

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

## **Rapport d'avancement n° 4 Jusqu'au 31 mai 2023**

Approuvé par :

Le conseil d'administration de la Société d'aide à l'enfance de Peel  
1 juin 2023

Soumis par :

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

### Rapport d'examen complet

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

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

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

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

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

#### Structure du rapport d'avancement

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

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

Le cinquième rapport d'avancement, qui reflète les progrès réalisés à la fin du mois de septembre, sera soumis au ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESC) au début du mois d'octobre. Reconnaisant que la voie à suivre

ne s'arrête pas avec l'achèvement du projet, ce rapport inclura des informations sur la manière dont les progrès seront maintenus.

#### Principes directeurs

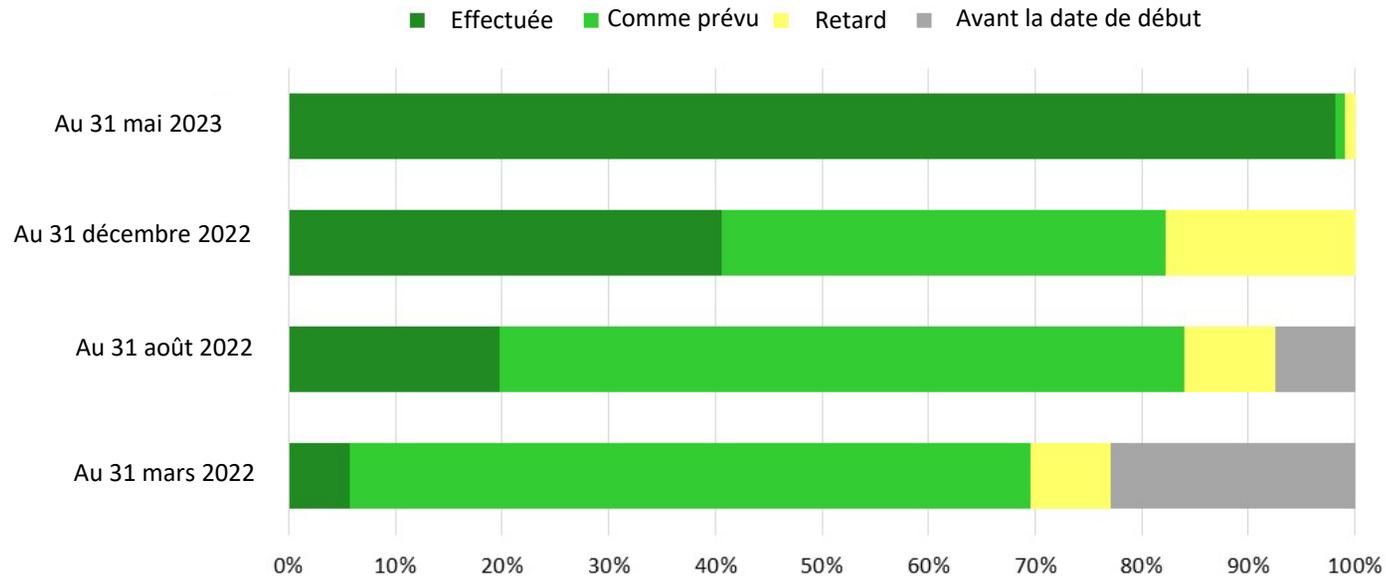
Les thèmes primordiaux recensés dans le rapport ont été utilisés pour élaborer les principes suivants qui sont à la base du travail à venir.

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

processus plutôt que dans le rejet du blâme sur les gens.

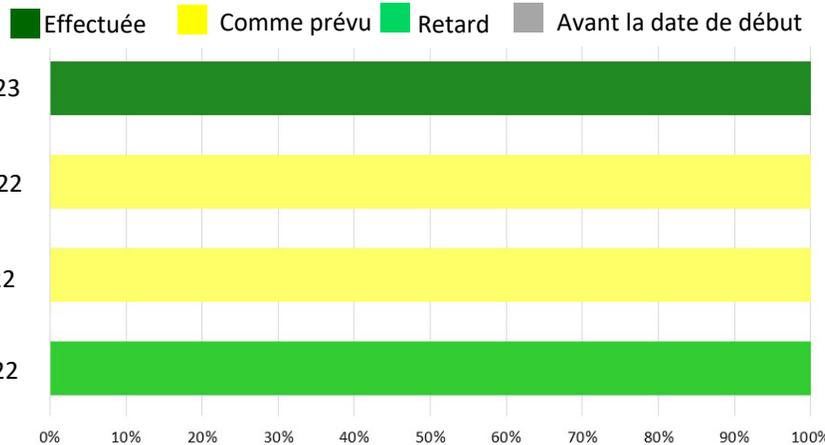
- Des mécanismes transparents, impartiaux et équitables sont nécessaires pour aborder et résoudre les conflits.
- Pour que le personnel se sente soutenu, il faut des espaces sûrs permettant de tenir des conversations difficiles sur des questions telles que le racisme envers les Noirs.
- Un engagement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

### Avancement global sur les recommandations



**Au 31 mai 2023, des 106 recommandations :**  
**98 % ont été exécutées**  
**1 % sont comme prévu**  
**1 % sont en retard**

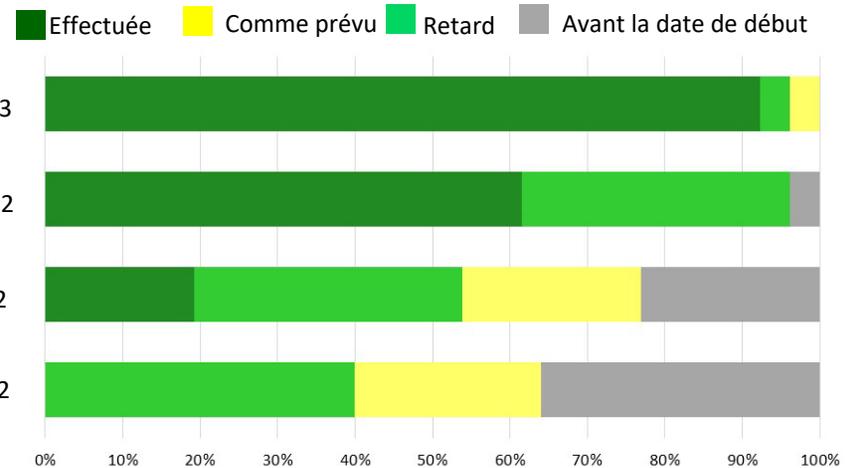
**Avancement des recommandations concernant la gestion du changement (n=2)**



Au 31 mai 2023, les deux recommandations du projet de GESTION DU CHANGEMENT ont été exécutées. Pour plus de détails, voir page 8.



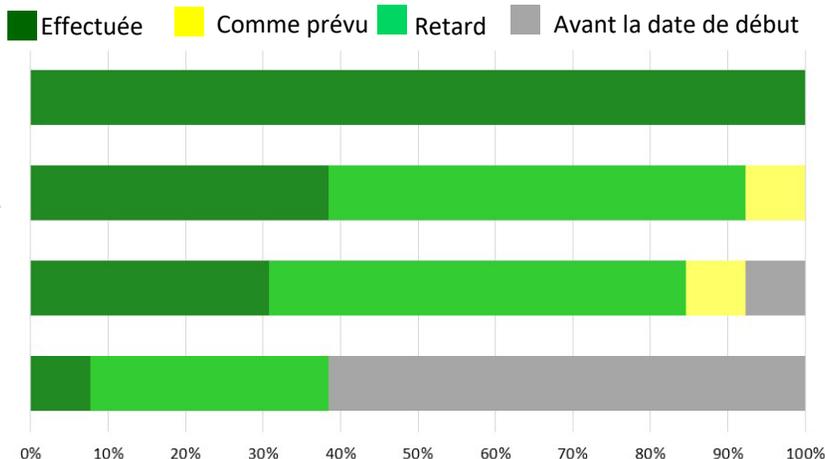
**Avancement des recommandations concernant les finances (n=26)**



Au 31 mai 2023, sur les 26 recommandations du projet FINANCE, 24 sont ACHEVÉES, 1 est en cours de réalisation, et 1 est retardée. Pour plus de détails, voir les pages 8 à 12.

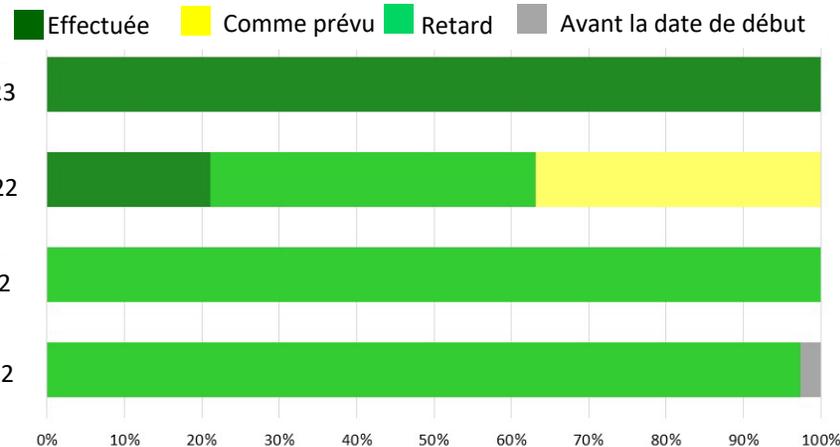
L'avancement de la recommandation relative aux politiques et procédures financières est retardé. Toutes les mises à jour devraient être achevées d'ici au 31 août 2023.

