres du service du personnel et de la culture organisationnelle et du syndicat et surveillé par le conseil de façon temporaire (durant 12 à 18 mois) pendant qu'on regagne la confiance. Troisièmement, encadrer et fonctionner les ensembles de compétences des dirigeants (de la direction et du syndicat) en vue des moyens à prendre pour aborder les situations délicates, ou pour tenir des conversations difficiles, et se servir du conflit comme d'un catalyseur de changement plutôt que comme un obstacle afin de permettre à toutes les parties d'être plus efficaces pour aborder les problèmes et pour limiter leur escalade. Quatrièmement, prévoir des séances de guérison et de réconciliation pour tous les membres du personnel qui permettront de dresser un portrait plus détaillé de l'impact des difficultés sur le personnel et qui apporteront une certaine forme d'apaisement. Cinquièmement, organiser des tours de table entre les groupes et les personnes dans le cadre desquels une discussion ouverte et honnête sur des problèmes comme le racisme envers les Noirs et la grève donnera la possibilité aux parties de s'exprimer librement sur leurs besoins et leurs positions dans un espace sécuritaire et tolérant et de trouver un terrain d'entente. En terminant, un plan d'entretien axé sur les mesures à prendre à l'aide de la rétroaction de tous les membres du personnel servira d'entente mutuelle sur la façon d'avancer, de se tenir mutuellement responsables et de rebâtir les fondements de la confiance.

## 5.1 Les forces au service de l'harmonie dans le milieu de travail

Afin de dresser un portrait équilibré du milieu de travail à la SAE de Peel, il est important de mentionner les facteurs positifs qui contribuent à l'harmonie dans le milieu de travail et qui ont fait en sorte que la plupart des membres du personnel à la SAE de Peel ont exprimé un certain niveau de satisfaction à l'égard de l'organisme, malgré les difficultés. Ces éléments positifs ont permis d'offrir des programmes uniques et importants pour les enfants et les familles dans la collectivité et ont contribué à un sentiment de fierté collectif au sein de l'organisme. Ces facteurs seront les fondements à l'aide desquels le processus de rétablissement du milieu de travail permettra de guérir et de restaurer la confiance. Ces facteurs sont notamment :

- La passion pour le travail et l'engagement solide envers les enfants les familles
- La reconnaissance des défis dans l'organisation et de la possibilité de les aborder et de les surmonter à l'aide d'outils et d'approches efficaces
- La fierté à l'égard de la diversité dans l'organisation, où la plupart des membres du personnel sont racisés, qui reflète la diversité raciale des bénéficiaires des services dans la communauté
- Le sentiment de fierté à l'égard des nombreuses équipes spécialisées et des programmes uniques et adaptés pour les clients
- Le faible nombre d'enfants pris en charge dans l'ensemble qui contribue largement à donner de meilleurs résultats pour les familles
- Les bonnes relations interpersonnelles
- Les solides relations avec les partenaires communautaires
- Les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel, surtout pour le personnel de première ligne
- La réorientation du modèle d'intervention réactif vers une plus grande consultation et collaboration auprès des familles et des partenaires

Ces forces positives valent la peine d’être notées, tout comme le niveau de participation élevé dans l’organisme au processus d’évaluation de la culture du milieu de travail, malgré les réserves et le peu de confiance, car elles témoignent de l’espoir de tous les membres du personnel et de la direction dans l’avenir de la SAE de Peel.

## 5.2 Prochaines étapes

Le plan d’action pour le rétablissement du milieu de travail suivant est recommandé en s’appuyant sur les six interventions globales proposées ci-dessus et sur la volonté et la détermination de la SAE de Peel d’améliorer l’environnement au travail.

N°	Mesures à prendre pour le rétablissement	Délai recommandé
1.	La détermination des règles de base pour la restauration du milieu de travail afin d’assurer des mesures et des comportements qui favorisent la transparence, la confiance et le rétablissement de la confiance	0 à 3 mois
2.	La surveillance temporaire, par le conseil, d’un processus de résolution des conflits à l’interne qui sera transférée au service du personnel et de la culture organisationnelle dans 12 mois	3 à 6 mois
3.	La formation pour les dirigeants (programme de leadership de base) pour apprendre comment aborder les conflits et les difficultés dans le milieu de travail	3 à 6 mois
4.	Des séances de rétablissement animées avec les cadres supérieurs	0 à 3 mois
5.	Des séances de rétablissement animées avec les chefs d’équipe	0 à 3 mois
6.	Des séances de rétablissement animées avec les dirigeants du syndicat	0 à 3 mois
7.	Des séances de rétablissement animées avec les membres du conseil	0 à 3 mois
8.	Des séances de guérison et de rétablissement animées avec tous les membres du personnel	6 à 12 mois
9.	Une série de tours de table animés entre la direction et le syndicat, dont le comité directeur sur le racisme envers les Noirs, qui visent à trouver un terrain d’entente et à dresser un plan pour les prochaines étapes	0 à 3 mois
10.	Un plan d’entretien pour établir des objectifs clairs et des mesures à prendre précises afin de se tenir mutuellement responsables pendant un processus de rétablissement de la confiance au sein de l’organisation entre tous les échelons	6 à 12 mois
11.	Une collecte indépendante des données sur la satisfaction auprès des bénéficiaires des services réalisée par un tiers	6 à 12 mois
12.	Un soutien pour le conseil en ce qui concerne la gouvernance et l’obligation de rendre compte	6 à 12 mois

13.	Une surveillance continue par le conseil afin de mesurer les problèmes et d'aborder les difficultés qui persistent	En permanence
14.	Une réévaluation dans 12 mois à l'aide du sondage OrgPulse et un petit nombre d'entrevues afin d'estimer les progrès ainsi que la santé globale du milieu de travail	12 mois

## **Partie II - EXAMEN DE LA GOUVERNANCE, DE LA PRESTATION DES SERVICES - MODÈLE ET CONFORMITÉ AVEC L'AFSC, PARTENAIRES COMMUNAUTAIRES, RESSOURCES HUMAINES ET FINANCE**

### **a. GOUVERNANCE**

#### **Méthode**

L'examen mené par les consultants du groupe Osborne s'est concentré sur la structure et les fonctions du conseil d'administration de la Société d'aide à l'enfance de Peel (la SAE de Peel). Le processus comprenait un examen des principaux documents du conseil et des entretiens avec les membres du conseil.

Les documents suivants ont été examinés :

1. Les règlements administratifs
2. Les politiques de gouvernance, notamment :
  - La vision, la mission, les valeurs, et les objectifs de l'organisation
  - La philosophie de la gouvernance
  - Les rôles et les responsabilités des administrateurs et des dirigeants
  - Les comités du conseil d'administration et les mandats
  - L'évaluation de l'efficacité : organisation, chef de la direction, conseil d'administration
  - La constitution du conseil d'administration
    - Le recrutement des membres du conseil d'administration
    - La matrice de compétences utilisée pour le recrutement du conseil d'administration
    - L'orientation des nouveaux membres du conseil d'administration
    - Le perfectionnement continu du conseil d'administration
3. Plan stratégique de 2019-2020 et de 2020-2021
4. L'examen de la fonction de gouvernance a porté sur les points suivants :
  - Examen des ordres du jour et des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration de janvier 2018 à aujourd'hui
  - Examen des rapports sur les indicateurs du rendement
  - Examen des processus décisionnels
  - Examen de l'approche de la gestion des risques
  - Participation aux réunions des comités du conseil d'administration (finances et audit,

perfectionnement du conseil d'administration, et suivi et évaluation du rendement du conseil d'administration)

- Entretiens avec les comités du conseil d'administration, le président du conseil d'administration, le directeur général, et les cadres supérieurs selon les secteurs d'intérêt définis après l'examen des documents du conseil d'administration

## Conclusions

### Forces

Le conseil d'administration est composé d'un éventail de personnes expérimentées ayant des antécédents divers. Chaque membre du conseil d'administration est membre d'un des trois comités : Finances et audit, Perfectionnement du conseil d'administration, ou Suivi et évaluation du rendement du conseil d'administration. Il existe également un comité de direction.

Le conseil d'administration se réunit habituellement tous les mois, sauf pendant l'été et en décembre. Les comités se réunissent généralement entre les réunions du conseil d'administration. Les rapports des comités sont présentés lors de la réunion qui suit les réunions des comités. Des ordres du jour sont utilisés pour guider les réunions et des procès-verbaux complets sont rédigés après chaque réunion.

La SAE de Peel dispose d'un plan stratégique clairement défini. Il y a six objectifs stratégiques, dont quatre concentrent les efforts de l'organisation sur les résultats liés aux enfants, aux jeunes et aux familles; un se concentre sur l'utilisation d'un processus d'amélioration de la qualité et un autre sur l'offre d'un lieu de travail sain où les gens s'épanouissent. Il existe des objectifs pour chaque but stratégique.

L'organisation dispose d'indicateurs du rendement pour tous les objectifs. Le conseil d'administration reçoit des rapports trimestriels et annuels sur l'avancement des priorités stratégiques.

La philosophie de gouvernance du conseil d'administration est fondée sur l'approche Carver de la gouvernance (la politique de gouvernance) et dispose d'une série de politiques conformes au modèle comme les suivantes : L'énoncé des objectifs (c.-à-d. le but pour lequel l'organisation existe), le style de gouvernance, le processus de gouvernance, la relation avec le chef de la direction et les limites de la direction (c.-à-d. les contraintes générales de la direction).

Le manuel des politiques du conseil d'administration prévoit que le conseil d'administration doit rendre des comptes au ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESC) et aux citoyens de Peel de la prestation efficace des services et du respect des exigences légales.

Le manuel de politique comprend une déclaration d'*objectifs* engageant le conseil d'administration à prendre l'initiative en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. La politique définit l'inclusion comme suit : « La mesure dans laquelle les divers membres d'un groupe ou d'une communauté, d'une société ou d'une organisation se sentent valorisés et respectés ». L'équité est définie comme suit : « Une condition ou un état de traitement

équitable, inclusif et respectueux de toutes les personnes. L'équité ne signifie pas que les gens sont traités de la même manière sans tenir compte des différences individuelles. »

Le document d'orientation et de référence destiné aux nouveaux membres du conseil d'administration contient les documents de base du conseil.

Le conseil d'administration organise des retraites annuelles dans le cadre de son engagement envers l'apprentissage et le perfectionnement continu. Des processus sont en place pour l'évaluation annuelle des membres du conseil d'administration et du chef de la direction.

Les membres du conseil d'administration sont des personnes compétentes qui s'engagent à diriger la SAE de Peel dans sa mission. Le conseil utilise une matrice de compétences pour la planification de la relève qui reflète la diversité en matière d'identité ethnique ou de minorité visible, d'identité des Premières Nations, des Métis ou des Inuits, d'identité sexuelle vécue, de représentation sectorielle et géographique, de représentation de la langue française, de compétences, d'expérience professionnelle et d'expérience en matière de gouvernance.

Les membres individuels du conseil d'administration connaissent bien la gouvernance et les politiques du conseil d'administration de la SAE de Peel. Ils joignent le geste à la parole en s'engageant dans l'apprentissage et le perfectionnement continu.

Des processus réfléchis ont été mis en place pour sélectionner les membres et les présidents des comités, ainsi que les responsables.

Les membres du comité agissent conformément au mandat de leur comité et les comités sont présidés de manière compétente.

Le conseil fonctionne de manière responsable en suivant la majorité de ses politiques et procédures qui sont évaluées régulièrement.

Les statuts sont conformes aux réglementations gouvernementales.

Les politiques du conseil sont relativement complètes et conformes au modèle de gouvernance Carver, qui met l'accent sur les objectifs, les limites de la direction et les processus du conseil.

Le plan stratégique comprend tous les éléments essentiels d'un bon plan stratégique.

Les objectifs stratégiques pour les quatre buts stratégiques et les indicateurs du rendement pour ces initiatives axées sur le service aux enfants, aux jeunes et aux familles sont solides et substantiels.



Il existe de nombreuses preuves d'un excellent service à la clientèle. Les rapports de suivi du conseil d'administration indiquent que les réalisations dans ces domaines sont substantielles. Cela correspond aux commentaires des partenaires communautaires interrogés. Les indicateurs internes de réussite dans ces domaines sont étayés par les déclarations sommaires du rapport d'examen selon lesquelles le personnel a) éprouve un sentiment de fierté à l'égard des nombreuses équipes spécialisées, des programmes uniques et adaptés aux besoins des clients, et b) exprime sa fierté dans son travail.

Les indicateurs du rendement sur la diversité du personnel sont communiqués lors des réunions du conseil d'administration.

## Limites de la direction

La déclaration de responsabilité du conseil d'administration (politique E1) ne mentionne pas la responsabilité du conseil envers le personnel de l'organisation.

Il n'existe pas de paramètres ou d'indicateurs du rendement permettant d'évaluer dans quelle mesure le chef de la direction agit dans le cadre des limites générales de la direction (EL1) : « Le chef de la direction ne doit pas causer ou permettre une pratique, une activité, une décision ou une circonstance organisationnelle qui soit imprudente ou en violation de l'éthique commerciale et professionnelle communément acceptée et des lois applicables » et (BCE01) : « Le chef de la direction ne peut accomplir, permettre ou provoquer aucun acte contraire aux politiques et aux limites de l'exécutif ».

## Gérance des ressources humaines

L'un des principaux domaines à développer est celui des objectifs stratégiques pour l'orientation stratégique n° 3 : « fournir un environnement où les gens sont engagés et s'épanouissent dans un lieu de travail sain ». Il s'agit d'une orientation stratégique forte et responsable. Cependant, les seuls objectifs stratégiques sont « Continuer la mise en œuvre de la stratégie d'apprentissage et de perfectionnement », et « poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de santé et de bien-être ». Il ne s'agit pas d'*objectifs* ou de résultats, mais d'activités. La série d'indicateurs du rendement présentés au conseil d'administration donne une image des résultats qui sont soit conformes aux attentes, soit supérieurs aux attentes. Les conclusions du rapport d'examen qui contredisent ces conclusions sont convaincantes et témoignent de manière flagrante de l'inadéquation des paramètres utilisés par le conseil à cet égard.

Un deuxième domaine majeur de développement consiste à mesurer s'il existe « un environnement de respect mutuel, d'apprentissage et d'inclusion pour tout le personnel, en accord avec nos valeurs [Limites de la direction 3 (EL-3)] : Traitement du personnel et des bénévoles ». Il s'agit notamment de l'attente voulant que le chef de la direction n'omette pas de « prendre des mesures appropriées et opportunes en réponse à des allégations formelles ou informelles de racisme, d'homophobie, de harcèlement sexuel ou de toute autre forme d'oppression ou de discrimination incompatible avec les politiques de notre conseil d'administration ». D'autres limites particulières pour la direction sous la rubrique EL 3 qui contraignent davantage le chef de la direction ne sont pas non plus contrôlées.

Les employés ne sont pas seulement les intervenants d'une organisation, mais aussi l'un de ses atouts les plus importants. En ce qui concerne les finances, qui constituent un atout majeur, il existe un processus discipliné de gestion, de supervision et d'audit externe du travail du chef de la direction et de l'équipe de direction afin de garantir la validation du travail. La même rigueur utilisée pour diriger et superviser l'intégrité financière de l'organisation devrait être utilisée pour diriger et superviser le traitement des personnes, c'est-à-dire les ressources humaines, de

l'organisation.