**Avancement des recommandations concernant la gouvernance (N=13)**



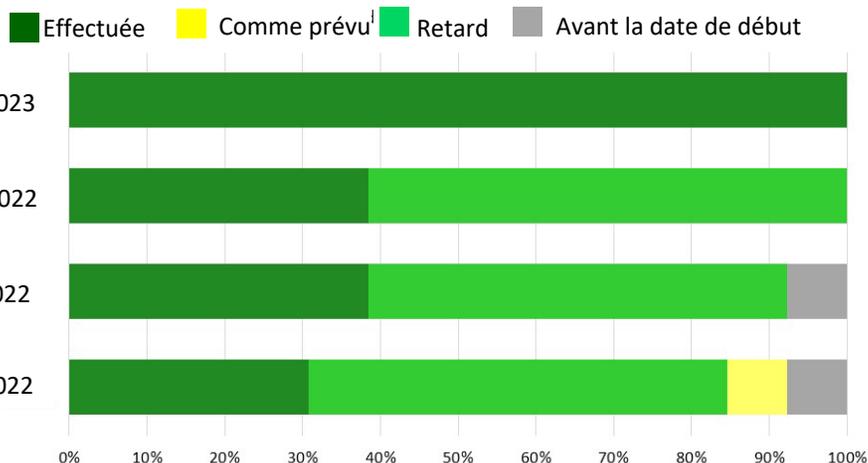
**Au 31 mai 2023, les 13 recommandations du projet de la GOUVERNANCE ont été exécutées.**  
*Pour plus de détails, voir les pages 13 à 15.*

**Avancement des recommandations concernant les ressources humaines (N=38)**



**Au 31 mai 2023, les 38 recommandations du projet des RESSOURCES HUMAINES ont été exécutées.**  
*Pour plus de détails, voir les pages 16 et 22 à 24.*

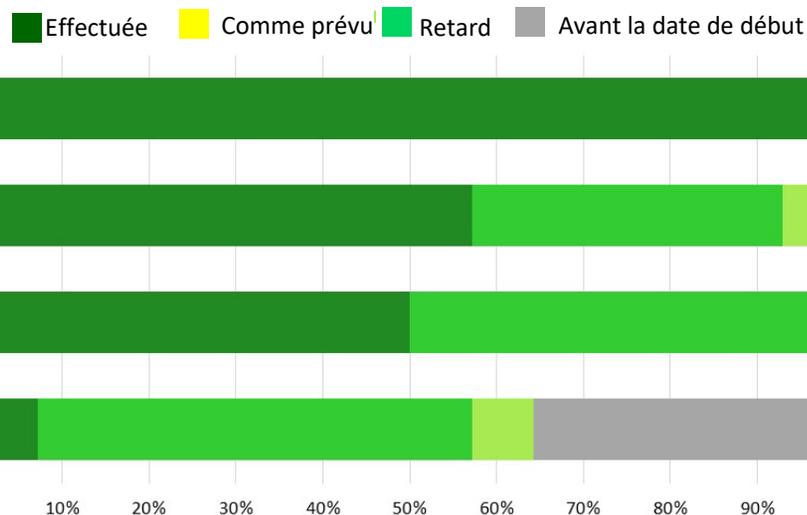
**Avancement des recommandations concernant le lieu de travail respectueux (N=13)**



**Au 31 mai 2023, les 13 recommandations du projet du LIEU DE TRAVAIL RESPECTUEUX ont été exécutées.**

*Pour plus de détails, voir les pages 13 et 14.*

**Avancement des recommandations concernant des services (N=14)**



**Au 31 mai 2023, les 14 recommandations du projet des SERVICES ont été exécutées.**

*Pour plus de détails, voir les pages 17 et 18.*

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
<b>PROJET : GESTION DU CHANGEMENT (CSERC)</b>							
	1. Adoption d'une approche cohérente et fondée sur les meilleures pratiques en matière de gestion du changement. <i>(NOUVEAU)</i>	La méthodologie ADKAR de Prosci a été sélectionnée comme l'approche de gestion du changement que nous adopterons. Plusieurs types de formation de Prosci sont prévus pour être dispensés entre février et juin 2023. 1) Pour renforcer la capacité organisationnelle et la responsabilité en matière de changement, un atelier de 90 minutes sera organisé à l'intention d'un large échantillon de personnel (personnel de première ligne et cadres moyens) de l'ensemble de l'organisme. 2) Pour ceux qui dirigent actuellement des projets, une séance d'une journée sera organisée pour les aider à appliquer les meilleures pratiques de gestion du changement dans leurs projets. 3) Pour les cadres supérieurs, un atelier d'une demi-journée sera organisé pour leur permettre de comprendre les concepts clés du changement et la manière de soutenir la mise en œuvre du changement dans l'ensemble de l'organisme. 4) Une formation et une certification en gestion du changement seront dispensées à un petit groupe de personnes clés chargées de soutenir la mise en œuvre de la gestion du changement (et des projets).	Avril 23	RETARD	Nous adoptons une approche intégrée de la gestion du changement et des projets, car la meilleure pratique consiste à gérer à la fois le projet (l'aspect technique du changement) et le changement lui-même (l'aspect humain du changement). Le renforcement des connaissances et des capacités internes est la clé du succès, et nous utilisons des ressources internes et externes pour soutenir ce travail. Pour développer les connaissances sur les meilleures pratiques en matière de gestion du changement, le modèle de changement de Prosci a été choisi, car il est largement connu et respecté. Les événements d'apprentissage de la gestion du changement suivants ont eu lieu. Le 6 mars, un atelier d'une journée sur la prise en charge du changement a été organisé, auquel ont participé 20 membres du personnel (cadres et dirigeants syndicaux) impliqués dans la direction de projets. Les 20 et 27 mars, deux ateliers de 90 minutes sur l'introduction au changement ont été organisés, auxquels ont participé 60 personnes au total (un mélange de personnel de première ligne, de cadres moyens et de personnel de soutien de toute l'organisation, y compris des membres du conseil consultatif sur la restauration, du comité d'examen de la politique des ressources humaines et du comité sur la charge de travail). Pour les deux types de sessions, 95 % des participants ont déclaré pouvoir appliquer le contenu à leur travail et 95 % recommanderaient la session à un collègue. En outre, trois membres du personnel ont obtenu la certification en gestion du changement en avril. Au fur et à mesure que nous avançons dans la phase de maintien, notre personnel certifié en gestion du changement aidera les chefs de projet à intégrer le changement. En raison de la forte demande, nous continuerons à développer les connaissances internes sur les meilleures pratiques en matière de gestion du changement en 2023-2024. Cela comprendra une session supplémentaire d'une journée pour les cadres moyens et une session avec l'équipe de gestion. Nous sommes également en discussion avec l'équipe Prosci concernant des moyens innovants de soutenir les efforts de changement. Un bureau de gestion de projet interne a été créé. Les outils et modèles normalisés de gestion de projet de l'agence ont été mis à jour et sont disponibles sur notre site intranet (Connected) pour le personnel. Un soutien renforcé à la gestion des projets de l'agence est offert aux personnes travaillant sur les projets. Des sessions internes de renforcement des connaissances en matière de gestion de projet sont prévues à l'automne 2023.		TERMINÉ
	2. Adoption d'une approche cohérente et fondée sur les meilleures pratiques en matière de gestion de projet. <i>(NOUVEAU)</i>	Le département de veille stratégique sur les données (Strategic Data Intelligence ou SDI) dispose de l'expérience et de l'expertise nécessaires pour faciliter la formation et soutenir les meilleures pratiques en matière de gestion de projets et de processus. Le département de veille stratégique sur les données (Strategic Data Intelligence ou SDI) dispose de l'expérience et de l'expertise nécessaires pour faciliter la formation et soutenir les meilleures pratiques en matière de gestion de projets et de processus. Afin de garantir l'existence d'un lien étroit entre le changement et la gestion de projet, après la séance d'une journée sur la gestion du changement (T1 2023-24), les éléments suivants seront mis à la disposition des participants et des responsables de projets : ateliers internes sur la gestion de projet (y compris une vue d'ensemble et l'utilisation de divers outils), modèles et outils de gestion de projet et autres modèles et outils connexes (par exemple, définition du projet, structure de répartition du travail, suivi et rapports, matrice de décision pour les nouveaux projets, RASCI, scénarimage du processus, gestion des intervenants et communication sur le projet).	Avril 23	RETARD			TERMINÉ
<b>PROJET : FINANCES (CFVC sauf indication contraire)</b>							
<b>Processus d'établissement de budgets et de prévision</b>	1. Bien que les politiques et processus financiers de la Société soient complets et approfondis, elle devrait documenter le processus budgétaire et prévisionnel, y compris les outils, les modèles et les ressources concernant les dépenses et l'allocation budgétaire qui décrit le processus prévisionnel mensuel, trimestriel et annuel tout au long de l'année.						