### Gestion de risques

Il n'y a aucune preuve dans les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration pour la période allant de janvier 2018 à aujourd'hui d'une discussion sur la gestion des risques. Il n'y a pas de zones de faiblesse, de problèmes ou de conflits signalés au sein de l'organisation et aucune mention de changements législatifs qui pourraient avoir un effet important sur la SAE de Peel. Par exemple, aucune mention n'a été faite du projet de loi 124 adopté en 2019, le mécanisme de contrôle du gouvernement pour les salaires du secteur public; pas de mention de la lettre du 17 février 2021 adressée au président du conseil d'administration et au chef de la direction par Karen Singh, directrice de la région centrale du MDESC, annonçant l'examen du ministère. Ces sujets ont pu être abordés lors de séances à huis clos; néanmoins, les résumés des décisions prises à huis clos doivent être consignés dans les procès-verbaux des réunions plus publiques. L'absence de l'un ou l'autre de ces sujets, ainsi que le fait que toutes les mesures des réalisations stratégiques montrent que tous les progrès sont « conformes aux attentes » ou « supérieurs aux attentes », sans indiquer que les performances sont inférieures aux attentes, ce qui indique un manque de rapports complets au conseil.

### **Recommandations**

1. Élargir la déclaration de responsabilité dans les politiques du conseil (E1 – Déclaration de responsabilité du Conseil) pour inclure une déclaration de responsabilité envers les employés. Bien que le conseil d'administration ne dirige ni ne supervise le personnel, la prestation de services de qualité et le respect des exigences gouvernementales ne sont pas possibles sans celui-ci.
2. Élargir la description de poste du chef de la direction (relations entre le conseil d'administration et le chef de la direction, Manuel des politiques du conseil d'administration) en ajoutant un point indiquant que le conseil d'administration tient le chef de la direction responsable de ses actions dans les limites de la direction. À l'heure actuelle, il existe un point qui tient le chef de la direction responsable de l'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration. Il est tout aussi important de fonctionner dans les limites de la direction.
3. Élaborer et mettre en œuvre des paramètres permettant d'évaluer dans quelle mesure le chef de la direction opère dans les limites de l'exécutif spécifiées par le Conseil d'administration (Manuel de politique de gouvernance du Conseil d'administration). Une priorité élevée devrait être accordée à la limite de la direction 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 sous cette limite de la direction n° 3. Cette recommandation est conforme à la politique du conseil d'administration intitulée « Surveillance du rendement du chef de la direction » (Manuel de

politique de gouvernance du conseil d'administration).

4. Élaborer une politique de gouvernance formelle qui aborde 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 SAE de Peel peut être fière, à juste titre, de ses nombreuses réussites et de ses domaines d'excellence reconnus. Cependant, 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.
5. Revoir les pratiques actuelles de l'examen par les pairs en matière de gouvernance et de l'évaluation du rendement du chef de la direction en vue de l'améliorer pour répondre aux questions soulevées dans l'examen.
6. Encourager une culture du conseil d'administration consistant à poser des questions aux cadres supérieurs lors des réunions des comités et du conseil d'administration sur ce qui n'est pas signalé. Il est nécessaire de fournir un environnement sûr pour que les cadres supérieurs puissent fournir des réponses complètes. Par exemple, examiner les lentilles suivantes : « Comment les subordonnés de l'équipe de direction percevraient-ils cette situation? Qu'est-ce que je n'entends pas qui pourrait être pertinent pour nos responsabilités de gouvernance? » Il s'agit d'une bonne pratique pour toute personne occupant un poste de direction ou de gestion. Elle permet d'équilibrer notre tendance humaine à ne rapporter que ce qui nous représente sous un jour positif.
7. Le conseil d'administration devrait améliorer les politiques financières (voir Conclusions et recommandations relatives aux finances).

## **b. MODÈLE DE PRESTATION DE SERVICES – Méthodologie**

En plus de l'examen de divers documents et ensembles de données, les examinateurs ont rencontré les directeurs de service à deux reprises. Ces réunions ont été très utiles pour mieux comprendre la SAE de Peel et son modèle de prestation de services. Cette partie de l'examen a été réalisée par les consultants du groupe Osborne.

Le ministère a demandé à l'équipe d'examen d'analyser deux questions :

- Pourquoi la SAE de Peel a-t-elle le nombre absolu de références le plus élevé de la province par rapport à toutes les autres sociétés d'aide à l'enfance?
- Pourquoi le nombre d'enfants pris en charge par la SAE de Peel est-il si faible par rapport à toutes les autres sociétés d'aide à l'enfance?

Les informations suivantes ont été fournies par la SAE de Peel :

Il y a quelques années, la SAE de Peel s’est aperçue que certains segments de la communauté avaient une image négative d’elle, ce qui l’a amenée à augmenter considérablement ses activités de proximité, afin de construire des ponts et d’être perçue comme utile et compatissante. Cela a également permis d’amorcer une évolution du modèle de prestation de services vers l’intervention précoce et la prévention, notamment en passant d’une approche étroite à une porte d’entrée plus ouverte.

La majorité des demandes adressées à la SAE de Peel en 2020-2021 proviennent de la police (51 %) et des conseils scolaires (11 %). Il y a entre 600 et 800 demandes de la police par mois, dont beaucoup sont liées à la violence familiale. Parmi ces références, 28 % passent à l’étape de l’évaluation.

Le graphique suivant montre le changement dans les modèles de référence de 2019-2020 à 2020-2021, qui ont été affectés par la COVID-19 en 2020-2021. Le nombre de références en 2019-2020 correspond davantage les modèles de référence normaux.

	2019 - 2020		2020- 2021		É c a r t
	N	%	N	%	
Police	5 7 2 4	4 3 %	5 3 7 8	5 1 % %	( 3 4 6 )
Éducati on	2 7 1 4	2 1 %	1 1 6 1	1 1 % %	( 1 5 5 3 )
Toutes les référé nces	1 3  1 7 7		1 0  6 1 1		( 2  5 6 6 )

Le nombre moyen par mois de références de la police est de 477 pour 2019-2020, et de 448

pour 2020-2021, dont beaucoup sont liés à la violence familiale.

Parmi les références de la police, en 2019-2020, 48 % ont donné lieu à une évaluation, et en 2020-2021, ce nombre est passé à 55 %. En comparaison, pour les deux années, sur l'ensemble des références, 59 % ont donné lieu à une enquête.

Il y a plusieurs années, la SAE et la police régionale de Peel ont réalisé que jusqu'à 25 % des références de la police ne parvenaient pas à la SAE. En conséquence, un processus électronique a été mis en place par la police de Peel, en collaboration avec la SAE de Peel, afin de garantir que les références soient effectuées de manière plus transparente et intégrée.

Les références comprennent les demandes de renseignements, les liens communautaires et les signalements reçus, mais qui n'ont pas fait l'objet d'enquêtes, ainsi que les signalements de maltraitance et de négligence envers les enfants.

Il existe neuf équipes d'accueil (appelées « conseil et évaluation ») :

- deux équipes au triage
- six équipes d'enquête pour les évaluations de 12 heures et de 7 jours
- une équipe d'aide communautaire en cas d'incident grave

Il y a également des évaluateurs (enquêteurs) dans les équipes de renforcement des capacités des parents et des enfants

La SAE de Peel a également deux équipes de violence familiale dans l'unité de renforcement des capacités des parents et des enfants qui sont établies dans la communauté.

L'équipe chargée des incidents graves chez les aidants communautaires comprend cinq travailleurs (évaluateurs) et deux employés flexibles. Ils sont responsables des types d'évaluations les plus graves (p. ex., celles qui concernent des décès d'enfants, des cas graves de maltraitance d'enfants, des situations délicates et à haut risque, des dossiers qui retiennent l'attention des médias, ainsi que des enquêtes impliquant des aidants communautaires). Ils font également d'autres types d'évaluations de 12 heures. Le service après les heures ouvrables est assuré par des employés qui ne font pas partie du personnel de jour habituel et qui ont souvent d'autres emplois. Les quatre directeurs principaux effectuent une rotation selon un horaire après les heures de travail.

La SAE de Peel a pris la décision délibérée de ne pas mettre l'accent sur le mot « enquête » et d'utiliser le terme évaluation à la place. Le modèle met l'accent sur l'attitude « comment pouvons-nous être utiles », tant dans le travail communautaire que lors de la réception d'appels. Ils partent du point de vue : « comment pouvons-nous aider? »

Le personnel à tous les niveaux se demande toujours « comment pouvons-nous garder cet

enfant à la maison? » L'accent est mis sur la sécurité des enfants dans leur propre environnement, dans la mesure du possible. Lorsqu'un placement hors du foyer est jugé nécessaire, le service de placement chez des membres de la famille est toujours envisagé en premier lieu afin de garder l'enfant aussi proche que possible de sa famille et de sa communauté.

Lorsqu'un enfant est pris en charge, les travailleurs réagissent rapidement pour identifier les options possibles, l'objectif étant toujours de ramener l'enfant chez lui. Leur processus de conférence rapide pour les enfants et les jeunes pris en charge intervient dans les 24 premières heures, sachant que si un enfant n'est pas ramené chez lui dans les six semaines, la déconnexion commence à se produire, rendant plus difficile le retour de l'enfant chez lui. Si l'enfant ne peut pas rentrer chez lui, on s'attache en permanence à réexaminer la situation de l'enfant et de la famille pour limiter la dérive ou la déconnexion de la famille.

La SAE de Peel indique avoir atteint l'objectif de la refonte de la protection de l'enfance, à savoir 85 % des placements auprès d'autres membres de la famille. En juin 2021, 88 % des placements d'enfants pris en charge par la SAE de Peel étaient effectués auprès de membres de la famille.

Une enquête téléphonique est menée auprès des soignants à la fin du service, avec un taux de réponse de 30 à 40 % et un taux de satisfaction générale de 80 à 84 %. Parmi les personnes insatisfaites, la plus grande préoccupation est que les appels téléphoniques ne sont pas retournés rapidement. L'enquête comprend la collecte de données d'identification.

Tous les deux ans, la SAE de Peel mène des enquêtes auprès des parties prenantes, à savoir les familles d'accueil, les familles élargies et les bénévoles.

La SAE de Peel, en partenariat avec des partenaires communautaires clés, a mis au point quatre programmes ethnocentriques pour mieux répondre aux besoins des enfants et des familles. Le MDESC fournit un financement de prototype pour les programmes Akoma et Saath.

#### 1. Programme AKOMA :

Le projet pilote AKOMA est devenu un service d'accompagnement communautaire complet dans lequel la SAE de Peel, de Roots Community Services, de la Free for All Foundation et le Black Community Action Network (BCAN) travaillent ensemble pour réduire les inégalités raciales et améliorer le bien-être des familles noires canadiennes impliquées dans le système de protection de l'enfance de Peel.

#### 2. Programme MASSI :

Ce projet de collaboration entre la SAE de Peel, Punjabi Community Health Services et Indus

Community Services vise à sensibiliser les jeunes mères d'origine sud-asiatique et à leur apporter soutien et mentorat.

### 3. Programme MA'AN :

L'objectif du projet est de créer un modèle de service global pour aider à fournir des services culturellement appropriés aux enfants, aux jeunes et aux familles arabes.

### 4. Programme Saath :

Saath est un modèle de service collaboratif avec Indus Community Services qui fournit des services aux familles sud-asiatiques, notamment un facilitateur culturel.

L'aéroport Pearson étant situé dans la région de Peel, un certain nombre de défis liés aux réfugiés ont une incidence majeure sur la SAE de Peel, qui travaille en étroite collaboration avec les partenaires de l'établissement. En juin 2018, la SAE de Peel, en partenariat avec l'Association ontarienne des sociétés d'aide à l'enfance, a fondé le Centre d'excellence en matière d'immigration pour le bien-être des enfants (CWICE). Le CWICE fournit une formation, des connaissances, des conseils et des services aux sociétés de l'Ontario et à d'autres organismes à l'échelle nationale sur les questions d'immigration et de citoyenneté auxquelles sont confrontés les enfants, les jeunes et les familles impliqués dans le système de protection de l'enfance.

Données fournies par la SAE de Peel :

- Le nombre de références à la SAE de Peel a été relativement constant de 2011-2012 à 2019-2020, variant de 12 166 à 13 177.
- Par rapport aux autres sociétés, la SAE de Peel reçoit le plus grand nombre de références à l'échelle provinciale.
- Cependant, le taux de référence à la SAE de Peel n'est pas le plus élevé de la province, lorsqu'on le compare au taux sur 1 000 enfants d'autres sociétés. Le taux de référence à la SAE de Peel s'élève à 35,6/1 000, contre 53,0/1 000 pour la province.
- Les enquêtes terminées sont restées relativement constantes de 2011-2012 à 2019-2020, allant d'un minimum de 7 516 à un maximum de 8 077.
- Le nombre d'enfants pris en charge est en baisse depuis 2011-2012, alors que l'on comptait 484 enfants pris en charge contre 304 enfants pris en charge en 2019-2020. En pourcentage d'une population de 1 000 enfants, la SAE de Peel compte 0,8 enfant pris en charge. Un rapport trimestriel de l'Association ontarienne des sociétés d'aide à l'enfance (AOSAE) indique que la moyenne provinciale des enfants pris en charge est de 3,3.
- Les données indiquent que 58 à 68 % des enfants quittent les soins dans les 12 mois suivant leur admission. Dans les 24 mois suivant l'admission, 73-83 % des enfants pris en charge ont été retournés dans leurs familles.



- Les données relatives aux enfants admis entre 2010-2011 et 2014-2015 montrent qu'au bout de 36 mois après l'admission, 84 à 92 % d'entre eux avaient été retournés dans leurs familles, tandis que 8 à 16 % des enfants restaient pris en charge par la SAE de Peel.

## **Données :**

Les données font partie intégrante du modèle de prestation de services de la Société qui, combinées à une recherche solide, sous-tendent leurs approches de prestation de services.

L'objectif de la SAE de Peel est de disposer de données sociodémographiques complètes sur les utilisateurs de ses services

– tous les enfants touchés et au moins un responsable d'enfants. Comme de nombreuses références proviennent de la communauté et non des familles, la SAE de Peel recueille des données d'identification à la porte d'entrée, mais reconnaît que ces informations proviennent généralement d'un référent et ne sont pas autodéclarées par le client ou la famille, ce qui est la pratique préférée. Par conséquent, les données d'identification sont examinées et actualisées à différentes étapes du processus de prestation de services.

Les données relatives à l'origine ethnique des enfants pris en charge sont examinées chaque semaine afin d'éclairer les décisions et les approches. Ils reconnaissent que leurs résultats sont bons, mais qu'il s'agit d'un cheminement continu.

Les données suivantes sont tirées du tableau de bord hebdomadaire de la SAE de Peel pour la semaine du 27 juin 2021.

## Conclusions

D'après les entretiens, l'examen de la documentation et des données, et les entretiens avec les partenaires communautaires, il apparaît que la SAE de Peel est très respectée dans la communauté pour son modèle de prestation de services axé sur l'intervention précoce et la prévention, et pour son succès considérable en matière de placement des enfants.

La SAE de Peel a mis au point un modèle de prestation de services très spécifique à la région et à sa démographie unique. Cette démarche s'est déroulée sur plusieurs années et en consultation avec une série de partenaires communautaires. La réactivité aux besoins de la communauté, des familles, et des enfants a entraîné des changements pour mieux servir la communauté, comme l'établissement d'un bureau auxiliaire à Caledon et le déménagement de deux équipes de lutte contre la violence familiale dans des établissements communautaires.

En ce qui a trait au faible nombre d'enfants pris en charge, leurs partenariats avec les programmes AKOMA, Massi et Ma'an et Saath sont censés améliorer l'expérience des enfants et des familles et contribuer grandement au maintien des enfants dans leur famille. La SAE de Peel, lorsqu'elle place un enfant hors de son foyer, applique une optique de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) à chaque enfant et à chaque famille en mettant l'accent sur les soins de proximité et les réponses culturellement appropriées.

L'approche interne de la Société semble être complète et se concentre sur l'apprentissage continu, notamment sur la manière d'être à l'aise pour poser des questions d'identité, de cerner les principaux problèmes de sécurité dans les contextes culturels pertinents, de répondre aux besoins de l'enfant dans le contexte de la famille et des proches, dans la mesure du possible, et de travailler avec les partenaires communautaires pertinents.

Les examinateurs suggèrent que les facteurs suivants peuvent contribuer au taux de références à la SAE de Peel :

- Au fur et à mesure que la SAE de Peel a cessé d'être une « porte d'entrée étroite » et a travaillé avec diligence pour changer les perceptions négatives au sein de la communauté et avec les partenaires communautaires, les références ont augmenté. Au fur et à mesure qu'ils ont continué à travailler pour améliorer les perceptions et les connaissances de la communauté sur leur rôle, le taux de référence a augmenté à un niveau plus élevé qu'auparavant.
- Historiquement, la région de Peel a souffert d'un manque de services sociaux par rapport aux autres régions. Au fil du temps, davantage de services sont devenus disponibles et ont pu influencer l'augmentation du taux de référence.
- La SAE de Peel met l'accent sur l'intervention précoce et la prévention et son modèle de pratique peut influencer le taux de référence.

- Il semblerait que le modèle de prestation de services qui concentre le personnel dans la phase d'orientation ou d'évaluation puisse contribuer au faible nombre d'enfants pris en charge.

### **Recommandations :**

Aucune recommandation n'a été formulée relativement à ces conclusions.

## **c. CONFORMITÉ DE LA PRESTATION DE SERVICES AVEC LA LOI SUR LES SERVICES À L'ENFANCE, À LA JEUNESSE ET À LA FAMILLE**

Les éléments suivants de l'examen ont été réalisés par le personnel du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires.

### **Méthode**

L'objectif de l'examen des dossiers était de s'assurer de la conformité avec la *Loi sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille* (LSEJF), ses règlements, les directives et les normes du ministère à travers un échantillon de dossiers de protection de l'enfance dans l'ensemble de la société.

L'équipe d'examen a mis au point des consignes d'évaluation conformément au dossier révisé. La période choisie pour les dossiers se situe entre le 1<sup>er</sup> octobre 2020 et le 31 mars 2021. Un échantillon aléatoire de dossiers de protection de l'enfance a été sélectionné dans chacun des secteurs de service suivants : évaluations, services familiaux continus, et enfants à charge. En raison du faible nombre de dossiers d'audit dans certains secteurs de service, le nombre de dossiers choisis pour être examinés (taille de l'échantillon) était de 5 % ou de 20 dossiers (le plus élevé des deux).

Les rapports du Réseau d'information pour la protection de l'enfance (RIPE) ont été fournis par la SAE de Peel pour l'examen de dossiers. Au total, 267 dossiers ont été examinés, dont les suivants :

- Évaluation terminée, dossier classé – 132 dossiers
- Évaluation terminée, dossier transféré au service actif – 29 dossiers
- Service actif – ouvert – 31 dossiers
- Service actif – fermé – 33 dossiers
- Admissions ou réadmissions en soins – 20 dossiers
- Fins de la prise en charge – 20 dossiers
- Dossiers ouverts à la demande de la famille – 2 dossiers

Il convient de souligner que les résultats reflètent la comparaison des données de la SAE de Peel avec la moyenne des sociétés comparables.

Il est important de préciser que la LSEJF n'établit pas d'exigences quant à la façon dont les sociétés dotent leurs organisations en personnel pour remplir les fonctions prévues par la loi ni quant à la rémunération de leur personnel. Chaque société est responsable de l'élaboration de sa propre structure de personnel et de ses grilles de rémunération pour fournir les services obligatoires.

En ce qui concerne la collecte de données normalisées fondées sur l'identité, le RIPE exige actuellement que les informations obligatoires suivantes soient saisies pour tous les

enregistrements de personnes individuelles : 1) le sexe et 2) les informations sur l'identité des Premières Nations, des Inuits et des Métis (PNMI). Aux fins de la présente étude et de déterminer si des données supplémentaires fondées sur l'identité étaient ou non recueillies par la Société, les examinateurs ont choisi les critères de base suivants : pour être considérés comme « conforme », deux autres marqueurs d'identité doivent être saisis (autres que le sexe et l'identité PNMI).

La collecte de données normalisées sur l'identité se fait par autodéclaration et sur consentement.

La SAE de Peel a fourni les noms de cinq sociétés comparables à utiliser pour l'analyse comparative et les données de ce document reflètent des moyennes comparatives. Les vérificateurs de la conformité ont accepté d'utiliser les données des sociétés comparables suivantes :

- Société d'aide à l'enfance d'Ottawa
- Société catholique d'aide à l'enfance de Toronto
- Société d'aide à l'enfance de Hamilton
- Société d'aide à l'enfance de Durham
- Société d'aide à l'enfance de la région de York

Il convient de souligner que l'examen des dossiers de prestation de services s'est limité à évaluer les dossiers du point de vue de la conformité, et non du point de vue du racisme contre les Noirs, en raison de la disponibilité limitée des données fondées sur la race saisies par le RIPE et des outils de mesure de la conformité. Par conséquent, les résultats relativement à la conformité des services ne doivent pas être utilisés pour déterminer si les politiques, les pratiques ou la culture de l'organisation ont une incidence sur la prestation de services aux familles noires.

Les tableaux inclus dans les différentes sections de cette partie de l'examen sont conçus pour identifier les problèmes plus généraux de la société afin que les efforts puissent être concentrés sur l'amélioration de la qualité du service.

## Conclusions sur les évaluations

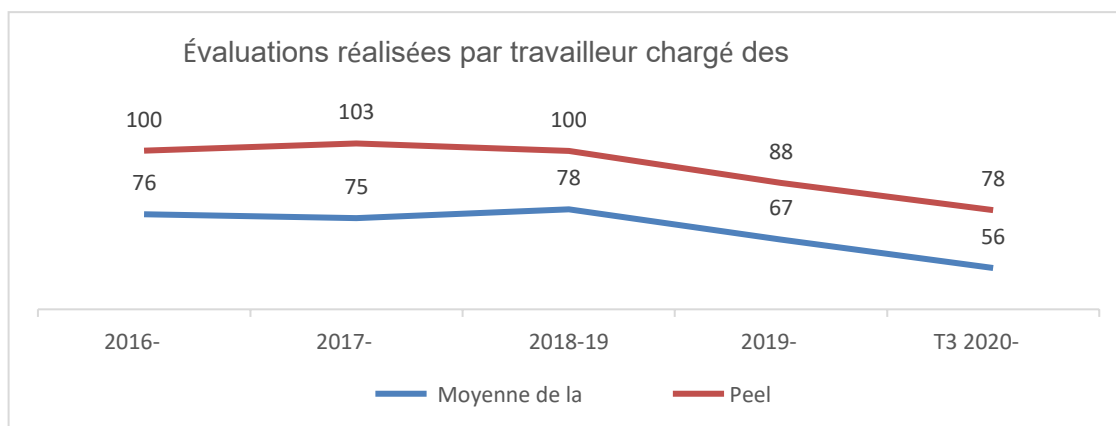
De 2016-2017 à 2019-2020, on constate une augmentation générale de 10,4 % du nombre d'évaluations réalisées.

Année	Nombre d'évaluations réalisées
2016-2017	7316
2017-2018	8206
2018-19	7714
2019-2020	8077

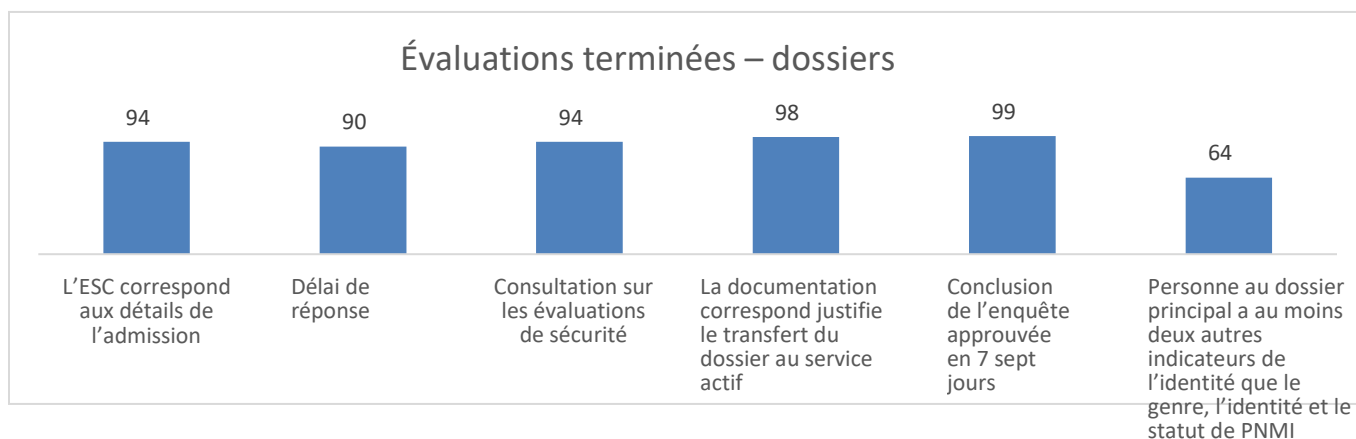
- La SAE de Peel a environ 12 équivalents temps plein (ETP) de plus dans l'équipe de

conseil et d'évaluation par rapport aux cinq autres sociétés, ce qui correspond au nombre de références reçues par la société et les évaluations menées.

- La SAE de Peel a un nombre plus élevé d'évaluations effectuées et de dossiers transférés en cours que la moyenne de sa société de comparaison. Par conséquent, les dépenses totales sont plus élevées, mais le coût par évaluation réalisée est plus faible.
- La SAE de Peel dispose d'un plus grand nombre d'ETP et de volumes de travail unitaires pour chaque travailleur chargé de dossiers (78 évaluations traitées au T3 de 2020-2021 par travailleur chargé de dossiers contre 56 pour la moyenne de la société de comparaison).
- L'étendue du contrôle des chefs d'équipe de la SAE de Peel (nombre d'ETP par équipe) est inférieure à la moyenne de la société de comparaison.

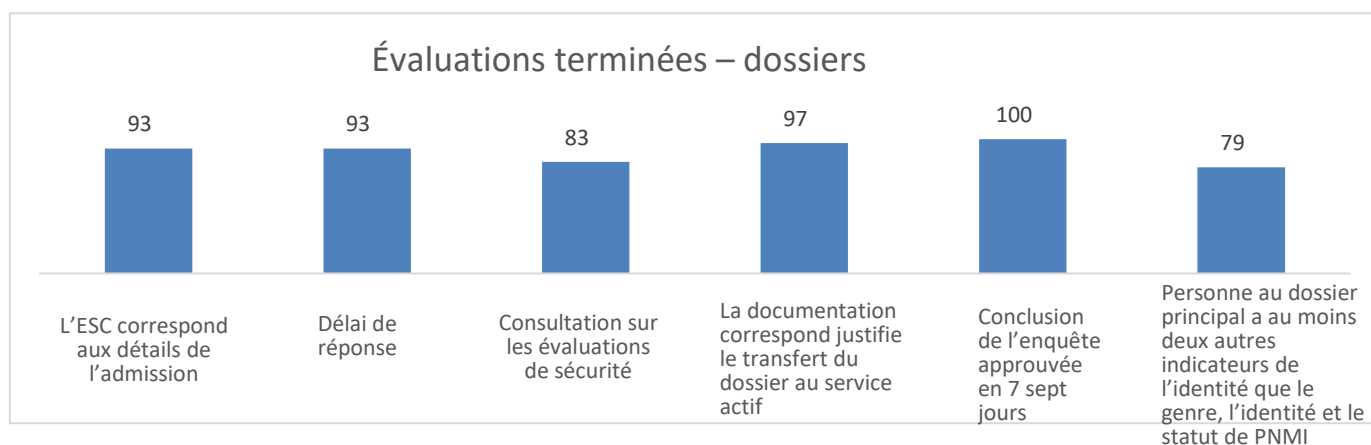


### Évaluations de dossiers (conformité avec les évaluations réalisées – dossiers fermés)



- Pour avoir une meilleure idée des évaluations menées à la SAE de Peel, un total de 161 dossiers (fermés et transférés) ont été inclus dans l'examen des dossiers.
- Un échantillon a été sélectionné à partir du rapport du RIPE « Évaluations réalisées – aucune autre préoccupation en matière de protection ».
- Les résultats de l'examen des dossiers indiquent des degrés élevés de conformité en ce qui concerne la rapidité avec laquelle les évaluations sont effectuées et documentées (90 % de temps de réponse et 99 % de conclusions des évaluations sont approuvées dans les 7 jours). En outre, les dossiers contiennent une documentation importante qui décrit les raisons pour lesquelles une évaluation a été ouverte et les résultats de celle-ci. Les signes de sécurité ont été intégrés dans tout le travail d'évaluation et sont évidents dans la documentation et les journaux de contact des dossiers d'évaluation.
- Sur les 132 dossiers examinés, un lien clair avec le code du spectre d'admissibilité n'était pas présent dans 6 % des dossiers examinés.
- Des informations complètes sur l'identité étaient disponibles dans 64 % des dossiers examinés.





- L'échantillon a été sélectionné à partir du rapport du RIPE « Évaluations terminées – dossiers transférés aux services continus ».
- Les résultats de l'examen des dossiers indiquent des degrés élevés de conformité en ce qui concerne la rapidité avec laquelle les évaluations sont lancées et terminées (93 % de temps de réponse et 100 % de conclusions des évaluations sont approuvées dans les 7 jours).
- La documentation a été jugée très complète et il est clair que les signes de sécurité ont été intégrés dans les évaluations.
- Les résultats de l'examen des dossiers indiquent que sur 29 dossiers examinés, 7 % des dossiers ne démontraient pas un lien clair avec le code de spectre d'admissibilité.
- Parmi les dossiers examinés, des informations complètes sur l'identité ont été documentées dans 79 % des dossiers examinés.
- Les dossiers examinés concernaient des familles racisées et non racisées.