*CONSEIL – conseil d'administration; CDC – comité de développement du conseil; CFVC – comité des finances et de la vérification du conseil; et CSERC – comité de suivi et d'évaluation du rendement du conseil*

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
<b>Occupation des bâtiments</b>	1. Explorer la possibilité de générer des revenus et de rembourser la dette en utilisant les terrains excédentaires.	À court terme, nous conserverons le terrain dans son état actuel. Au cours du processus de planification stratégique prévu pour le début de l'exercice 2024, nous élaborerons une stratégie d'utilisation du terrain pour soutenir la communauté et les partenaires (sans construire de structure permanente). Le cas échéant et si cela est jugé nécessaire, nous lancerons un appel d'offres afin de solliciter des offres pour les terrains excédentaires.		TERMINÉ			
	2. Explorer la génération de revenus en utilisant le terrain de sport.	À court terme, nous utiliserons le gymnase uniquement pour le personnel et nous mettrons en place un processus de réservation détaillé. Nous évaluerons le succès du projet pilote et étendrons l'utilisation du gymnase et de l'espace communautaire à nos partenaires communautaires. Il s'agira de consulter le personnel et les dirigeants sur la manière de servir au mieux la communauté et sur la contribution (monétaire ou autre) qui sera demandée aux utilisateurs.		TERMINÉ			
	3. S'assurer que les locaux des partenaires communautaires sont entièrement loués aux taux en vigueur sur le marché.			TERMINÉ			
	4. S'assurer que la Fondation paie les taux en vigueur sur le marché pour les locaux utilisés.	Nous ne facturerons pas de loyer à la Fondation pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023. Au cours du processus de planification stratégique de l'exercice 2024, nous procéderons à un examen approfondi de la relation entre la Fondation et la Société d'aide à l'enfance de Peel.		TERMINÉ			
<b>Besoins personnels des clients</b>	1. En ce qui concerne les besoins personnels des clients, il est recommandé que le processus et le pouvoir de dépenser soient plus clairement définis. Il n'est pas clair quand un chef d'équipe doit signer par rapport à un directeur.	La politique consiste à suivre les politiques de passation de marchés en vigueur. L'évaluation des schémas de processus actuels et des processus de communication sont en cours afin d'améliorer la conformité.	Avril 23	COMME PRÉVU	Cette question a été abordée dans le cadre de la mise à jour de la politique d'approvisionnement, qui a été revue avec le directeur de la Permanence afin d'aborder la question de l'approvisionnement pour les besoins personnels des clients.		TERMINÉ
	2. Que la Société mette à jour ses politiques et procédures afin d'inclure le renforcement des processus opérationnels pour la documentation des approbations (par exemple, le rapport d'analyse coûts-avantages, les approbations signées conformément à la délégation des pouvoirs financiers) qui soutiennent la prise de décisions (par exemple, l'achat de véhicules).	L'évaluation du processus actuel en vue d'évaluer et d'identifier les lacunes a commencé.	Avril 23	COMME PRÉVU	Abordé dans le cadre du travail d'examen des politiques pour traiter les changements et les mises à jour nécessaires dans la politique d'approvisionnement et les autres politiques connexes.		TERMINÉ

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
Cartes de crédit	1. Le directeur général ne doit pas utiliser les cartes de crédit de la Société des autres employés. Il en résulte que le conseil d'administration n'approuve pas les dépenses du directeur général conformément à la délégation de pouvoirs financiers et que le directeur général approuve ses propres dépenses.						
	2. Examen de la répartition des coûts pour les dépenses engagées en utilisant les cartes de crédit professionnelles. Mise à jour des politiques et des procédures, au besoin, afin de formuler clairement les hypothèses en matière de coûts et la répartition des coûts.						
	3. La Société devrait élaborer une politique relative à l'utilisation de cartes de crédit personnelles pour les dépenses de la Société, étant donné que des cartes de crédit professionnelles sont disponibles et utilisées. La politique devrait limiter l'utilisation de cartes de crédit personnelles et inclure un processus de préapprobation si l'utilisation d'une carte de crédit personnelle est demandée.						
Orientation et examen des finances	1. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait mettre en place des séances formelles d'orientation et de présentation des finances afin de s'assurer que tout le personnel est informé des politiques et procédures financières de la Société. Des séances peuvent être organisées lorsque de l'embauche de nouveaux membres du personnel, lors de la révision d'une politique ou lors de la remise à jour semestrielle des politiques aux services.	La collecte d'informations a commencé.	Avril 23	COMME PRÉVU	Un projet de plan a été élaboré pour couvrir tous les groupes et la contribution de l'équipe de gestion, des ressources humaines et de la comité des finances et de la vérification du conseil est sollicitée. Une fois le plan approuvé par l'agence, le contenu existant sera examiné afin d'évaluer si des mises à jour sont nécessaires pour s'aligner sur les politiques et les procédures.		TERMINÉ
Dépenses diverses	1. Peel devrait revoir les dépenses codées sous la rubrique « divers » pour s'assurer qu'elles sont conformes aux directives du MSESC.	La collecte d'informations a commencé.	Avril 23	COMME PRÉVU	Les détails du grand livre général pour les comptes 5722, 5723, 5724 et 5725 ont été examinés au cours des deux dernières années fiscales. Toutes les écritures sont conformes aux lignes directrices du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESSC).		TERMINÉ
	2. Peel devrait appliquer les directives du ministère et du secteur parapublic relatives aux frais de représentation.	Les frais de représentation sont couverts par la politique 262 Voyages, repas et hospitalité. Cette politique a été examinée et révisée afin d'assurer la conformité avec les directives du secteur parapublic.			TERMINÉ		
Dépenses liées à la Prestation ontarienne pour enfants (DPOE)	1. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait augmenter le taux d'utilisation des programmes de la DPOE et utiliser le programme d'épargne pour un plus grand nombre d'enfants.	Les données concernant la Subvention EPOE ont été examinées avec la direction chargée de la permanence en novembre. Une présentation et une mise à jour des connaissances pour les chefs d'équipes ont été identifiées comme un point d'action clé à programmer en janvier. Des idées pour l'utilisation des fonds ont été discutées (par exemple, camp, formation des conducteurs, programmes pour les jeunes, etc.	Avril 23	COMME PRÉVU	Après consultation de l'équipe de gestion, du directeur de la Permanence et des membres de l'équipe concernée, il a été décidé que des réunions trimestrielles seraient organisées entre les deux groupes pour faire le point sur l'utilisation des fonds de la Subvention équivalant à la Prestation ontarienne pour enfants (Subvention EPOE) et explorer les possibilités d'accroître cette utilisation. Ces réunions seront publiées sur l'intranet de l'agence (Connected) pour que le personnel puisse en prendre connaissance et utiliser les fonds disponibles.		TERMINÉ
Promotion et publicité	1. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait consulter des sociétés comparables afin de comprendre leurs politiques et pratiques de promotion et de publicité et d'intégrer les meilleures pratiques à ses politiques. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait s'efforcer de trouver des gains d'efficacité et de réduire ses dépenses pour s'harmoniser avec les sociétés comparables.	Nous avons effectué une analyse triennale des coûts de promotion et de publicité et avons constaté que les dépenses étaient les plus élevées en 2019-20 par rapport à ses pairs, en raison d'une refonte ponctuelle du site Web et de dépenses de signalisation de 172 000 dollars dans la catégorie Promotion et publicité. Depuis 2020-21, la Société d'aide à l'enfance de Peel a réussi à réduire les dépenses de promotion et de publicité pour les ramener au niveau de ses pairs. Le département des communications continue de mettre en œuvre des économies de coûts, y compris (mais sans s'y limiter) la réduction des documents imprimés et la réduction des frais d'abonnement et d'hébergement annuels.		TERMINÉ			