Comme indiqué précédemment, d'après les données fournies par la SAE de Peel (*Rapport de bilan de l'année 2020-2021*), en 2020-2021, la SAE de Peel a reçu 10, 611 références. Parmi ceux-ci, 51 % des références provenaient des forces de l'ordre. La deuxième source de références était le personnel éducatif (remarque : en raison de la pandémie de COVID-19, les références en provenance des écoles ont nettement diminué dans toute la province). Les résultats de l'examen des dossiers étaient cohérents avec ces données, les examinateurs ayant observé que la majorité des références provenaient de la police et des écoles.

Bien que cette situation ne soit pas propre à la SAE de Peel, il faut reconnaître que la police régionale de Peel et le conseil scolaire du district de Peel, les deux principales sources de références de la SAE de Peel, ont récemment fait l'objet d'un examen minutieux pour des motifs de racisme systémique au sein de leurs organisations. Toutefois, la vérification des protocoles de lutte contre le racisme mis en place par la police de Peel et les conseils scolaires dépassait le cadre de l'examen de conformité.

Bien qu'on reconnaisse qu'un certain degré inhérent de subjectivité et de jugement est appliqué lorsqu'il s'agit de déterminer si un dossier doit être ouvert à des fins d'évaluation, dans un petit

pourcentage de dossiers, tant de personnes racisées que non racisées, les examinateurs ont remis en question la décision d’ouvrir une évaluation sur la protection de l’enfance (p. ex. les examinateurs se sont demandé si la situation n’aurait pas pu être mieux traitée dans un contexte communautaire). Reconnaisant l’occasion importante qu’offre une évaluation pour entrer en communication avec une famille et lui fournir du soutien, la SAE de Peel est encouragée à revoir ses pratiques d’évaluation pour s’assurer que, dans la mesure du possible, une option moins intrusive est choisie pour une évaluation sur protection de l’enfance.

## Recommandations

1. Lorsque les sociétés reçoivent un signalement et déterminent qu’une évaluation sur la protection de l’enfance est nécessaire, elles sont tenues de respecter les exigences énoncées dans la norme n° 2 sur la protection de l’enfance et d’utiliser les notes pratiques pour guider leur travail. On recommande que la société de revoie et évalue son guide de prise de décision afin de s’assurer que l’évaluation initiale du signalement est codée de manière appropriée, garantissant ainsi que les interventions et les services les plus appropriés sont fournis aux enfants et aux familles.
2. On recommande que la société examine un échantillon plus large d’évaluations terminées – dossiers transférés, afin de confirmer que l’évaluation initiale de la référence demeure pertinente, assurant ainsi que les interventions et les services les plus appropriés sont fournis aux enfants et aux familles.
3. On recommande que la SAE de Peel continue de travailler en partenariat avec les services de police locaux et les conseils scolaires pour s’assurer que les références à la société sont appropriées et effectuées dans une optique de lutte contre le racisme.

## Conclusions sur les services en cours

La SAE de Peel signale que de 2016-2017 à 2019-2020, le nombre moyen de dossiers en cours a connu une baisse constante. Cela s’est traduit par une diminution globale de 27 %.

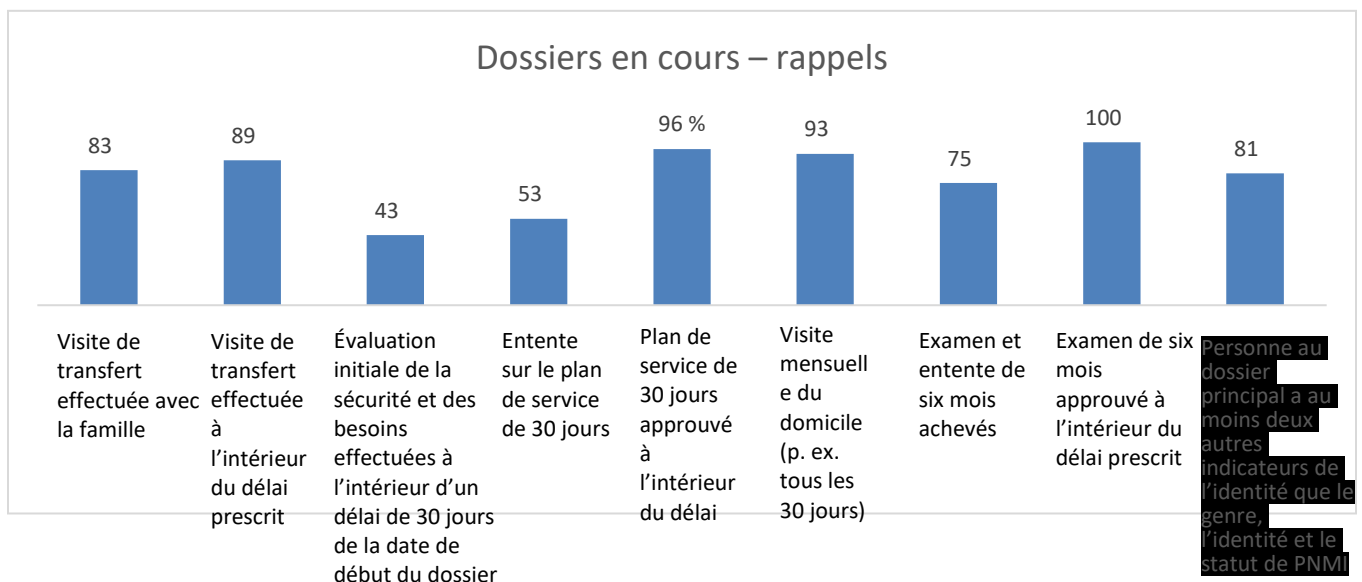
Année	Nombre moyen de dossiers de protection en cours
2016-2017	1881
2017-2018	1658
2018-19	1549
2019-2020	1374

- Les données relatives au volume de travail par ETP de la SAE de Peel suggèrent qu’elle compte environ 23 ETP de plus que les sociétés comparables dans l’équipe de renforcement des capacités des parents et des enfants. Le nombre moyen de dossiers en

cours et de dossiers de protection ouverts servis est supérieur à la moyenne des sociétés comparables. Les dépenses totales sont beaucoup plus élevées en raison du plus grand nombre de dossiers, cependant, le coût moyen par dossier en cours est plus faible.

- La SAE de Peel a un nombre plus élevé de dossiers de protection ouverts servis par unité de service et par travailleur chargé des dossiers que la moyenne des sociétés comparables.
- Cependant, le nombre de travailleurs chargés de dossiers et d'autres employés par rapport au nombre de superviseurs est plus faible à la SAE de Peel.
- La SAE de Peel a un nombre plus élevé de dossiers par ETP.

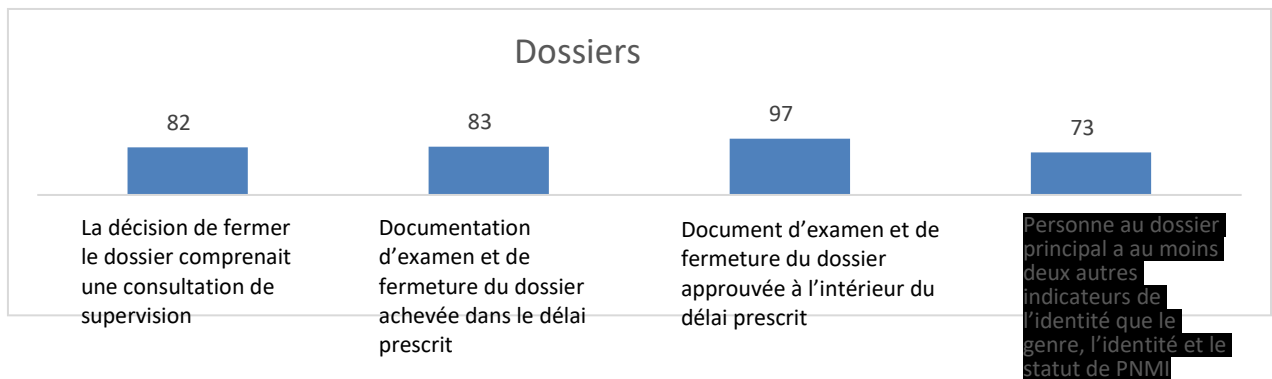
Pour mieux comprendre les dossiers en cours à la SAE de Peel, un total de 64 dossiers en cours (c.-à-d. les dossiers en cours qui étaient ouverts et les dossiers qui ont été transférés aux services en cours, mais qui étaient fermés au moment de l'examen) ont été pris en compte dans le cadre de cet examen des dossiers.



- L'échantillon a été sélectionné à partir du rapport du RIPE « dossiers en cours – rappels ».
- Les résultats de l'examen des dossiers indiquent une conformité élevée en ce qui concerne les échanges avec les familles (c.-à-d. que dans 93 % des dossiers, les visites mensuelles ont eu lieu en temps voulu). Lorsque les délais n'ont pas été respectés, la plupart des dossiers comprenaient des dérogations approuvées par le superviseur et montraient des preuves de tentatives significatives pour rencontrer la famille.
- Dans 17 % des dossiers transférés au service actif, il n'y avait pas de documentation claire indiquant qu'une visite de transfert avait eu lieu ou que les travailleurs de la protection de l'enfance transférant et recevant le dossier étaient présents lors de la visite de transfert.
- La conformité à l'évaluation des forces et des besoins, et à l'accord initial de 30 jours sur le plan de service était faible. Cela signifie que les familles n'ont pas toujours des objectifs de service clairs dans les 30 jours suivant le transfert de leur dossier vers les services actifs. Sans objectifs de service clairs, cela peut conduire à un manque de clarté

concernant les préoccupations et les attentes exactes de la société à l'égard d'une famille.

- Seuls quatre dossiers sur 31 répondaient aux critères d'un examen et d'un accord après six mois (c.-à-d. que les 27 autres dossiers ont été fermés avant la date d'examen après six mois). Par conséquent, les résultats de la conformité doivent être interprétés avec prudence étant donné la faible taille de l'échantillon.
- Sur les 31 dossiers en cours examinés, il n'y avait qu'un seul dossier où un enfant était retiré de la famille. Cette conclusion est conforme à la pratique de la société de donner la priorité au maintien des enfants dans leur foyer.
- Les examinateurs ont observé que la majorité des dossiers en cours examinés étaient liés à des préoccupations concernant la violence conjugale ou familiale. Cela correspond aux données fournies par la SAE de Peel qui montrent que le plus grand pourcentage de dossiers transférés au service actif du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2021 a été codé sous la section 3 du spectre d'admissibilité (préjudice émotionnel ou enfant exposé à la violence conjugale).
- Parmi les dossiers examinés, 81 % des dossiers comprenaient des informations d'identité.



- Échantillon sélectionné à partir du rapport du RIPE sur les dossiers actifs – fermés.
- Les résultats de l'examen des dossiers ont révélé que les raisons de la fermeture des dossiers semblaient être appropriées (p. ex. prendre la décision de fermer un dossier lorsque les problèmes de protection de l'enfance ont été atténués ou lorsque les objectifs du service ont été atteints). Les examinateurs ont remarqué que des efforts étaient faits pour orienter les familles vers les programmes SAATH et AKOMA, lorsque cela était culturellement approprié.
- Les résultats de l'examen des dossiers indiquent que, dans 18 % des dossiers examinés, la documentation claire décrivant une consultation de supervision qui justifie la fermeture du dossier était manquante ou incomplète.
- En outre, les délais de saisie des documents relatifs à l'examen et à la clôture des dossiers n'ont pas été respectés pour 17 % des dossiers examinés. Cependant, la documentation a été approuvée par le superviseur et clôturée dans le RIPE dans les délais impartis pour presque tous les dossiers.
- 73 % des dossiers examinés comprenaient des données complètes basées sur l'identité.

## Recommandations

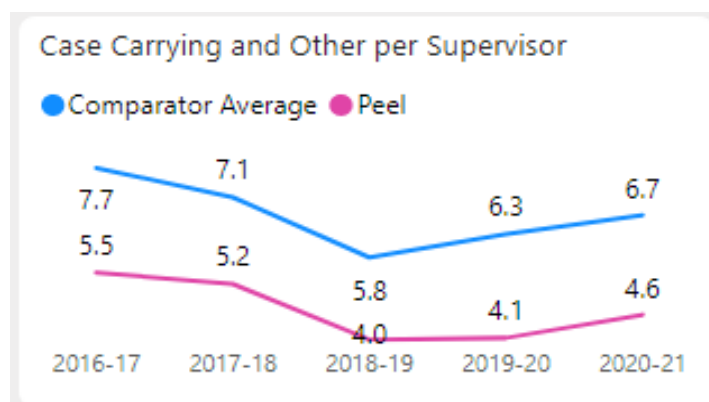
1. On recommande aux superviseurs de s'assurer que tous les documents de transfert soient conformes à la norme n° 6 relative à la protection de l'enfance avant d'approuver le transfert d'un dossier.
2. On recommande aux superviseurs de s'assurer que tous les documents de clôture des dossiers soient conformes à la norme n° 8 relative à la protection de l'enfance avant d'approuver la fermeture d'un dossier.
3. On recommande également à la société de s'efforcer de saisir les documents relatifs à l'examen des dossiers et à la cessation d'activité dans les délais prescrits par la loi et, lorsque cela n'est pas possible, de fournir une justification documentée pour s'écarter de cette exigence.

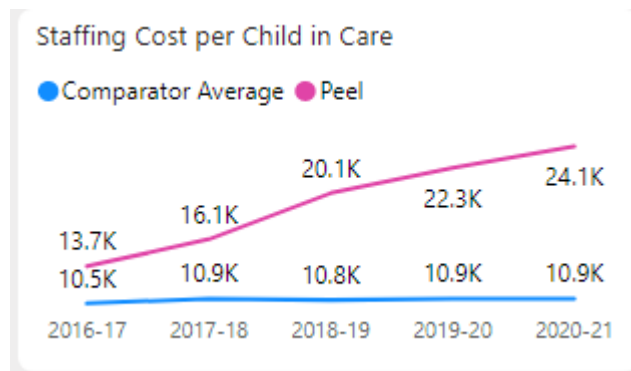
## Conclusions relativement aux enfants pris en charge

De 2016-2017 à 2019-2020, on constate une diminution globale de 20 % du nombre moyen d'enfants pris en charge par la SAE de Peel.

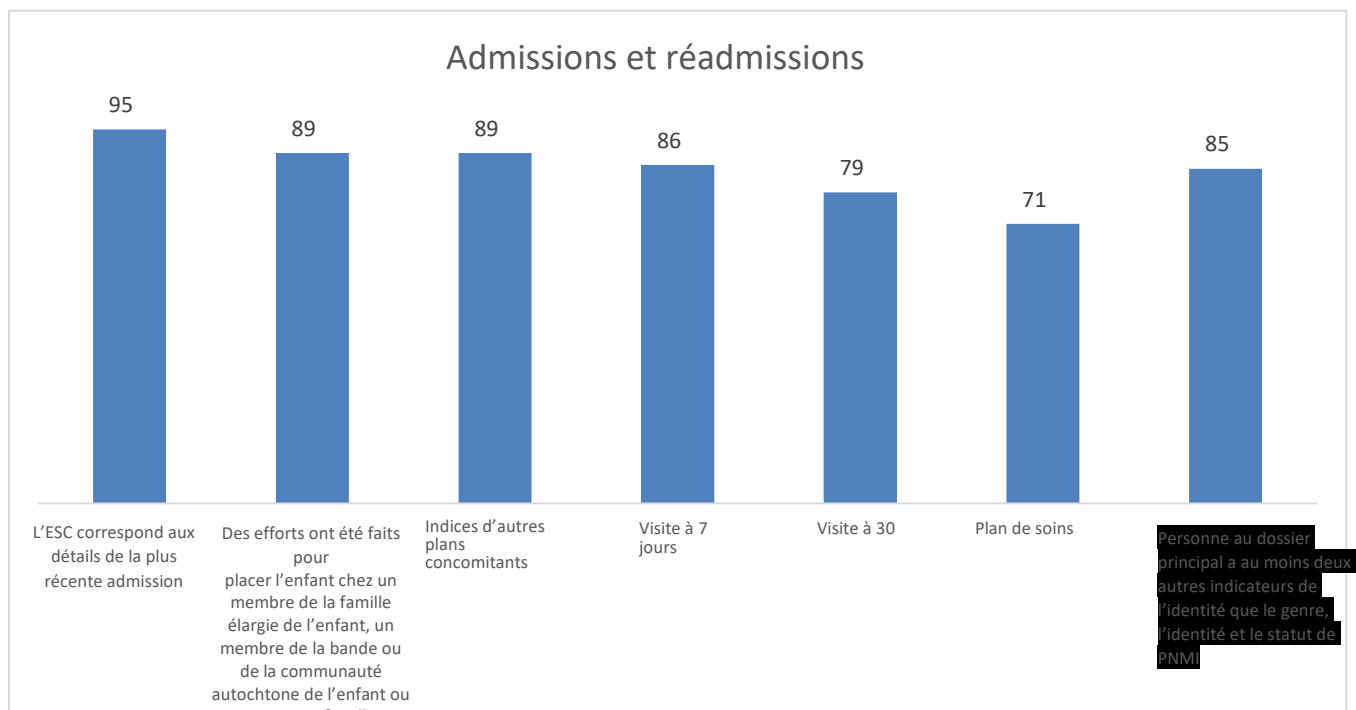
Année	Nombre moyen d'enfants Pris en charge
2016-2017	382
2017-2018	370
2018-19	315
2019-2020	305

- La SAE de Peel a un nombre plus faible d'enfants pris en charge, mais les coûts totaux et par enfant sont nettement plus élevés que la moyenne des sociétés comparables.
- Bien que le nombre total d'ETP soit plus élevé, l'étendue des responsabilités des superviseurs de la SAE de Peel (nombre d'ETP par superviseur) est inférieure à celui des sociétés comparables.
- De 2016 à 2021, les coûts dans les domaines suivants ont été nettement inférieurs à ceux des sociétés comparables :
  - le nombre moyen d'enfants pris en charge
  - le nombre de travailleurs chargés de dossiers par superviseur
  - le nombre d'enfants pris en charge
- Bien que la SAE de Peel ait un nombre moyen d'enfants pris en charge inférieur, le coût par enfant est nettement supérieur à la moyenne des sociétés comparables, soit d'environ 13 200 \$ de plus en 2020-2021.
- Dans cette catégorie, les ETP sont sensiblement plus élevés que la moyenne des sociétés comparables, de 28,8.
- Le nombre d'autres employés par chef d'équipe et le nombre d'enfants pris en charge par travailleur chargé des dossiers sont légèrement supérieurs à la moyenne des sociétés comparables de 2016 à 2021.





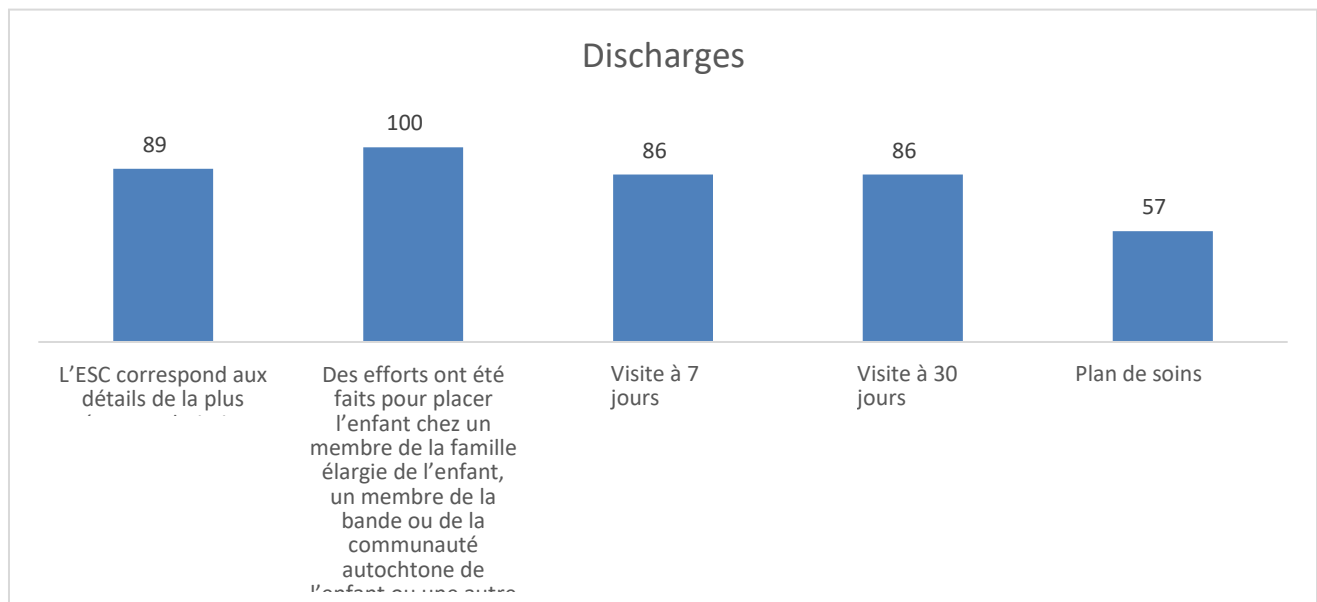
Afin de mieux comprendre la situation des enfants pris en charge et retournés dans leur famille par la Société, un total de 40 dossiers a été pris en compte dans le présent examen de dossiers.



- L'échantillon a été sélectionné à partir du rapport du RIPE sur les enfants pris en charge, admis et réadmis.
- Dans l'ensemble, la conformité a été jugée élevée dans la plupart des domaines mesurés.
- Les examinateurs ont observé que le nombre de contacts avec les enfants et les jeunes était généralement élevé et que l'engagement de la SAE de Peel en matière d'exploration de la parenté était évident tout au long du travail.
- Dans 89 % des dossiers, il a été observé que des efforts ont été faits pour placer l'enfant chez un membre de la famille élargie de l'enfant avant de le prendre en charge. Les dossiers où cela ne s'est pas produit étaient généralement liés à des dossiers d'Entente sur les services volontaires pour les jeunes (ESVJ).
- Lorsqu'il n'était pas possible de placer l'enfant dans la famille élargie, les notes sur les

interactions indiquaient que malgré les efforts déployés pour placer l'enfant dans un foyer d'accueil culturellement adapté, cela n'était souvent pas réalisable (c.-à-d. que les notes indiquaient que l'enfant n'était pas placé dans un foyer culturellement adapté).

- La conformité de la SAE de Peel à la visite de 30 jours et au plan de soins initial était comparativement plus faible que les autres mesures, ce qui suggère que les enfants et les jeunes qui sont pris en charge n'ont peut-être pas l'occasion de rencontrer leur travailleur des services à l'enfance en temps opportun pour répondre à leurs préoccupations. En outre, cela suggère qu'un plan de soins clair pour l'enfant ou le jeune peut ne pas être élaboré dans les 30 jours et peut laisser les enfants, les jeunes et les fournisseurs de services d'accueil dans le flou quant aux objectifs de service.
- Des données complètes sur l'identité étaient disponibles dans 85 % des dossiers examinés.



- Échantillon sélectionné à partir du rapport du RIPE sur les enfants pris en charge et retournés dans leur famille.
- La conformité a été notée comme étant élevée dans la plupart des domaines mesurés. Les examinateurs ont observé que le nombre de contacts avec les enfants et les jeunes était généralement élevé et que l'engagement de la SAE de Peel en matière d'exploration de la parenté était évident tout au long du travail.
- Dans 100 % des dossiers, une documentation claire démontrait les efforts déployés pour placer l'enfant auprès d'un membre de la famille élargie, de la bande ou de la communauté autochtone de l'enfant ou d'une autre famille autochtone.
- Sur les 20 dossiers examinés, 70 % des dossiers (14 sur 20) ont été confiés à un membre de la famille ou retourné à la personne qui en est responsable. Cette démarche est conforme à la vision de la Société, qui consiste à assurer la permanence dans la famille pour les enfants et les jeunes.
- La conformité de la SAE de Peel au plan de soins initial a été jugée faible et suggère qu'un



plan de soins clair pour l'enfant ou le jeune n'a peut-être pas été élaboré dans les 30 jours, ce qui pourrait laisser les enfants, les jeunes et les fournisseurs de services d'accueil dans le flou quant aux objectifs de service.

- La SAE de Peel indique que ses coûts liés aux enfants pris en charge correspondent aux besoins complexes des enfants pris en charge, ce qui explique pourquoi les dépenses totales ont augmenté de façon exponentielle de 2 millions de dollars entre 2016 et 2021, alors que la moyenne des sociétés comparables a sensiblement diminué de 1,4 million de dollars au cours de la même période.
- L'équipe d'examen n'a pas trouvé de données pour soutenir l'affirmation de la SAE de Peel selon laquelle les coûts des enfants placés sont élevés en raison de la complexité des besoins des enfants.

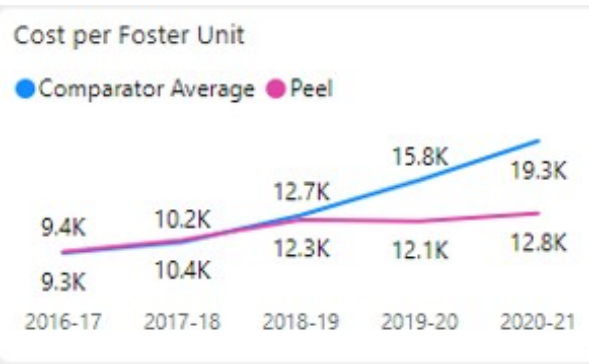
## **Recommandations**

1. On recommande que la SAE de Peel poursuive ses efforts pour recruter des familles d'accueil culturellement diversifiées et rende compte des efforts déployés pour placer les enfants dans des foyers culturellement adaptés.
2. La SAE de Peel est encouragée à mettre au point un plan d'assurance de la qualité visant à augmenter la conformité avec la rapidité du plan de soins initial.
3. La Société pourrait bénéficier d'échanges avec les sociétés comparables afin d'examiner comment leur modèle se compare au sien et d'évaluer des stratégies possibles pour réduire leurs dépenses liées aux enfants pris en charge.

## **Conclusions sur les placements en famille d'accueil**

Il existe trois types de placement en famille d'accueil : ordinaire, spécialisé et thérapeutique.

- Les dépenses pour les placements familiaux ordinaires sont inférieures, le nombre de foyers disponibles et le nombre total d'ETP sont inférieurs à la moyenne des sociétés comparables.
- Les dépenses pour les placements et les jours de prise en charge en famille d'accueil spécialisée sont plus de quatre fois supérieurs à la moyenne des sociétés comparables.
- Les dépenses pour les placements et les jours de prise en charge en famille d'accueil thérapeutique sont supérieures à la moyenne des sociétés comparables.
- Dans ces deux situations, le taux est déterminé par les besoins de l'enfant.



**Recommandations**

- 1. On recommande que la SAE de Peel entreprenne une analyse de son modèle de soins par rapport à ses comparables et détermine les raisons qui expliquent pourquoi ses coûts de placement et de jours de prise en charge sont plus élevés dans ses familles d'accueil.

## Collecte de données fondées sur l'identité

En février 2018, la directive en matière de politiques CW005-17 est entrée en vigueur, exigeant de toutes les sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) du Réseau d'information sur la protection de l'enfance (RIPE) qu'elles recueillent des données basées sur l'identité volontaire et autodéclarée auprès des enfants et des jeunes qu'elles desservent.

À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021, en vertu de la *Loi de 2017 contre le racisme* (LRAR) et du Règlement de l'Ontario 267/18 (le Règlement), les organismes du secteur public (OSP) réglementés, y compris les sociétés énumérées dans le Règlement, sont tenus de recueillir des données fondées sur la race conformément aux Normes relatives aux données contre le racisme (NDCR). Les sociétés énumérées dans le Règlement au titre de la LRAR sont les sociétés non autochtones inscrites au RIPE.

La collecte de données normalisées fondées sur l'identité, y compris les données fondées sur la race qui sont conformes aux NDCR, est une façon pour les sociétés et le ministère de mieux comprendre qui reçoit les services de protection de l'enfance et les résultats pour des groupes spécifiques d'enfants et de jeunes. Ces données peuvent également améliorer la transparence et la responsabilité des services financés par le ministère.

## Recommandation

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 SAE de Peel pour recueillir ces informations 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.

## Sommaire

En résumé, les résultats ci-dessus donnent un aperçu de la conformité. Il convient d'être prudent lors de l'interprétation et de la comparaison des résultats de conformité, car ces derniers sont basés sur un échantillon de petite taille.

Dans l'ensemble, les résultats des examens de dossiers ont démontré une conformité élevée dans tous les domaines de services examinés. Les efforts déployés par le personnel pour entrer en communication avec les familles étaient visibles dans tous les dossiers. Les décisions étaient systématiquement étayées par des documents ou des justifications et prises en consultation avec les superviseurs.

## d. PARTENAIRES COMMUNAUTAIRES – Méthodologie

La SAE de Peel et le superviseur du programme de la région centrale du MDESC ont sélectionné huit partenaires communautaires qui seront rencontrés. Les huit partenaires sont les suivants :

**Everymind** : fournit des services de santé mentale aux enfants, aux adolescents, aux jeunes adultes et aux familles de la région de Peel

**Associated Youth Services Peel (AYSP)** : offre des services de justice et santé mentale aux jeunes et aux enfants dans la région de Peel

**Black Community Action Network (BCAN)** : un réseau de leaders communautaires, de professionnels, de résidents et d'alliés unis dans une mission visant à promouvoir un changement des systèmes axé sur l'équité et à traiter les questions liées à la population noire et d'origine africaine et caribéenne de la région de Peel

**Indus Community Services** : un service communautaire axé sur la création d'une communauté sud-asiatique résiliente et saine

**Brampton Caledon Community Living** : fournit des services aux enfants et aux adultes ayant des troubles du développement

**Police de Peel** : trois unités assurent la liaison avec la SAE de Peel – victimes spéciales, exploitation internationale des enfants, violence entre partenaires intimes

**Conseil scolaire de la région de Peel** : 257 écoles dans la région

**Catholic Family Services (CFS)** : dirige la collaboration de 21 organismes qui coexistent dans un bâtiment appartenant à CFS qui comprend une équipe de lutte contre la violence familiale de la SAE de Peel et une équipe de la police de Peel

## Conclusions

L'objectif des entretiens était de comprendre la relation de chaque partenaire avec la SAE de Peel, d'examiner ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré.