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
Salaires et avantages	1. Le conseil d'administration devrait évaluer les augmentations de la rémunération des cadres des sociétés comparables lorsqu'il détermine les augmentations de la rémunération des cadres.	Transféré du service des Finances au comité de gouvernance du conseil d'administration. Mise en place d'une pratique sous la direction du directeur général intérimaire. Une politique formelle doit être élaborée dans le cadre du projet de politique des ressources humaines et du projet de politique du conseil d'administration. La date d'achèvement a été ajustée pour correspondre à ces projets.	Mai 23	COMME PRÉVU	Chaque année, le directeur des ressources humaines examine avec le directeur général les informations disponibles concernant la rémunération des cadres dans d'autres sociétés d'aide à l'enfance (SAE) (achevé en mai 2023). Ces informations, ainsi que d'autres, sont utilisées pour déterminer s'il existe un solide argumentaire en faveur du changement. Avant que le directeur général ne prenne des décisions concernant des changements dans les postes de direction, la classification des emplois ou la rémunération, le directeur général examine les changements proposés avec le conseil d'administration. Ces pratiques sont actuellement en place et doivent être reflétées dans la politique de rémunération des cadres. En outre, dans le cadre des travaux liés à l'étude d'un modèle de rémunération des performances pour les cadres supérieurs, un examen global du système actuel de classification des emplois est prévu.		TERMINÉ
	2. Étant donné que des changements ont été apportés à la classification des postes et que des augmentations de salaire en ont résulté, il est recommandé que tous les changements de classification des postes de cadres supérieurs soient approuvés par le conseil d'administration sur la base d'une analyse de rentabilité.			COMME PRÉVU			TERMINÉ
	3. Il est recommandé que tous les changements de personnel de haute direction soient approuvés par le conseil d'administration et soient fondés sur une justification solide. (NOUVEAU) (CONSEIL D'ADMINISTRATION)			COMME PRÉVU			TERMINÉ
	4. Avec l'aide d'une tierce partie, exploration de mise en œuvre d'un modèle de rémunération en fonction du rendement qui harmonise la rémunération avec le rendement des cadres supérieurs. (NOUVEAU)			AVANT LA DATE DE DÉBUT		Mars 24	COMME PRÉVU
Technologie	1. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait s'assurer que l'achat et l'utilisation de l'équipement informatique sont suivis avec précision et qu'ils sont également comptabilisés lorsque les employés prennent des actifs afin de les utiliser à domicile. Cela permettra à Peel de redéployer les actifs selon les besoins.						
Formation et recrutement	1. La Société devrait consulter des sociétés comparables pour examiner leurs politiques en matière de coûts de formation et de recrutement, intégrer leurs meilleures pratiques et rechercher des possibilités de réduire les coûts.	Nous avons effectué une analyse triennale des coûts de formation et de recrutement et avons constaté qu'après une augmentation d'un an, les coûts se sont normalisés en pourcentage du budget. Nous examinerons et réviserons notre équipe d'apprentissage et de développement afin de coordonner la formation à l'échelle de l'organisme et de travailler avec d'autres organisations pour superviser le budget et rechercher des gains d'efficacité.		TERMINÉ			
	2. La comptabilisation des coûts de formation doit respecter les codes de compte appropriés afin d'assurer la transparence, la validation et le rapprochement.	Nous avons examiné les orientations relatives à la catégorisation des dépenses concernant la formation et le recrutement avec l'équipe comptable afin de nous assurer que les dépenses sont catégorisées correctement. Un examen de la documentation requise et des approbations de la formation a également été effectué pour garantir la conformité.		TERMINÉ			
	3. Les demandes de formation doivent être documentées avec exactitude et approuvées par le titulaire du budget et le superviseur avant l'inscription. (NOUVEAU)			TERMINÉ			
Déplacements	1. La Société devrait mettre en place des contrôles appropriés pour s'assurer que la politique est respectée. Toutes les politiques relatives aux dépenses doivent respecter les directives et les lignes directrices du ministère. La Société doit s'assurer que les approbations appropriées sont documentées.	Nous avons demandé à une tierce partie d'examiner notre politique en matière de voyages, de repas et d'accueil. L'évaluateur a constaté que la politique était conforme à la directive sur les dépenses de 2020 du secteur parapublic. Nous avons également révisé la politique pour la rendre plus claire et plus concise dans plusieurs domaines, notamment en ce qui concerne les dépenses liées aux frais accessoires de voyage.		TERMINÉ			
	2. Une révision de la politique est nécessaire pour les frais de déplacement accessoires afin d'être plus précis quant aux détails des dépenses.			TERMINÉ			

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
<b>Politiques et procédures</b>	Avec l'aide d'une tierce partie, effectuer un examen des politiques et des procédures financières existantes; réviser et élaborer des politiques et des procédures au besoin, en veillant à ce qu'elles soient conformes aux exigences externes applicables. De plus, créer un cadre de politiques et de procédures financières. <i>(Une nouvelle recommandation ajoutée lors du première rapport d'étape)</i>	L'examen, les révisions et l'élaboration des politiques et des procédures sont en cours. La première ébauche du cadre de travail pour les nouvelles politiques est terminée et en cours de révision. L'analyse de l'écart des politiques et procédures est terminée et en cours de révision.	Mai 23	COMME PRÉVU	Toutes les politiques financières ont été revues. Les lacunes identifiées par un tiers ont été comblées dans le cadre des politiques existantes ou de nouvelles politiques dont l'élaboration est prévue. Les politiques ont été classées en fonction des changements en cours. Toutes les mises à jour devraient être achevées d'ici au 31 août 2023. Le cadre des politiques et procédures de l'agence a été utilisé comme guide. Les mises à jour ultérieures des politiques et procédures seront effectuées si nécessaire cet été, puis tous les trois ans (ou selon les besoins).	Août 23	RETARD

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
<b>PROJET : GOUVERNANCE (conseil d'administration, CDC, CFVC, CSERC comme indiqué)</b>							
	1. Que le conseil d'administration se familiarise avec les exigences de la <i>Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures</i> et les évalue par rapport aux augmentations de la rémunération des employés depuis l'entrée en vigueur de la loi en 2019. Le conseil d'administration devrait également connaître les conséquences associées au non-respect de la loi. (CONSEIL 2021-2022, CFVC 2022)	Dans une décision datée du 29 novembre 2022, le juge Koehnen de la Cour supérieure de justice de l'Ontario a déclaré que le projet de loi 124 était « nul et sans effet ». Pour l'instant, il n'y a rien à mettre en œuvre en ce qui concerne le projet de loi 124. Le conseil d'administration sera tenu au courant de l'appel du gouvernement ainsi que de tout incident juridique et financier.		TERMINÉ			
	2. Favoriser une culture du conseil d'administration qui encourage la pose de questions à la direction lors des réunions des comités et du conseil d'administration sur ce qui n'est pas communiqué. Il est nécessaire de fournir un environnement sûr pour que les cadres supérieurs puissent répondre de manière exhaustive. Voyez les choses de la façon suivante : « Comment les personnes qui relèvent de l'équipe de haute direction verraient-elles cela? Qu'est-ce qui n'est pas mentionné mais pourrait être pertinent pour nos responsabilités de gouvernance? » Il s'agit d'une bonne pratique pour toute personne qui occupe un poste de direction ou de gestion. Elle permet de compenser notre tendance humaine à ne faire rapport que de ce qui nous représente favorablement. (CDC)	À renforcer dans le cadre du projet de révision de la gouvernance		COMME PRÉVU	Les changements de pratiques ont été introduits au début de l'année 2022. Le conseil d'administration a continué à renforcer ces changements en modifiant la nature des présentations lors des réunions des comités et du conseil d'administration, ainsi que les questions posées au personnel. Le projet de révision de la gouvernance a renforcé ces changements dans le nouveau manuel de gouvernance du conseil.		TERMINÉ
	3. Le conseil d'administration devrait améliorer les politiques financières. (Voir également les recommandations 1 et 4 en matière de gouvernance) (CFVC)	Fait partie du projet de révision de la gouvernance, qui devrait débuter en février et s'achever en juin 2023.		COMME PRÉVU	Dans le cadre du projet de révision de la gouvernance, les politiques financières du conseil ont été complétées et sont en cours d'approbation.		TERMINÉ
	4. Que le conseil d'administration examine sa surveillance des politiques de la Société liées aux exigences de la <i>Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic</i> et détermine comment s'assurer que les politiques de la Société et les exigences de la Loi sont respectées. (CFVC)	Fait partie du projet de révision de la gouvernance, qui devrait débuter en février et s'achever en juin 2023.		COMME PRÉVU	Les politiques opérationnelles approuvées par le directeur général seront soumises à l'approbation du comité des finances et de la vérification du conseil et le conseil d'administration en sera informé lors de ses réunions.		TERMINÉ
	5. Élargir la déclaration de responsabilité dans les politiques du conseil d'administration (E1 – Déclaration de responsabilité du conseil) pour inclure une déclaration de responsabilité envers les employés. Bien que le conseil d'administration ne dirige pas et ne supervise pas le personnel, la prestation de services de qualité et le respect des exigences gouvernementales ne sont pas possibles sans le personnel. (CDC)						
	6. Élargir la description de poste du directeur général (relations entre le conseil d'administration et le directeur général, Manuel des politiques du conseil d'administration) en ajoutant un point indiquant que le conseil tient le directeur général responsable de fonctionner dans les limites imposées aux dirigeants. À l'heure actuelle, il existe un point qui rend le directeur général responsable de la réalisation des objectifs fixés par le conseil d'administration. Il est tout aussi important de respecter les limites imposées aux dirigeants. (CDC)	Les politiques et procédures du conseil d'administration seront examinées dans le cadre du projet de révision de la gouvernance. De même, le projet de révision de la gouvernance permettra de modifier la description de poste du directeur général.	Mai 23	COMME PRÉVU	La description du poste a été rédigée et soumise au président du conseil d'administration pour examen. La section intitulée « Limite entre l'autorité du conseil d'administration et celle du directeur général (« Limites exécutives ») » a été ajoutée à la description du poste de directeur général. Elle devrait être examinée/approuvée lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin ou par le biais d'un vote électronique.		TERMINÉ