Tous les partenaires ont fait l'éloge de la SAE de Peel et de sa contribution à la région de Peel. Il a été convenu que, compte tenu de la composition démographique de la région de Peel, la SAE de Peel s'est rendu compte, au cours des dernières années, de la nécessité de s'ouvrir à des méthodes de travail différentes.

Plusieurs thèmes importants ont émergé de ces entretiens :

1. En tant que grand fournisseur de services de Peel, la SAE de Peel prend ses responsabilités envers la communauté au sérieux et est considérée comme un leader. Elle est réputée pour son innovation et sa réactivité. Les participants ont salué le professionnalisme avec lequel la société contribue au réseau communautaire d'agences et de services. Par exemple, la SAE de Peel a récemment mis en place un bureau sur place à Bolton afin de mieux répondre aux besoins de cette communauté.
2. La SAE de Peel collabore étroitement avec les communautés noires, sud asiatiques, est-asiatiques et arabes, ainsi que dans les domaines de la justice pour mineurs, de la santé mentale et des troubles du développement, de l'éducation et du maintien de l'ordre. Les dirigeants de la SAE de Peel sont perçus par beaucoup comme étant prêts à renoncer à leur pouvoir pour rendre possibles les collaborations communautaires. La communauté est convaincue que le changement ne s'obtient pas par la honte et le blâme, mais par un dialogue ouvert et honnête. Le leadership de la SAE de Peel semble correspondre à cette perspective. Les partenaires communautaires sont très respectueux du travail de la SAE de Peel sur la diversité, l'équité et l'inclusion. Ils comprennent qu'il ne s'agit pas seulement de la langue, car celle-ci n'est qu'un volet de la culture.
3. Les partenaires communautaires n'aiment pas toujours la façon dont la SAE de Peel applique son mandat et parlent des tensions naturelles et attendues, mais ils respectent leur rôle de protection de l'enfance. Tous les partenaires communautaires s'accordent à dire que le personnel de la SAE de Peel, à tous les niveaux, travaille en collaboration pour résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent, en soutenant une approche globale au service des enfants et des familles. Cela reflète l'opposition entre « comment peuvent-ils laisser cet enfant dans leur foyer » et leur mandat légal.
4. La SAE de Peel dispense une formation approfondie au personnel des conseils scolaires, de la police de Peel et des organismes communautaires en ce qui concerne son mandat et la *Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille* (LSEJF).
5. La grève de 2016 à la SAE de Peel et ses suites continuent d'être ressenties dans la communauté et ont eu des effets persistants.

## **Recommandations**

Il ne fait aucun doute que ces solides relations de travail collaboratif aident la SAE de Peel à protéger les enfants et à les garder dans leur famille. La SAE de Peel devrait poursuivre ses

efforts pour soutenir la prestation de services généraux centrés sur l'enfant pour les enfants et les familles, en collaboration avec ses partenaires communautaires.

## **e. RESSOURCES HUMAINES (DIVISION DES PERSONNES ET DE LA**

### **CULTURE) – Méthodologie**

Des discussions ont eu lieu avec le Directeur des personnes et de la culture (RH) et les politiques suivantes ont été examinées :

- Dénonciateur (projet)
- Offres d'emploi
- Emploi de membres de la famille
- Prévention de la violence et du harcèlement en milieu de travail
- Prévention et règlement du harcèlement et de la discrimination en milieu de travail
- Harcèlement par des tiers
- Discipline du personnel
- Programme de congés de maladie
- Éducation, stages et remboursement des frais de scolarité

La politique de gestion des présences n'a pas été examinée, car elle n'est plus utilisée par la SAE de Peel. Le processus d'évaluation du rendement a également été examiné.

### **1. Examen de la politique sur les ressources humaines**

#### **Conclusions sur la politique de dénonciation**

La politique de dénonciation est encore à l'état de projet. Elle n'est pas assez achevée pour couvrir des facteurs importants, comme la manière dont les enquêtes seront menées et par qui. La clause de confidentialité est trop vague. Il s'agit d'une politique importante qui doit être confirmée en priorité.

#### **Recommandations**

Cette politique devrait être révisée pour inclure :

1. Un tiers confidentiel doit être identifié comme le seul destinataire des plaintes afin de garantir la confidentialité des employés. La politique doit préciser les plaintes qui seront communiquées au conseil d'administration.
2. Il convient de développer un processus simplifié et efficace à utiliser.
3. Il faudrait mieux définir les termes importants, comme « dénonciateur », « acte répréhensible » et « vexatoire ».
4. La politique doit indiquer clairement dans quels dossiers une enquête ne sera pas menée (p. ex. les cas de plaintes frivoles ou vexatoires).

## **Conclusions relatives à l'emploi**

### **Affichage des postes**

De nombreux volets de la politique prêtent à confusion.

### **Recommandations**

1. La politique d'affichage des postes devrait être réécrite pour inclure des actions plus précises relativement aux affichages de postes plutôt que de se concentrer uniquement sur le processus de recrutement. Une modification du nom de la politique permettra de mieux illustrer l'objectif de la politique.

## **Emploi de membres de la famille**

### **Conclusions**

Cette politique ne contient pas d'élément relatif aux droits de la personne, à savoir « conformément à la législation sur les droits de la personne [...] ne fera pas de discrimination à l'embauche fondée sur le fait qu'une personne a un lien de parenté avec un employé actuel ».

La politique n'est pas claire.

### **Recommandations**

1. La politique doit être renforcée, notamment en ajoutant la définition d'une « relation indirecte ».
2. Le paragraphe sur les conflits d'intérêts doit être révisé.

## **Prévention de la violence et du harcèlement en milieu de travail**

### **Conclusions**

Plusieurs changements sont nécessaires. La politique présente plusieurs lacunes, notamment la nécessité de disposer d'une procédure d'appel.

### **Recommandations**

1. Il devrait y avoir des définitions claires du harcèlement et de la discrimination.
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.
3. La procédure de plainte doit être clairement décrite.
4. Une procédure d'appel devrait être intégrée à la politique.
5. Toutes les plaintes devraient être formulées par écrit.



6. Toutes les parties doivent recevoir une copie du rapport complet, et pas seulement un aperçu ou un résumé.
7. Tous les dossiers de plainte doivent être fermés à la fin de l'enquête.

## **Prévention et règlement du harcèlement et de la discrimination en milieu de travail**

### **Conclusions**

Cette politique présente de nombreuses lacunes qu'il convient de combler.

### **Recommandations**

1. Il est recommandé que cette politique soit harmonisée au Code des droits de la personne de l'Ontario.
2. Toutes les plaintes devraient être formulées par écrit.
3. Il convient de préciser que l'employeur a le devoir d'enquêter sur toutes les plaintes.

### **Conclusions sur la politique en matière de harcèlement par des tiers**

La politique doit être modifiée. Les acronymes prêtent à confusion et peuvent ne pas être compris. Il existe deux mécanismes de signalement qui peuvent également prêter à confusion. Il n'existe pas de définition de la faute ou de la faute grave. La politique stipule que le service Personnes et cultures « déterminera ensuite la méthode d'enquête appropriée », ce qui peut susciter des inquiétudes quant à la partialité.

### **Recommandations**

1. La politique devrait préciser que seules les parties externes, et non le personnel, y sont assujetties.
2. Tous les signalements doivent être examinés de la même manière afin d'éliminer toute notion de partialité dans le choix de la plainte à examiner.
3. Il ne devrait y avoir qu'un seul mécanisme pour signaler le harcèlement par des tiers (il y a actuellement deux voies).

## **Politiques en matière de discipline du personnel**

### **Conclusions**

Cette politique manque d'étapes clairement définies pour traiter les problèmes de discipline.

## **Recommandations**

1. La politique devrait être modifiée afin d'énoncer plus clairement les règles et les attentes.

## **Programme de congés de maladie**

### **Conclusions**

La politique ne précise pas les rôles et les responsabilités de l'employé, du superviseur, du gestionnaire ou du service Personnes et culture. Certains volets de la politique prêtent à confusion, et la politique écrite n'est pas aussi clairement définie, organisée ou délimitée qu'elle devrait l'être.

### **Recommandations**

1. Cette politique devrait être plus détaillée et s'assurer qu'elle est conforme à la Loi sur les normes d'emploi.

## **Congés pour études, stages et remboursement des frais de scolarité**

### **Conclusions**

Cette politique doit présenter clairement les définitions et les procédures. Elle ne précise pas que tous les congés peuvent être approuvés en fonction des besoins opérationnels.

Cette politique contredit l'énoncé des valeurs (« favoriser et stimuler la croissance professionnelle en offrant des encouragements... »), car elle prévoit que pour poursuivre des études à temps plein, l'employé devrait quitter son poste ou démissionner, ce qui n'encourage pas le perfectionnement professionnel. La politique a été révisée pour la dernière fois en 2000.

### **Recommandations**

1. Des recherches devraient être menées sur les meilleures pratiques avant que cette politique ne soit révisée et mise à jour.

## **Sommaire**

Vu ce qui précède, on a constaté que plusieurs politiques étaient obsolètes, ne correspondaient pas aux pratiques exemplaires et devaient être davantage axées sur l'inclusion.

Les RH disposent d'un processus de révision des politiques, mais cela ne se fait que lorsque des

problèmes surviennent ou au cas par cas. Les RH rédigent les politiques, qui sont ensuite examinées par l'équipe de direction. Une fois que l'équipe de direction a donné son avis, les politiques sont communiquées au reste du groupe de direction pour qu'il donne son avis, puis elles sont présentées lors des réunions patronales-syndicales avec le syndicat. Une fois que les politiques ont été finalisées, elles sont publiées sur le site intranet. Le personnel est tenu de lire et de confirmer qu'il a lu ces politiques.

La politique de gestion des présences n'a pas été bien accueillie et a été retirée pour être réexaminée.

## **2. Système d'évaluation du rendement de la SAE de Peel :**

### **Conclusions**

La SAE de Peel utilise Trakstar, un programme automatisé d'évaluation du rendement. Ce système permet à tous les membres du personnel, y compris l'équipe dirigeante, de saisir chaque année dans le système leurs objectifs de travail et de perfectionnement. Le processus se déroule comme suit :

- Le programme d'évaluation du rendement s'étend du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars de chaque année (suivant l'exercice financier).
- Chaque année, le 1<sup>er</sup> avril, des objectifs de travail et de perfectionnement sont fixés pour l'employé par son responsable ou son superviseur, avec la participation de l'employé.
- Les employés sont évalués en fonction de leurs compétences. Le système prévoit des compétences différentes pour le personnel de première ligne et pour le personnel de direction.
- Il existe une composante de « processus 360" pour le personnel de direction. L'employé et son supérieur direct sélectionnent trois employés internes pour remplir un questionnaire automatisé Trakstar au sujet de l'employé.
- Chaque année, le 31 mars, le personnel est évalué en fonction de la réalisation de ses objectifs de travail et de perfectionnement, ainsi que sur ses compétences.
- Le personnel contribue à l'évaluation du rendement en remplissant la section réservée aux employés, qui leur permet de commenter leurs propres réalisations au cours de l'année.
- Les évaluations du rendement de l'équipe de direction, à l'exception du chef de la direction, n'ont pas eu lieu pendant plusieurs années. Par conséquent, bien que Trakstar ait indiqué un taux d'achèvement de 100 %, ce n'était pas exact. Toutefois, en 2021, les évaluations du rendement ont repris, et le chef de la direction a procédé à des évaluations du rendement avec les cadres supérieurs.

### **Recommandations**

Les recommandations suivantes sont des recommandations générales en matière de ressources humaines :

1. Chaque politique doit avoir une date de révision et être revue annuellement, ou au moins une fois tous les deux ans.
2. Chaque politique doit avoir une raison d'être et des définitions claires.
3. Les rôles et les responsabilités doivent être ajoutés à chaque politique pour décrire les tâches et les devoirs propres à chaque rôle.
4. Envisager un service tiers pour recevoir et examiner de manière confidentielle les plaintes des dénonciateurs.
5. Envisager d'éliminer les phrases subjectives comme, « le service Personnes et cultures décidera ou envisagera ».
6. Faire en sorte que tous les gestionnaires participent davantage à l'explication des politiques au personnel afin de s'assurer qu'elles sont comprises, dans l'application des politiques afin de s'assurer qu'elles sont respectées, et dans la collaboration avec les RH afin que le service ne soit pas perçu comme étant toujours punitif ou responsable de la conformité.
7. Le chef de la direction devrait procéder à des évaluations du rendement du personnel de direction chaque année et celles-ci 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. C'est aussi une façon de planifier la gestion de la succession. Les examens permettront d'accroître l'engagement de la direction.

## **f. FINANCES**

### **Méthode**

Les éléments suivants de l'examen ont été réalisés par le personnel du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires.

La SAE de Peel a répondu à toutes les demandes de renseignements et a fourni les documents justificatifs demandés en temps voulu. Au cours du processus, les examinateurs ont également interrogé trois membres du personnel. Les données pertinentes du RIPE ont été utilisées.

Comme susmentionné, la SAE de Peel a fourni les noms des cinq sociétés comparables suivantes à utiliser dans l'analyse comparative. Les évaluateurs ont convenu que ces cinq sociétés étaient des comparatifs appropriés. La moyenne des données des sociétés comparatrices a été utilisée :

- Société d'aide à l'enfance d'Ottawa
- Société catholique d'aide à l'enfance de Toronto
- Société d'aide à l'enfance de Hamilton
- Société d'aide à l'enfance de Durham

- Société d'aide à l'enfance de la région de York

Cette approche a permis d'inclure dans le rapport des données comparatives qui peuvent être utiles à la SAE de Peel et au ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires. Les comparaisons ont été utilisées pour déterminer les champs d'analyse – pour cerner les domaines qui peuvent sembler différents, afin que l'équipe d'examen puisse concentrer l'examen financier sur la compréhension des raisons de ces différences et sur le repérage des possibilités d'économies et de gains d'efficacité.

Le directeur des finances et de l'informatique et son personnel ont collaboré pendant le processus, ce qui a grandement facilité l'examen.

## **Salaires et avantages sociaux**

### **Conclusions**

- Le chef de la direction et directeur général de la SAE Peel est le mieux payé des cinq sociétés comparables.
- Le salaire du chef de la direction a augmenté de 29,7 % (4,95 % par an) depuis 2015, ce qui constitue la 2<sup>e</sup> plus forte augmentation en pourcentage par rapport aux sociétés comparables. Le salaire du chef de la direction est de 29 % (ou 60 000 \$) plus élevé que le salaire moyen des sociétés comparables.
- Plusieurs membres du personnel de la direction ont reçu des augmentations de salaire supérieures à 2 % d'une année sur l'autre.
- Certains postes de directeurs ont été reclassés, ce qui a entraîné des augmentations supérieures à 4 %. Ces classifications ont été approuvées par le chef de la direction.
- Le salaire moyen en 2020 d'un directeur à la SAE de Peel est de 164 857 \$, ce qui se situe dans la fourchette salariale de 143 931 \$ à 201 219 \$ des sociétés comparables.
- Le comité des finances et de l'audit du conseil d'administration, lors d'une discussion avec les examinateurs, a expliqué qu'il n'était pas au courant de la *Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures*, qui limite les augmentations salariales du personnel. Les sociétés d'aide à l'enfance sont spécifiquement mentionnées comme organisations concernées par cette législation.
- La SAE de Peel a fourni à chaque employé 200 \$ dans le cadre de sa réponse à la COVID 19. Ces fonds étaient destinés à l'achat par les employés de biens informatiques pour leur usage personnel. Cette prime était comptabilisée dans la rémunération de l'employé.

### **Recommandations**

1. On recommande que le conseil d'administration évalue les augmentations de la rémunération des cadres des sociétés comparables lorsqu'il détermine les augmentations de la rémunération des cadres.

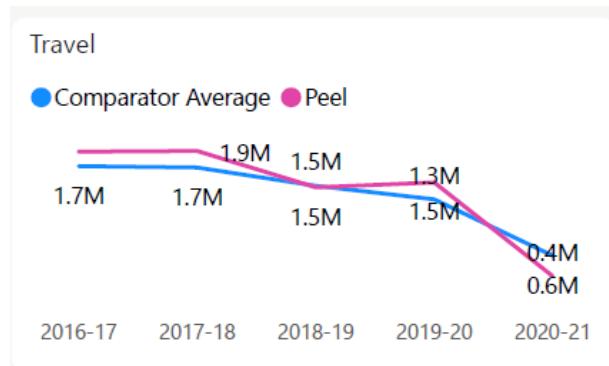
2. Étant donné que des changements ont été apportés à la classification des postes et que des augmentations de salaire en ont découlé, on recommande que tous les changements de classification des postes de cadres supérieurs soient approuvés par le conseil d'administration à la suite d'une analyse de rentabilité.
3. On recommande que le conseil d'administration revoie sa surveillance des politiques de la Société liées aux exigences de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* et détermine comment s'assurer que les politiques de la Société et les exigences de la Loi soient respectées.
4. On recommande que le conseil d'administration se familiarise avec les exigences de la *Loi de 2019 sur la protection d'un secteur public durable pour les générations futures* et évalue les augmentations salariales octroyées aux employés depuis l'entrée en vigueur de la loi en 2019. Le conseil doit également être conscient des conséquences liées au non-respect de la législation.
5. La SAE 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 le personnel prend des biens pour les utiliser à domicile. Cela permettra à la SAE de Peel de redistribuer les biens selon les besoins.
6. Comme le soulignent les résultats et les graphiques relatifs aux enfants pris en charge, il semble que le « champ d'action » des chefs d'équipe soit inférieur à celui des sociétés comparables. La SAE de Peel devrait revoir sa structure organisationnelle afin d'avoir des chefs d'équipe et des gestionnaires dont le champ d'action correspond à celui des sociétés comparables.

## Voyage

### Conclusions

- La Société a mis en place une politique en matière de voyages, de repas et d'hospitalité.
- Un échantillon de demandes de remboursement de frais de voyage de cadres supérieurs a révélé quelques cas où le coût total des repas a dépassé l'allocation maximale de 45 \$ par jour.
- La politique de la Société concernant les faux frais de voyage et l'utilisation de cartes de crédit personnelles est vague, sauf pour les frais de repas.
- La répartition des dépenses entre l'administration du bureau et la prestation de services effectuées à l'aide des cartes de crédit de l'organisation n'est pas claire pour l'équipe d'examen.
- Un échantillon de demandes de remboursement de dépenses du chef de la direction a confirmé qu'elles avaient été approuvées par le conseil d'administration.
- Il y a eu un cas où le billet de vol du chef de la direction a été facturé à la carte Visa de la directrice, Personnes et culture pour un voyage à San Francisco le 9 août 2019 pour un montant de 1 043,48 \$, ce qui signifie que le conseil d'administration n'aurait pas

autorisé cette dépense. Étant donné que la politique de la SAE de Peel est que le coût de tout vol hors du pays doit être payé par l'employé, le chef de la direction a remboursé ce billet en 2021.



## Recommandations

1. La société doit adopter des contrôles appropriés pour s'assurer que la politique soit 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.
2. 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 d'entreprise sont disponibles et utilisées. La politique devrait limiter l'utilisation des cartes de crédit personnelles et inclure un processus d'approbation préalable si l'utilisation d'une carte de crédit personnelle est demandée.
3. Une révision de la politique est nécessaire pour les faux frais de voyage afin d'être plus spécifique quant aux détails des dépenses.
4. Examiner la répartition des coûts pour les dépenses encourues en utilisant les cartes de crédit de l'organisation. Mettre à jour les politiques et les procédures, le cas échéant, afin d'expliquer clairement les hypothèses de calcul des coûts et les affectations.
5. Le chef de la direction ne doit pas utiliser les cartes de crédit de la Société des autres employés. En effet, lorsque cela se produit, cela équivaut à une approbation par le chef de la direction de ses propres dépenses et non une approbation par le conseil d'administration conformément à la délégation de pouvoirs financiers (DPF).

## Formation et recrutement

### Conclusions

- Les coûts de formation et de recrutement sont deux fois plus élevés que la moyenne des sociétés comparables.

- Les coûts sont toujours enregistrés, mais dans un certain nombre de dossiers, il n’y avait aucune trace indiquant à quoi correspondaient les coûts réels.

## Recommandations

1. La Société devrait discuter avec des sociétés comparables pour examiner leurs politiques en matière de coûts de formation et de recrutement, intégrer leurs pratiques exemplaires et rechercher des possibilités de réduire les coûts.
2. L’inscription des coûts de formation doit respecter les codes de compte appropriés afin de garantir la transparence, la validation et le rapprochement.

## Besoins personnels des clients

### Conclusions

- Une grande partie des dépenses des clients de la SAE de Peel entre 2018 et 2021 est attribuée au dépistage des drogues, au counseling, aux services d’interprétation, à l’éducation, à l’assurance voyage, aux demandes de citoyenneté, au tutorat, aux services juridiques, aux cartes-cadeaux et aux services communautaires. Ces besoins personnels vont de 2 \$ à 70 000 \$ pour un client.
- Le personnel financier de la SAE Peel a fourni l’explication suivante à l’équipe d’examen : Bien que la société serve moins de clients que la moyenne des sociétés comparables, il a été noté qu’en 2020-2021, les facteurs suivants contribuent à des coûts plus élevés que les sociétés comparables – avoir des enfants qui ont des besoins plus élevés et de nombreux arrangements individuels sont nécessaires en raison du spectre sur lequel ils se trouvent, en plus des coûts supplémentaires attribuables à la COVID-19.
- La Société confirme que tous les besoins personnels des clients sont approuvés par le chef d’équipe ou le directeur, selon la demande. Chaque dossier est examiné au cas par cas et les décisions sont prises en conséquence.



- Les dépenses supplémentaires pour l’éducation étaient principalement destinées à l’achat de dispositifs (ordinateurs portables ou de bureau) pour répondre aux besoins d’apprentissage à distance des clients pendant la pandémie. La SAE de Peel a utilisé les économies de l’année pour acheter les appareils.



- De plus, la Société a enregistré une augmentation des dépenses dans la catégorie « Besoins personnels divers des clients » en raison du soutien apporté aux jeunes en lien avec la COVID-19.
- Les dépenses liées aux bons alimentaires ont augmenté en 2020-2021 en raison du soutien supplémentaire apporté aux familles pendant la pandémie de COVID-19. Ce soutien a permis de réduire la prise en charge d'enfants et la Société a noté que cette politique a été mise en œuvre dans l'ensemble du secteur, chaque agence fournissant des montants différents aux familles.
- Les coûts de transport des clients ont compris l'achat par la Société de 4 nouveaux véhicules (133 635 \$) en 2020-2021. La Société a suivi la politique pour l'achat des véhicules, mais il manquait la documentation formelle concernant l'évaluation des besoins et l'approbation pour procéder à l'achat. Une note de service adressée au chef de la direction pour lui demander de procéder à l'achat n'a pas été signée et n'a pas fourni de détails sur les besoins et les coûts associés à l'achat.
- Tout en reconnaissant les mesures prises par la Société pour obtenir les ressources nécessaires afin de répondre aux besoins d'apprentissage des clients et de soutenir les déplacements du personnel pendant la pandémie, l'examen effectué n'a pas permis de déterminer si une analyse coûts-avantages complète a été réalisée et documentée afin de déterminer les options d'achat les plus rentables pour les appareils et les quatre nouveaux véhicules.

## Recommandations

1. En ce qui concerne les clients ayant des besoins personnels, 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.

On recommande que la Société mette à jour ses politiques et procédures afin d'inclure le renforcement des processus opérationnels pour la documentation des approbations (p. ex. le rapport d'analyse coûts-avantages, les approbations signées conformément à la DPF) qui soutiennent la prise de décision (p. ex. l'achat de véhicules).

## Occupation du bâtiment

### Conclusions

- Le comité actuel des finances et de l'audit a confirmé qu'il n'était pas membre du conseil d'administration de la société lorsque le projet d'investissement a été approuvé et qu'il n'a donc aucun antécédent lié à ce projet.
- Le conseil s'est appuyé sur l'analyse d'un consultant (achat d'un bâtiment existant, achat d'un terrain, et construction) et des recommandations pour prendre la décision de construire.

- La conception actuelle du bâtiment permet un agrandissement.
- La décision de construire s'accompagne d'un engagement de la Fondation, qui devrait réunir 5 M\$ pour le coût du bâtiment. Les activités de collecte de fonds de la Fondation se poursuivent.
- La Fondation est hébergée dans le nouveau bâtiment.
- Un terrain de 7,68 acres a été acheté; les bâtiments occupent 4 acres de ce terrain, ce qui laisse 3 acres de terrain disponible.
- L'espace libre dans la conception du bâtiment est prévu pour être utilisé par les partenaires communautaires et les événements sportifs. Au moment de l'examen, la SAE de Peel n'avait pas loué d'espace excédentaire à des partenaires communautaires. Les restrictions liées à la COVID-19 ont considérablement limité la capacité de la SAE de Peel à louer l'espace excédentaire.

## Recommandations

1. La SAE de Peel devrait :
  - a. explorer la possibilité de générer des revenus et de rembourser la dette en utilisant les terrains excédentaires
  - b. Veiller à ce que les locaux des partenaires communautaires soient entièrement loués à des taux de marché équitables
  - c. Veiller à ce que la Fondation paie la juste valeur marchande pour les locaux utilisés
  - d. Explorer la génération de revenus en utilisant le terrain de sport

## Services professionnels – non liés aux clients

### Conclusions

- La SAE de Peel a connu une forte augmentation de ses dépenses de services professionnels non liés aux clients en 2017-2018, avec une baisse significative des dépenses en 2018-2019. En 2020-2021, les services professionnels non liés aux clients ont augmenté de plus de 100 % par rapport à l'année précédente pour la SAE de Peel et sont légèrement inférieurs à la moyenne des sociétés comparables.
- Les dépenses en 2020-2021 étaient de 341 376,07 \$. Ces dépenses étaient principalement des frais juridiques et des factures de Ceridian et Dayforce, mais le montant le plus élevé était celui de la conversion des documents numériques, soit 182 311,50 \$, qui est probablement une dépense unique et aberrante.
- Les dépenses liées à Ceridian et Dayforce et les frais juridiques sont des dépenses constantes au cours de ces deux années.
- La plupart des services des deux années sont cohérents en raison de la nature de l'achat, mais les dépenses liées à la conversion des documents numériques constituent une exception.
- Les rapports de l'Agence indiquent que la société s'oriente vers la numérisation des



copies papier.

## **Recommandations**

Aucune recommandation n'a été formulée relativement à ces conclusions.

## **Divers**

### **Conclusions**

- Tout au long de la période de 2016-2021, les dépenses diverses de la SAE de Peel ont été nettement inférieures à la moyenne de leurs comparables.
- Une grande partie des dépenses diverses de la SAE de Peel est attribuée aux adhésions (p. ex. les désignations professionnelles), aux divertissements et aux licences de logiciels.
- Les frais de divertissement sont jugés inadmissibles.

### **Recommandation**

1. La SAE de Peel devrait revoir les dépenses codées sous la rubrique « divers » pour s'assurer qu'elles sont conformes aux directives du MDESC.
2. La SAE de Peel devrait appliquer les directives du ministère et du secteur public élargi relativement aux frais de représentation.

## **Promotion et publicité**

### **Conclusions**

- La SAE de Peel dépense trois fois plus pour la promotion et la publicité que les SAE comparables.
- Les dépenses de ces dernières 2020-2021 ont été réduites par rapport aux trois dernières

années.

- La Société note que les dépenses sont approuvées dans le cadre de son processus budgétaire. Les demandes sont présentées au moment de la préparation du budget de la Société, puis celle-ci définit ses besoins pour ces coûts. Si de nouvelles initiatives sont mises en œuvre au cours de l'année, elles sont examinées et approuvées par le directeur des communications ainsi que par le chef de la direction de l'Agence.  
D'autres directeurs, comme la directrice, Personnes et culture et le directeur de DEI, peuvent également approuver les événements spéciaux. Toutes les dépenses sont effectuées soit en utilisant le fournisseur officiel (FO) s'il existe, soit en obtenant des devis pour s'assurer que les politiques d'achat sont respectées.
- Les observations globales des dépenses du grand livre de 2019-2020 et 2020-2021 n'ont pas mis en évidence de sujets de préoccupation immédiate.



## Recommandations

1. La SAE de Peel devrait échanger avec des sociétés comparables pour comprendre leurs politiques et pratiques de promotion et de publicité et pour intégrer les pratiques exemplaires dans sa politique. La SAE de Peel devrait chercher à trouver des gains en efficacité et réduire ses dépenses de façon à rejoindre ses comparables à cet égard.  
Dépenses liées à la prestation pour enfants de l'Ontario.

## Conclusions

- En ce qui concerne les prestations pour enfants de l'Ontario de 2020-2021, la dépense la plus importante en 2020-2021 était de 40 097 \$, ce qui correspondait au coût d'une classe média pour un enfant. Les autres dépenses comprenaient des services et du matériel de tutorat et un vélo pour un enfant.
- En 2019-2020, la dépense la plus importante, soit 11 432 \$, a été octroyée aux services de tutorat, aux leçons de Coran, à un abonnement à une salle de sport, à un camp d'été, aux fournitures scolaires et à un uniforme pour un enfant unique. Il est probable qu'il y ait eu un bond des dépenses en 2020-2021, en raison du coronavirus qui a pu contraindre les enfants à acheter des appareils électroniques et à recourir à des tuteurs pour améliorer leur apprentissage, étant donné qu'ils ne pouvaient pas recevoir un enseignement en personne de la part de leurs professeurs.

- Un examen de l'utilisation par la SAE de Peel du financement des activités du programme de prestations pour enfants de l'Ontario a révélé une constance dans son utilisation (40 % en 2018-19, 36 % en 2019-2020, 39 % en 2020-2021). Le 31 mars 2021, la Société disposait d'environ 311 000 \$ de fonds non utilisés pour les activités du programme de prestations pour enfants de l'Ontario.