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
	7. Élaborer et mettre en œuvre des paramètres permettant d'évaluer dans quelle mesure le directeur général respecte les limites imposées aux dirigeants indiquées par le conseil d'administration (Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration). Une priorité élevée devrait être accordée à la limite imposée aux dirigeants n° 3 : Traitement du personnel et des bénévoles; « le conseil d'administration cherche à créer un environnement de respect mutuel, d'apprentissage et d'inclusion pour l'ensemble du personnel, conformément à nos valeurs » et aux huit contraintes énumérées dans cette limite imposée aux dirigeants n° 3. Cette recommandation est conforme à la politique du conseil d'administration intitulée « Surveillance du rendement du directeur général » (Manuel des politiques de gouvernance du conseil d'administration). (CDC)	Les politiques et procédures du conseil d'administration seront examinées dans le cadre du projet de révision de la gouvernance. En outre, le projet de révision de la gouvernance permettra d'informer des changements potentiels dans les domaines de l'évaluation du rendement du directeur général.	Mai 23	COMME PRÉVU	Le suivi et l'évaluation des performances du directeur général ont été clairement définis dans le nouveau manuel de gouvernance du conseil d'administration. L'examen des performances du directeur général a été revu et corrigé conformément à la description révisée du poste de directeur général. Des outils optionnels ont également été développés. Prévu pour examen/approbation lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin ou par vote électronique.		TERMINÉ
	8. Élaborer une politique de gouvernance formelle qui traite de la gestion des risques. Examiner les pratiques actuelles de présentation de rapports au conseil d'administration dans une optique de gestion des risques. L'objectif est de faire en sorte que le conseil d'administration reçoive en temps utile des rapports complets qui reflètent une vision plus réaliste des faiblesses et des forces de l'organisation. La Société d'aide à l'enfance de Peel peut être fière, à juste titre, de ses nombreuses réussites et de ses domaines d'excellence reconnus. Toutefois, aucune organisation n'est parfaite, et le conseil d'administration doit être au courant de tous les problèmes importants, y compris les faiblesses, afin de pouvoir guider et soutenir les progrès en cours. (CONSEIL)	Une politique de gouvernance formelle portant sur la gestion des risques sera élaborée dans le cadre du réexamen de la gouvernance (calendrier : février - juin 2023). Le comité de suivi et d'évaluation du rendement du conseil d'administration doit assurer la direction de la gestion des risques au niveau du conseil d'administration. La gestion du risque d'entreprise doit être intégrée dans les futurs plans d'organisation.	Avril 23	RETARD	Une politique de gouvernance en matière de gestion des risques a été élaborée dans le cadre de l'examen de la gouvernance et fait partie du nouveau manuel de gouvernance. En ce qui concerne la gestion des risques d'entreprise, un tableau de bord synthétique comprenant 10 risques clés, identifiés par le conseil d'administration et la haute direction, a été élaboré et fera l'objet d'un rapport trimestriel. Lors de la retraite du conseil d'administration du 9 mai, il a été décidé que les rapports sur la gestion des risques seraient transmis au comité exécutif du conseil d'administration. La stratégie de gestion des risques de l'agence sera présentée au conseil d'administration le 1er juin.		TERMINÉ
	9. Le directeur général devrait effectuer chaque année des évaluations du rendement du personnel de direction, qui devraient être saisies dans Trakstar. En l'absence d'évaluations du rendement, il est difficile de comprendre comment les augmentations de rémunération peuvent être déterminées objectivement. Il s'agit également d'un moyen de planifier la gestion de la relève. Les évaluations augmenteront l'engagement de la haute direction. (CONSEIL)						
	10. Dans le cadre du travail lié à la gestion des risques, il est recommandé de préparer des exposés pour le conseil d'administration concernant les lois et les directives applicables à l'agence. Ces exposés devraient inclure des mécanismes d'évaluation de la conformité. (NOUVEAU) (CSERC)						
	11. Le conseil d'administration effectue un examen de son modèle de gouvernance afin de déterminer s'il répond à ses besoins actuels. (NOUVEAU) (CDC)	Le processus formel d'approvisionnement est en cours. L'appel d'offres a été lancé, les offres ont été reçues et le processus d'évaluation est en cours. Il est prévu que le fournisseur soit en place d'ici la fin du mois de janvier et que le projet soit lancé en février.	Mai 23	COMME PRÉVU	Le modèle de gouvernance de la Société d'aide à l'enfance de Peel, ainsi que les politiques de gouvernance, ont été révisés et clairement exprimés dans le nouveau Manuel de gouvernance du conseil d'administration. L'approbation du manuel aura lieu lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin ou par vote électronique.		TERMINÉ

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
	12. Examiner les pratiques actuelles de l'examen par les pairs en matière de gouvernance et de l'évaluation du rendement du directeur général en vue de les améliorer pour répondre aux questions soulevées dans l'évaluation. (CDC)	L'examen par les pairs sera effectué en février 2023, comme les années précédentes. Il sera examiné dans le cadre du projet d'examen de la gouvernance.	Mai 23	COMME PRÉVU	L'évaluation par les pairs a eu lieu en février/mars 2023 comme prévu et les résultats ont été partagés avec les membres du conseil d'administration. Lors de la retraite du conseil d'administration du 9 mai, il a été décidé d'adopter un modèle hybride d'évaluation du conseil d'administration comprenant à la fois un examen par les pairs et une auto-évaluation interne, les nouveaux outils devant être examinés à l'automne 2023. Le suivi et l'évaluation des performances du directeur général ont été clairement définis dans le nouveau manuel de gouvernance du conseil d'administration. L'examen des performances du directeur général a été examiné et révisé conformément à la description de poste révisée du directeur général. Des outils optionnels ont également été développés. Prévu pour examen/approbation lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin ou par vote électronique.		TERMINÉ

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
<b>PROJET : RESSOURCES HUMAINES (conseil d'administration, CDC, CFVC comme indiqué)</b>							
<b>Politiques et procédures</b>	Pour répondre aux recommandations de la section sur les politiques de RH du rapport, la stratégie est la suivante : Avec l'aide d'un tiers : Élaborer un cadre de politiques et procédures de RH; examiner les politiques et procédures de RH existantes, en révisant celles qui sont indiquées dans les tableaux ci-dessous ainsi que l'ensemble des politiques et procédures de RH; élaborer de nouvelles politiques et procédures qui constituent des lacunes dans les politiques et procédures de RH existantes (par exemple, la politique de lutte contre le racisme). <i>(NOUVEAU) (CDC)</i>	Bien que des progrès continuent d'être réalisés, le projet est actuellement retardé. Après le processus d'examen de la première série de politiques, il a été reconnu que nous devions repenser le processus d'examen afin d'obtenir une contribution plus large. Nous reconnaissons également que des consultations supplémentaires ont une répercussion sur les coûts et les délais du projet. L'équipe de veille stratégique sur les données (Strategic Data Intelligence ou SDI) a mis au point un outil d'examen des politiques, approuvé par le comité directeur, qui sera utilisé dans les futurs processus d'examen. En outre, un retard imprévu et inévitable a été pris en raison de la disponibilité des consultants. En conséquence, le calendrier du projet a été revu. Le comité de pilotage est très impliqué et s'engage à progresser.	Mai 23	RETARD	En janvier, le projet et les délais ont été révisés afin de remettre le projet sur les rails. Les principales parties prenantes ont été associées au projet. Un cadre de politiques et de procédures relatives aux ressources humaines a été élaboré et fusionné avec un autre cadre de politiques de l'agence pour créer un cadre de politiques, de procédures et de processus pour l'agence. Toutes les politiques et procédures en matière de ressources humaines ont été examinées en profondeur, et les lacunes et les gains d'efficacité (par exemple, la fusion des politiques) ont été identifiés. Un degré d'urgence et un niveau d'engagement ont été attribués à chaque politique de ressources humaines. Le fournisseur du projet aura fourni un projet de toutes les politiques de ressources humaines d'ici la fin du mois de mai. À l'avenir, le comité de gouvernance du conseil d'administration sera régulièrement informé de l'état d'avancement de l'examen des politiques de ressources humaines.		TERMINÉ
<b>Structure et dotation en personnel</b>	1. Réalisation d'un examen et d'une analyse de la dotation en personnel des services directs, des charges de travail et des domaines de contrôle <i>(NOUVEAU) (CFVC)</i>	Le comité chargé de la charge de travail se concentre sur les problèmes liés à la charge de travail (par exemple, l'affectation des dossiers, les transferts de dossiers, la sécurité des travailleurs, etc.) La direction générale examine actuellement les données relatives au personnel, à la charge de travail et à l'étendue du contrôle afin de déterminer les domaines dans lesquels des changements pourraient s'avérer nécessaires.	Mai 23	COMME PRÉVU	Le comité de la charge de travail a achevé son examen et a élaboré des principes et des outils pour aider à gérer la charge de travail. Des lignes directrices supplémentaires et des processus permanents ont été élaborés par un comité mixte composé de représentants des syndicats, du personnel et de la direction.		TERMINÉ
	2. Comme le soulignent les résultats et les graphiques relatifs aux enfants pris en charge, il semble que « l'étendue du contrôle » des chefs d'équipe soit inférieure à celle des sociétés comparables. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait examiner sa structure organisationnelle afin d'avoir des chefs d'équipe et des gestionnaires dont l'étendue du contrôle est conforme à celle des sociétés comparables. <i>(CFVC)</i>		Mai 23	COMME PRÉVU		TERMINÉ	
	3. Réalisation d'un examen et d'une analyse de la dotation en personnel contractuel <i>(NOUVEAU) (CFVC)</i>	L'examen et l'analyse des postes contractuels sont en cours. Une discussion sur la possibilité de convertir certains de ces postes en postes permanents est en cours.	Fev-23	COMME PRÉVU	L'équipe de gestion a décidé de maintenir tous les postes contractuels jusqu'à ce qu'une nouvelle convention collective soit en place. Cette convention donnera un aperçu des effectifs et des coûts et permettra à l'agence de prendre des décisions prudentes sur la composition du personnel afin de répondre au mieux aux besoins des enfants et des familles tout en se conformant à notre convention collective et en restant dans les limites des lignes directrices du ministère en matière de financement.		TERMINÉ
	4. Réalisation d'un examen des domaines de GC et de DEI afin de clarifier les rôles et les responsabilités concernant les questions de RH liées à l'équité et à l'inclusion. <i>(NOUVEAU) (CONSEIL D'ADMINISTRATION)</i>	Des discussions entre le directeur général et les directeurs de la Diversité, équité et inclusion (DEI) et du Capital humain ont eu lieu et se poursuivront en permanence. Le département de la DEI continuera à fournir un soutien consultatif pour toutes les enquêtes internes liées au harcèlement, à l'intimidation, à la discrimination et au racisme. Des indicateurs pour les départements de la DEI et du Capital humain ont été mis au point pour évaluer en permanence la santé et le bien-être du personnel et garantir un sentiment d'appartenance. L'équipe de Capital humain participe de plus en plus à toutes les formations concernant la DEI.		TERMINÉ			