## **Recommandations**

1. La SAE de Peel devrait augmenter le taux d'utilisation du programme de prestations pour enfants et utiliser le programme d'épargne pour un plus grand nombre d'enfants.

## **Processus d'établissement de budgets et de projections**

### **Conclusions**

La Société utilise des feuilles de calcul Excel pour préparer le budget de chaque secteur. Ce processus commence vers les mois de janvier et de février. Une fois que chaque directeur respectif a complété son budget préliminaire, le responsable des finances rencontre chaque directeur pour comprendre le budget et vérifier les demandes. Ces budgets sont ensuite téléchargés sur un site SharePoint où chaque gestionnaire ou directeur vérifie ses coûts mensuellement. Chaque trimestre, le processus budgétaire est suivi. Le directeur financier et le superviseur se réunissent avec le directeur du budget pour vérifier si les coûts sont conformes aux projections et si les chiffres doivent être modifiés. Tous ces chiffres sont ensuite examinés par le directeur des finances et ajustés ou révisés en fonction des coûts historiques. Le directeur des finances se réunit ensuite avec le chef de la direction pour finaliser les budgets trimestriels avant une discussion complète avec l'équipe de direction. Une fois finalisé, ce budget est présenté au comité des finances du conseil d'administration pour son approbation. Une fois approuvé par le comité des finances, il est approuvé par le conseil d'administration et verrouillé. Le processus n'est pas documenté, mais il est compris et suivi par tous les membres.

L'équipe de direction et le conseil d'administration discutent des résultats financiers et de toute occasion d'investissement si des excédents sont relevés.

Si l'écart indique que la Société prévoit un déficit, l'équipe de direction examine les options relatives aux projets qui peuvent être reportés à l'année suivante. Jusqu'à présent, cela ne s'est pas produit, car la société examine les chiffres tous les mois et est toujours en avance sur ce qui se passe.

Dans les dossiers où l'écart indique que la Société prévoit une position excédentaire, la Société a une liste de projets qui doivent être réalisés. Si ces projets peuvent être réalisés

dans le cadre du calendrier existant, ils vont être amorcés. Dans le cas contraire, l'excédent est défini et analysé avec le bureau régional du MDESC.

Toutes les décisions sont clairement présentées au comité des finances et approuvées par le conseil d'administration. Des rapports mensuels sur les finances des départements sont disponibles pour les directeurs et les gestionnaires.

En outre, les prévisions budgétaires sont élaborées à partir des coûts de l'année précédente et des facteurs susceptibles d'augmenter les coûts de l'année suivante. Un examen détaillé des prévisions est effectué avec les directeurs de service avant l'élaboration du budget. Il est également revu tous les trimestres pour s'assurer qu'il est conforme aux objectifs et des révisions sont effectuées tous les trimestres si nécessaire. Les prévisions sont ensuite résumées pour l'équipe de direction qui les examine et les approuve avant l'examen et l'approbation du conseil d'administration.

## **Recommandations**

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, l'allocation budgétaire qui décrit le processus prévisionnel mensuel, trimestriel et annuel tout au long de l'année.

## **Entrevues avec le personnel des finances**

### **Conclusions**

Les examinateurs ont sélectionné au hasard trois membres du personnel financier dans l'organigramme pour les rencontrer.

Dans l'ensemble, le personnel interrogé a décrit des relations de travail positives et a reconnu une approche de travail d'équipe au sein de l'équipe financière. Le personnel a également noté et apprécié le soutien apporté par les superviseurs et les gestionnaires. Le personnel connaissait les politiques financières de la société et veillait à les respecter dans son travail quotidien. Il aimerait qu'un plan soit élaboré pour des dîners et des séances d'apprentissage trimestriels qui donneraient au personnel l'occasion d'en savoir plus sur les divers rôles et responsabilités des autres et lui donneraient l'occasion de partager les leçons apprises et les techniques qui peuvent aider les gens dans leur travail.

## Recommandations

1. La SAE 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 des procédures financières de la Société. Des séances peuvent être organisées lorsque de nouveaux membres du personnel rejoignent la Société, lors de la révision d'une politique ou lors de la remise à jour semestrielle des politiques aux départements.

## RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION GÉNÉRALE

L'examen ciblé de la SAE de Peel a été entrepris pour élaborer des conclusions et des recommandations dans certains secteurs de la SAE de Peel. Le résultat a été l'élaboration d'un rapport soulignant les points forts et décrivant une voie d'amélioration et de durabilité.

L'examen a été mené par le groupe Osborne, une société de conseil basée à Toronto. L'équipe de révision comprenait d'autres consultants externes et des membres du personnel du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESC).

Le Centre for Conflict Resolution International (CCR) a réalisé une évaluation du lieu de travail, soit un élément essentiel de l'examen.

La portée du travail comprenait la culture du lieu de travail, la gouvernance, la prestation de services, les partenariats communautaires, la conformité à la *Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille* (LSEJF), la gestion des ressources humaines et les finances.

La collecte de données s'est faite par l'entremise d'enquêtes auprès du personnel, des examens de documents et des entretiens au sein de l'organisation et avec certains partenaires communautaires.

Un rapport final comprenant les conclusions et les recommandations a été préparé au moyen des contributions de tous les examinateurs et soumis au MSESC.

## Résumé des conclusions et des recommandations

### Culture du lieu de travail

L'évaluation du lieu de travail, menée par le CCR, a fait intervenir divers individus et groupes de l'ensemble de l'organisation par l'intermédiaire de 19 groupes de discussion. Les consultants du

CCR ont également rencontré plus de 70 personnes de la SAE de Peel, notamment des employés, des chefs d'équipe, des gestionnaires, des directeurs et des membres du conseil d'administration. De plus, le CCR a distribué son propre questionnaire d'évaluation du lieu de travail, « Org pulse », et a reçu un taux de réponse exceptionnel de 343 questionnaires remplis.

Tous ces éléments ont permis de dresser un tableau complet, précis et inclusif de la profondeur et de l'étendue des problèmes liés au lieu de travail exprimés par tous ceux qui ont participé à ce processus d'évaluation de la SAE de Peel.

L'examen a révélé de nombreuses dynamiques positives. Cependant, de nombreuses dynamiques difficiles existent dans la SAE de Peel.

Bien que la SAE de Peel soit fière de ses réalisations et de sa réputation, il existe une division notable au sein de l'agence sur la façon dont elle répond aux problèmes, aux défis et aux conflits sur le lieu de travail.

L'examen a révélé qu'il existe une division claire entre le personnel non cadre, le personnel de première ligne et le personnel de supervision en termes de perception et d'expérience de l'organisation. Il existe également un conflit entre le syndicat et la direction.

Il est très important de préciser que, d'après les commentaires reçus, il existe un écart entre la façon dont un certain nombre d'employés noirs perçoivent la culture et les pratiques de la SAE de Peel et les autres employés de l'organisation. Même si l'écart global n'est pas important, il montre qu'un certain nombre de personnes ont vécu des expériences qui leur sont propres et qui ont eu des répercussions négatives sur elles. Par conséquent, le processus de restauration doit prendre en compte tous les problèmes relevés, notamment le racisme contre les Noirs.

## Gouvernance

Le conseil d'administration est composé d'un éventail de personnes expérimentées ayant des antécédents divers. Il existe un plan stratégique clairement expliqué ainsi que des indicateurs du rendement utilisés pour évaluer l'efficacité de l'organisation. Il y a une philosophie de gouvernance avec des politiques et des procédures qui guident le travail du conseil, une matrice de compétences qui est utilisée pour recruter de nouveaux membres du conseil, des documents de référence et des processus d'orientation pour les nouveaux membres du conseil et des processus d'évaluation des membres du conseil et du chef de la direction. Le conseil est activement engagé avec les partenaires communautaires. Ils « joignent le geste à la parole » en s'engageant dans l'apprentissage et le perfectionnement.

Des améliorations sont recommandées dans les domaines de la définition et de la mesure du



respect des limites imposées aux cadres, de la gestion des ressources humaines et de la gestion des risques.

#### Prestation de services

Les dirigeants ont mis au point un modèle de prestation de services respecté par la communauté et le personnel. Les membres du personnel sont fiers du travail qu'ils accomplissent. Les partenaires communautaires indiquent que la direction et le personnel chargé de la prestation des services collaborent et visent l'excellence. Ils sont considérés comme des leaders prêts à partager le pouvoir et les ressources. Ils sont respectés pour leur capacité constante à avoir des conversations difficiles afin de trouver les meilleures solutions pour les enfants et les familles

#### Conformité à la LSEJF

Dans l'ensemble, les résultats des examens de dossiers ont démontré une conformité élevée dans tous les domaines de services examinés. Les efforts déployés par le personnel pour entrer en communication avec les familles étaient visibles dans tous les dossiers. Les décisions étaient systématiquement étayées par des documents ou des justifications et prises en consultation avec les superviseurs.

#### Gestion des ressources humaines

L'organisation est déterminée à favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion. Ils ont travaillé dur pour s'assurer que la composition du personnel reflète la population de Peel afin que les services puissent être fournis d'une manière adaptée à leur culture.

Dans certains domaines importants, les politiques et les procédures en matière de ressources humaines font défaut (p. ex. la politique de dénonciation). Plusieurs politiques doivent être renforcées et actualisées.

Comme indiqué dans la section sur la conformité, par rapport à d'autres sociétés, la SAE de Peel a un nombre plus élevé de dossiers de protection ouverts traités par unité et par travailleur chargé des dossiers que la moyenne des sociétés comparables. Cette situation, associée à de nombreux autres facteurs internes identifiés dans l'examen du CCR, devrait être analysée attentivement étant donné que le personnel signale un épuisement professionnel et que la Société a enregistré un excédent en 2020-2021. Les conséquences de cette conclusion sur les ressources humaines n'entraient pas dans le cadre de la composante RH de l'examen, et il serait donc approprié que la SAE de Peel les examine de plus près.

Il est reconnu que le stress en première ligne est une réalité bien trop commune dans le secteur

de la protection de l'enfance. Cette réalité a été intensifiée par la COVID 19. En ce qui concerne la SAE de Peel, les facteurs de stress et la dynamique internes exacerbent encore la situation.

## Finances

L'équipe d'examen des finances a passé en revue un certain nombre d'aspects de la gestion financière : les salaires et les avantages sociaux de l'équipe de direction, les déplacements, la formation et le recrutement, les besoins personnels des clients, l'occupation des locaux, les activités professionnelles et non professionnelles, la promotion et la publicité, les dépenses liées à la prestation ontarienne pour enfants et l'établissement du budget et des projections. En outre, trois membres du personnel financier ont été interrogés.

La SAE de Peel a fait l'objet d'audits clairs au cours des dernières années, avec des lettres de saine gestion. Il n'y a pas d'inquiétude significative dans la gestion financière de la Société.

## Observations finales

L'examen a révélé une dichotomie importante au sein de la SAE de Peel. Le personnel décrit son engagement et sa passion pour leur travail, et ils sont très respectés dans la communauté, or les employés font partie d'une organisation qui a besoin d'une remise à neuf importante du lieu de travail pour relever les défis internes importants auxquels elle est confrontée.

Nous, l'équipe d'examen, remercions le personnel et le conseil d'administration de la SAE de Peel de leur coopération et de leur soutien tout au long de ce processus. Nous vous souhaitons le meilleur pour la suite de votre parcours.

## Annexe 1

<sup>1</sup> Région de Peel (2019). « The Changing Landscape of Health in Peel: A Comprehensive Health Status Report 2019 ». P. 12. En ligne : <https://www.peelregion.ca/health/resources/pdf/CHSR-changing-landscape-health-peel-full-report.pdf>

<sup>1</sup> Région de Peel (février 2017). « 2016 Census Bulletin : Population & Dwelling Counts. » En ligne : <https://www.peelregion.ca/planning-maps/2016-population-dwelling-counts-bulletin.pdf>

<sup>1</sup> Portail de données de la région de Peel. « Population estimate, 2020 Year-End. » En ligne : [Portail de données – Région de Peel – Données démographiques \(peelregion.ca\)](https://www.peelregion.ca/donnees-demographiques/)

<sup>1</sup> Site Web de la région de Peel. « 2016 Census : Population & Dwelling Counts. » En ligne : <https://www.peelregion.ca/planning/pdc/data/census/2016-Census/population-and-dwelling-comptes.htm>

<sup>1</sup> Tableaux de recensement de Peel. En ligne : <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=PR&Code1=35&Geo2=CD&Code2=3521&SearchText=Mississauga&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=Population&type=0>

Enfants de Peel âgés de 0 à 19 ans - 350 680 ou 11,6 % des enfants de 0 à 19 ans de l'Ontario (3 019 640)

<sup>1</sup> Région de Peel. (Mai 2017). « 2016 Census Bulletin : Age, Sex & Dwelling Type. » En ligne : <https://www.peelregion.ca/planning-maps/censusbulletins/2016-age-sex-bulletin.pdf>

<sup>1</sup> Tableaux de recensement de Peel. En ligne : <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=PR&Code1=35&Geo2=CD&Code2=3521&SearchText=Mississauga&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=Population&type=0>

Enfants de Peel âgés de 0 à 19 ans - 350 680 ou 25,4 % de la population de Peel (1 381 739)

<sup>1</sup> Site Web de la région de Peel. « 2016 Census : Languages. » En ligne : <https://www.peelregion.ca/planning/pdc/data/census/2016-Census/languages.htm#:~:text=In%20Peel%2C%20English%20was%20the%20language%20most%20often%20at%20home%2C%20down%20from%2069.0%25%20in%202011.>

<sup>1</sup> Région de Peel. (août 2017). « 2016 Census Bulletin : Languages. » En ligne : <https://www.peelregion.ca/planning-maps/censusbulletins/2016-languages-bulletin.pdf>

<sup>1</sup> Région de Peel. (août 2017). « 2016 Census Bulletin : Languages. » En ligne : <https://www.peelregion.ca/planning-maps/censusbulletins/2016-languages-bulletin.pdf>

<sup>1</sup> Tableaux de données du Recensement du Canada de 2016. Consulté sur : [2016 Visible minorities Peel.xlsx](#)

<sup>1</sup> Région de Peel (octobre 2017). « 2016 Census Bulletin : Immigration and Ethnic Diversity. » Consulté sur : [2016-immigration-ethnic-diversity.pdf \(peelregion.ca\)](#)

<sup>1</sup> Région de Peel (2019). « The Changing Landscape of Health in Peel: A Comprehensive Health Status Report 2019 ». p. 55. En ligne : <https://www.peelregion.ca/health/resources/pdf/CHSR-changing-landscape-health-peel-full-report.pdf>

<sup>1</sup> Tableaux de données du Recensement du Canada de 2016. Consulté sur : [..\2016 Visible Minority – Children Census Data.xlsx](#)

<sup>1</sup> Région de Peel (octobre 2017). « 2016 Census Bulletin : Immigration and Ethnic Diversity. » Consulté sur : [2016-immigration-ethnic-diversity.pdf \(peelregion.ca\)](#)