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
<b>PROJET : LIEU DE TRAVAIL RESPECTUEUX (CONSEIL)</b>							
Ombudsman	Mise en place d'une procédure confidentielle gérée par des tiers permettant au personnel de signaler les problèmes de harcèlement, de discrimination et de racisme. En outre, toutes les plaintes des dénonciateurs passeront par ce tiers jusqu'à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de dénonciation. Ce service fera office d'ombudsman indépendant et contribuera à l'élaboration d'un programme de lieu de travail respectueux. (NOUVEAU) <i>(Voir également les points 1 et 2 de la politique des RH sur les dénonciateurs)</i>	Un processus provisoire a été mis au point et un programme complet (programme de respect du lieu de travail) sera mis en place pour le personnel. Un comité de pilotage composé de membres du conseil d'administration, de membres du personnel, de BDO et de Clearview a été créé. L'élaboration d'un schéma de processus et le développement d'une politique sont en cours. Le processus de médiation est activé pour le personnel en décembre 2022. Si le personnel a des préoccupations, il peut communiquer avec le médiateur par le biais de ClearView, un système de signalement qui agit comme un conduit sûr, permettant au personnel de signaler un problème ou une préoccupation au sein de l'organisation. Ce système est disponible en appelant le 1 866 889-5253, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an. Les préoccupations adressées à ClearView seront transmises à BDO (notre médiateur).	Avril 23	COMME PRÉVU	Le programme pour un lieu de travail respectueux est en place et opérationnel depuis décembre 2022 (voir la mise à jour dans le rapport d'avancement n° 3). Le personnel peut accéder au programme en toute confidentialité, en ligne ou par téléphone, à tout moment. Un projet de politique est en place et sera intégré dans d'autres politiques de l'agence (par exemple, en matière de harcèlement, de lutte contre le racisme, etc.) Des vidéos de formation sont disponibles pour le personnel et deux séances d'information sont prévues en juin.		TERMINÉ
Restauration du	Mesure 1. Établir des règles de base pour la restauration du lieu de travail afin d'assurer la transparence, la confiance et des actions et comportements propres à instaurer la confiance.						
	Mesure 2. Formation des dirigeants (programme de base pour dirigeants) pour faire face aux conflits et aux difficultés sur le lieu de travail.						
	Mesure 3. Facilitation des séances de restauration et des services d'encadrement avec la haute direction.	En cours jusqu'en mars 2023	Mars 23	COMME PRÉVU	Terminé. Sessions de coaching pour l'équipe de gestion organisées entre janvier 2022 et janvier 2023. Facilitation d'une journée axée sur le développement du leadership et le renforcement de l'esprit d'équipe pour l'équipe de gestion. Les nouveaux membres de l'équipe de gestion ont également suivi une formation sur le leadership de base.		TERMINÉ
	Mesure 4. Facilitation des séances de restauration et des services d'encadrement avec les chefs d'équipe.	En cours jusqu'en mars 2023	Mars 23	COMME PRÉVU	Terminé. Des sessions de coaching pour les superviseurs et les gestionnaires ont été organisées entre janvier 2022 et janvier 2023.		TERMINÉ
	Mesure 5. Facilitation des séances de restauration avec la direction du syndicat.						
	Mesure 6. Facilitation des séances de restauration avec les membres du conseil d'administration.						
	Mesure 7. Facilitation des séances de guérison et de restauration avec l'ensemble du personnel.	La première séance de réconciliation s'est déroulée avec succès le 1er décembre 2022. La prochaine séance est prévue pour le 2 février 2023. La « séance de mise à jour sur le rétablissement du lieu de travail » (anciennement connue sous le nom de « séance d'écoute ») sera également programmée pour l'ensemble du personnel après la séance de réconciliation du 2 février.	Mars 23	COMME PRÉVU	Les principales sessions de guérison et de restauration ont été les suivantes : assemblée générale, six sessions d'écoute (tenues entre juillet et février), les deux dernières sessions étant passées de l'initiative du CCR à celle d'une agence. En moyenne, 117 membres du personnel ont participé à ces sessions. Trois séances de guérison après la grève ont été organisées (en décembre, février et mai). Diverses autres activités ont été menées à l'appui de la restauration, notamment la participation aux divers groupes de ressources pour les employés et aux sous-groupes syndicaux, le soutien à plusieurs processus de gestion des conflits, ainsi que des conversations individuelles sur demande.		TERMINÉ

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
lieu de travail	<i>Mesure 8. Une série de tables rondes facilitées entre la direction et le syndicat, y compris le comité directeur de lutte contre le racisme envers les Noirs, visant à trouver un terrain d'entente et à élaborer un plan pour aller de l'avant.</i>	Des échanges ont été organisés avec le conseil d'administration, l'équipe de direction, les dirigeants syndicaux et le comité de la lutte contre le racisme. CCR International a participé à des tables rondes entre les dirigeants syndicaux et les cadres supérieurs entre juin et août 2022. Le directeur général par intérim continue de rencontrer les dirigeants syndicaux et a rencontré des membres du comité de la lutte contre le racisme. Les parties ont convenu de poursuivre ces réunions. Des discussions entre la direction générale et les dirigeants syndicaux, ainsi qu'un dialogue avec le comité de la lutte contre le racisme, auront lieu régulièrement tout au long du processus de rétablissement.	Mars 23	COMME PRÉVU	Des dialogues réguliers ont eu lieu et continueront d'avoir lieu avec le PDG et le directeur des ressources humaines, ainsi qu'avec les dirigeants et les sous-groupes syndicaux. Ces dialogues permanents sont les pierres angulaires d'une relation de travail saine entre le syndicat et la direction.		TERMINÉ
	<i>Mesure 9. Élaboration d'un plan d'entretien visant à établir des objectifs clairs et des mesures précises afin de responsabiliser les uns et les autres au cours d'un processus de rétablissement de la confiance entre tous les niveaux de l'organisation.</i>	Le plan d'action élaboré a été communiqué à tous les employés. Le conseil consultatif pour le rétablissement (Restoration Advisory Council ou RAC) et les groupes de travail ont été mis en place et sont en train de mettre en œuvre les éléments clés du plan d'action. En outre, l'équipe de direction prend en charge les éléments restants du plan d'action et veillera à ce qu'ils soient mis en œuvre.	Mars 23	COMME PRÉVU	Le consultant externe a travaillé avec le conseil consultatif de la restauration pour élaborer un plan visant à soutenir les travaux à venir. Le CCR a été très actif sur un certain nombre de fronts et son travail se poursuivra.		TERMINÉ
	<i>Mesure 10. Soutien au conseil d'administration concernant la gouvernance et la responsabilisation.</i>						
	<i>Mesure 11. Surveillance continue de la part du conseil d'administration pour mesurer les progrès et relever les défis continus.</i>	En cours jusqu'en mars 2023	Mars 23	COMME PRÉVU	Le CCR International a présenté un rapport au conseil d'administration le 27 avril, qui contenait un résumé des activités réalisées dans le cadre de la restauration du lieu de travail. Le rapport final sur la restauration du lieu de travail (y compris les résultats de la réévaluation) sera présenté lors de la réunion du conseil d'administration du 1er juin.		TERMINÉ
	<i>Mesure 12. Réévaluation dans 12 mois à l'aide de l'OrgPulse et petit nombre d'entrevues pour mesurer les progrès et la santé globale du lieu de travail.</i>	CCR International mènera une enquête en ligne approfondie (ORGPULSE) et quelques entretiens en personne afin d'évaluer les avancées et de déterminer la santé globale du lieu de travail. CCR International est en train de mettre en place l'outil d'évaluation en vue d'une mise en œuvre en février-mars 2023.	Mars 23	COMME PRÉVU	L'enquête OrgPulse sera clôturée le 28 mai, les résultats seront présentés au conseil d'administration le 1er juin, puis communiqués au personnel.		TERMINÉ

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
<b>PROJET : SERVICE (CSERC sauf indication contraire)</b>							
<b>Partenaires communautaires</b>	1. Il ne fait aucun doute que ces solides relations de travail collaboratif aident efficacement la Société d'aide à l'enfance de Peel à protéger les enfants et à les garder dans leur famille. La Société d'aide à l'enfance de Peel devrait poursuivre ses efforts pour soutenir la prestation de services enveloppants centrés sur l'enfant pour les enfants et les familles, en collaboration avec ses partenaires communautaires.						
<b>Conformité des services avec la LSEJF : Enfants pris en charge</b>	1. Il est recommandé que la Société d'aide à l'enfance de Peel poursuive ses efforts de recrutement de familles d'accueil culturellement diversifiées et rende compte des efforts déployés pour placer les enfants dans des foyers de la même culture.						
	2. La Société d'aide à l'enfance de Peel est encouragée à développer un plan d'assurance de la qualité visant à augmenter la conformité avec l'opportunité du plan de soins initial.						
	3. Il serait utile pour la Société d'explorer avec les sociétés comparables comment leur modèle se compare et d'examiner les stratégies possibles pour réduire leurs dépenses liées aux enfants pris en charge. (CFVC)	Nous avons le plus petit nombre d'enfants pris en charge en Ontario par habitant. On estime que 60 % des enfants qui nous sont confiés ont des besoins complexes (80 % des enfants qui sont pris en charge par la société élargie), ce qui nécessite souvent des dépenses supplémentaires pour répondre à leurs besoins (par exemple, des placements spécialisés, du personnel à l'échelle individuelle). Nous sommes en train de procéder à une analyse, un examen et une discussion plus approfondis avec les responsables des services. Une communication formelle sur les résultats est attendue.	Avril 23	RETARD	De nombreux facteurs contribuent aux dépenses liées aux enfants pris en charge, notamment le nombre de cas, la complexité des cas et les frais de pension. Les frais de pension de la Société d'aide à l'enfance de Peel étaient inférieurs à la moyenne. La façon dont nous structurons notre agence et dont nous répartissons les coûts de personnel a eu une incidence sur certains de nos rapports, car certains membres du personnel sont comptabilisés dans les coûts de personnel, mais soutiennent d'autres initiatives au sein de l'agence. La Société d'aide à l'enfance de Peel s'engage à aligner le personnel sur les besoins des enfants et des jeunes tout en tenant compte de facteurs tels que les négociations et les contraintes de financement. Nous surveillons continuellement nos coûts d'hébergement et le soutien que nous apportons aux enfants pour nous assurer que la santé et la sécurité de nos enfants et de nos jeunes sont assurées de manière efficace et avec le plus grand soin et la plus grande diligence afin d'obtenir des résultats positifs.		TERMINÉ
<b>Conformité des services avec la LSEJF : Placement familial</b>	1. Que la Société d'aide à l'enfance de Peel une analyse entreprenne une analyse de son modèle de soins par rapport à ses sociétés comparables et examine pourquoi ses coûts de traitement en famille d'accueil et ses jours de soins sont plus élevés. (CFVC)	L'examen des données et des comparaisons est terminé. La façon dont les organismes classent et utilisent les trois types de placement familial varie. Si l'on considère le coût moyen par jour pour les trois types de services, c'est la société de l'aide à l'enfance de Peel qui affiche le coût par jour le plus bas. Sur la base de notre analyse, nous ne pensons pas qu'une analyse plus approfondie de cette recommandation soit nécessaire. Cependant, nous continuons à surveiller les dépenses liées au placement familial et à rechercher des stratégies pour gérer les coûts, tout en répondant aux besoins des enfants pris en charge. Nous continuons également à participer aux discussions sectorielles.		TERMINÉ			

Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
Conformité des services avec la LSEJF : Données relatives à l'identité	1. Le ministère est conscient des difficultés que pose la collecte de données fondées sur l'identité autodéclarée et sur le consentement et reconnaît les efforts considérables déployés par la Société d'aide à l'enfance de Peel pour recueillir ces renseignements jusqu'à présent. La Société est encouragée à poursuivre l'élaboration de pratiques exemplaires pour soutenir la collecte de renseignements fondés sur l'identité de façon uniforme, dans tout le continuum de la prestation de services, afin de continuer à éclairer sa politique et ses pratiques en matière de prestation de services adaptés à la culture.						
	2. Inclusion de données fondées sur la race dans la collecte et la déclaration des sondages sur la satisfaction des clients afin de mieux comprendre comment la Société d'aide à l'enfance de Peel sert des segments particuliers de la population. <i>(NOUVEAU)</i>						
	3. Élaboration d'un rapport annuel sur l'analyse de la disproportion en fonction de la race et de l'identité des Premières Nations, des Inuits et des Métis à différentes étapes du service, ainsi que d'un plan d'action pour régler les problèmes. <i>(NOUVEAU)</i>						
	3. Il est recommandé que la Société d'aide à l'enfance de Peel continue à travailler en partenariat avec les services de police et les conseils scolaires locaux pour s'assurer que les signalements à la société sont appropriés et effectués dans une optique antiraciste.						

**Plan de travail relatif à l'examen complet – Rapport d'étape 4**

Section	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	End Date	Status	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	End Date	Status
<b>Conformité des services avec la LSEJF : Enquêtes</b>	1. Lorsque les sociétés reçoivent un signalement et déterminent qu'une enquête sur la protection de l'enfant est nécessaire, elles sont tenues de respecter les exigences énoncées dans la norme n° 2 sur la protection de l'enfance et d'utiliser les notes pratiques pour guider leur travail. Il est recommandé à la société de revoir et d'évaluer son guide de prise de décisions afin de s'assurer que l'évaluation initiale du signalement est codée de manière appropriée, afin de s'assurer que les interventions et les services les plus appropriés sont fournis aux enfants et aux familles.	Le processus de vérification est en cours. Nous prévoyons de présenter les résultats au service pour une discussion sur les meilleures pratiques d'ici la fin du mois de mars 2023.	Mars 23	COMME PRÉVU	Le rapport d'examen approfondi note que « dans l'ensemble, les résultats de l'examen des cas ont démontré une conformité élevée dans tous les domaines de service examinés » (page 5). On ne sait pas exactement ce que le ministère a examiné en particulier, mais aux fins de notre examen interne, les normes de protection de l'enfance ont été examinées pour déterminer les spécificités de l'audit. Les vérifications ont porté sur les enquêtes terminées et transférées aux dossiers en cours, ainsi que sur les dossiers en cours clos, tous deux en octobre 2023. Constatations :  Dans 95 % des cas, la correspondance entre l'orientation de l'évaluation initiale et le code de spectre d'éligibilité (CES) approprié a été respectée. Les raisons de non-conformité étaient le manque de détails dans l'orientation (2) et la non-concordance avec le CES (1).  Dans 100 % des cas, la décision de vérification (telle qu'elle figure dans la consultation de supervision et/ou le résumé de l'enquête) a été associée au CES approprié.  95 % des cas étaient conformes à la visite de transfert interne. Les raisons de la non-conformité n'étaient pas documentées (15) et on ne savait pas si tous les participants étaient présents (1).		TERMINÉ
	2. Il est recommandé que la société examine un échantillon plus large d'enquêtes réalisées – cas transférés, afin de confirmer que l'évaluation initiale du signalement reste pertinente, pour s'assurer que les interventions et les services les plus appropriés sont fournis aux enfants et aux familles.		Mars 23	COMME PRÉVU			TERMINÉ
<b>Conformité des services avec la LSEJF : Services continus</b>	1. Il est recommandé aux superviseurs de s'assurer que tous les documents de transfert sont conformes à la norme n° 6 sur la protection de l'enfance avant d'approuver le transfert d'un dossier.	Le processus de vérification est en cours. Nous prévoyons de présenter les résultats au service pour une discussion sur les meilleures pratiques d'ici la fin du mois de mars 2023.	Mars 23	COMME PRÉVU	72 % des cas étaient conformes pour la réunion de transfert avec la famille. Les raisons de non-conformité étaient les suivantes : aucune visite de transfert documentée (7), participant(s) manquant(s) (8) et réunion virtuelle sans départ documenté (1). 57 % des registres de contact documentant la réunion de transfert ont été trouvés dans le dossier d'enquête par rapport au dossier en cours.  Dans 90 % des cas, la consultation de clôture était conforme. Les raisons de non-conformité étaient l'absence de documentation de la		TERMINÉ
	2. Il est recommandé aux superviseurs de s'assurer que tous les documents de clôture des dossiers sont conformes à la norme n° 8 sur la protection de l'enfance avant d'approuver la clôture d'un dossier.		Mars 23	COMME PRÉVU			TERMINÉ
	3. Il est également recommandé que la société s'efforce de saisir les documents relatifs à l'examen des cas et à la cessation d'activité dans les délais prescrits par la loi et, lorsque cela n'est pas possible, de documenter la raison pour laquelle cette exigence n'a pas été respectée.		Mars 23	COMME PRÉVU			TERMINÉ

## Recommandations sur la politique des ressources humaines

Volet spécifique	Recommandation	Rapport d'avancement n° 3 (31 décembre 2022)	État	Rapport d'avancement n° 4 (31 mai 2023)	État
<b>Cadre de politique général</b>	1. La révision des politiques commencera deux ans après la date de fin du projet et chaque politique aura une date de révision et sera examinée tous les trois ans sur un cycle rotatif. Certaines politiques peuvent exiger que l'on procède à un examen avant le délai de trois ans, ce qui sera noté le cas échéant.	Cadre de travail approuvé par le comité directeur. Utilisé pour l'élaboration des politiques. L'équipe de veille stratégique sur les données (Strategic Data Intelligence ou SDI) a mis au point un outil d'examen des politiques, approuvé par le comité directeur, qui sera utilisé dans les futurs processus d'examen.	TERMINÉ		
	2. Chaque politique devrait avoir un objectif et des définitions clairs.		TERMINÉ		
	3. Des rôles et des responsabilités devraient être ajoutés à chaque politique afin de décrire les tâches et les devoirs spécifiques des différents rôles.		TERMINÉ		
	4. Envisager d'éliminer les phrases subjectives telles que « le département Capital humain décidera ou prendra en considération ».		TERMINÉ		
	5. Faire en sorte que tous les gestionnaires s'impliquent davantage dans l'explication des politiques au personnel pour s'assurer qu'elles sont comprises, dans l'application des politiques pour s'assurer qu'elles sont respectées, et dans la collaboration avec les RH pour que le département ne soit pas perçu comme étant toujours punitif ou comme celui qui fait appliquer la loi.		TERMINÉ		
	6. Les politiques devraient être rédigées en utilisant un langage inclusif (par exemple, en tenant compte du sexe). <i>(NOUVEAU)</i>		TERMINÉ		
	7. Les politiques doivent être rédigées dans une optique d'équité et d'inclusion. <i>(NOUVEAU)</i>		TERMINÉ		
<b>Lutte contre le racisme</b>	1. Une politique de lutte contre le racisme doit être élaborée dans le cadre des politiques de RH. Cette politique doit inclure explicitement le racisme envers les Noirs. <i>(NOUVEAU)</i>	En cours d'élaboration — à revoir lors du groupe de discussion de janvier.	COMME PRÉVU	Projet en place. Identifié comme étant de niveau A, une large consultation/engagement est nécessaire. Consultation en cours avec les groupes de parties prenantes. Certains commentaires ont déjà été reçus. D'autres travaux doivent être réalisés pour s'aligner sur les travaux du conseil consultatif pour la restauration.	TERMINÉ

## Recommandations sur la politique des ressources humaines

<b>Congés de formation, stages et remboursement des frais de scolarité</b>	1. Des recherches devraient être menées sur les meilleures pratiques avant que cette politique ne soit révisée et mise à jour.	En cours d'élaboration — à revoir lors du groupe de discussion de mars.	COMME PRÉVU	Projet en place au plus tard le 31 mai 2023. Identifié comme étant de niveau A. Vaste consultation/engagement requis.	TERMINÉ
<b>Emploi de membres de la famille</b>	1. La politique doit être renforcée, notamment en ajoutant la définition d'une « relation indirecte ».	Un examen plus approfondi doit être effectué.	COMME PRÉVU	Projet en place. Identifié comme consultation/engagement ciblé de niveau B.	TERMINÉ
	2. Le paragraphe sur les conflits d'intérêts doit être revu.		COMME PRÉVU	Examen par le comité directeur pour l'examen de la politique des ressources humaines achevé. Consultation de l'équipe en cours.	TERMINÉ
<b>Offres d'emploi</b>	1. La politique en matière d'offres d'emploi devrait être réécrite pour inclure des actions plus spécifiques concernant les offres d'emploi plutôt que de se concentrer uniquement sur le processus de recrutement. Une modification de l'intitulé de la politique reflétera mieux l'objectif de la politique.	Un examen plus approfondi doit être effectué.	COMME PRÉVU	Projet en place. Identifié comme consultation/engagement ciblé de niveau B. Examen par le comité directeur pour l'examen de la politique des ressources humaines achevé. Consultation de l'équipe en cours. Intitulé de la politique : Recrutement et sélection	TERMINÉ
<b>Prévention et résolution des problèmes de harcèlement et de discrimination sur le lieu de travail</b>	1. Il est recommandé d'aligner cette politique sur le Code des droits de la personne de l'Ontario.	L'ébauche sera examinée par le comité de pilotage en janvier 2023.	RETARDÉ	Projet en place. Identifié comme étant de niveau A, une large consultation/engagement est nécessaire. Examen et consultation dans	TERMINÉ
	2. Toutes les plaintes doivent être formulées par écrit.		RETARDÉ	l'attente de la documentation de BDO (fournisseur de services de médiation) sur le processus externe et les considérations relatives au processus interne. Intitulé de la	TERMINÉ
	3. Il convient de préciser que l'employeur a le devoir d'enquêter sur toutes les plaintes.		RETARDÉ	politique : Harcèlement et discrimination sur le lieu de travail	TERMINÉ
<b>Prévention de la violence et du harcèlement sur le lieu de travail</b>	1. Les notions de harcèlement et de discrimination doivent être clairement définies.	L'ébauche sera examinée par le comité de pilotage en janvier 2023.	RETARDÉ	Projet en place. Identifié comme étant de niveau A, une large consultation/engagement est nécessaire. Examen et consultation dans l'attente de la documentation de BDO (fournisseur de services de médiation) sur le processus externe et les considérations relatives au processus interne. Intitulé de la politique : Prévention de la violence et du harcèlement	TERMINÉ
	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.		RETARDÉ		TERMINÉ
	3. La procédure de traitement des plaintes doit être clairement décrite.		RETARDÉ		TERMINÉ
	4. La politique devrait prévoir une procédure d'appel.		RETARDÉ		TERMINÉ
	5. Toutes les plaintes doivent être formulées par écrit.		RETARDÉ		TERMINÉ
	6. Toutes les parties doivent recevoir une copie du rapport complet, et pas seulement un aperçu/résumé.		RETARDÉ		TERMINÉ

## Recommandations sur la politique des ressources humaines

	7. Tous les dossiers de plainte doivent être clôturés à l'issue de l'enquête.		RETARDÉ		TERMINÉ
<b>Programme de congés de maladie</b>	1. Cette politique devrait être plus détaillée et se conformer à la loi sur les normes d'emploi.	En cours d'élaboration — à revoir lors du groupe de discussion de mars.	COMME PRÉVU	Projet en place. Identifié comme consultation/engagement ciblé de niveau B. En cours d'examen par les ressources humaines et le syndicat.	TERMINÉ
<b>Mesures disciplinaires du personnel</b>	1. La politique devrait être modifiée afin d'articuler plus clairement les règles et les attentes.	En cours d'élaboration — à revoir lors du groupe de discussion de janvier.	COMME PRÉVU	Projet en place. Identifié comme étant de niveau A, une large consultation/engagement est nécessaire. Examen par le comité directeur pour l'examen de la politique des ressources humaines en cours.	TERMINÉ
<b>Harcèlement par des tiers</b>	1. La politique devrait préciser qu'elle ne concerne que les parties externes, et non le personnel.	L'ébauche sera examinée par le comité de pilotage en janvier 2023.	RETARDÉ	Intégrée dans la politique de prévention de la violence et du harcèlement. Voir ci-dessus.	TERMINÉ
	2. Tous les rapports doivent être examinés de la même manière afin d'éliminer toute notion de partialité dans le choix de la plainte à examiner.		RETARDÉ		TERMINÉ
	3. Il ne devrait y avoir qu'une seule voie pour signaler le harcèlement d'un tiers (actuellement, il y a deux voies).		RETARDÉ		TERMINÉ
<b>Dénonciateur</b>	1. Envisager de confier à un tiers le soin de recevoir et d'examiner confidentiellement les plaintes des dénonciateurs. <i>(cf. Lieu de travail respectueux)</i>	En cours d'élaboration — à revoir lors du groupe de discussion de janvier.	COMME PRÉVU	Projet en place. Niveau d'engagement à déterminer. En cours d'examen par BDO (fournisseur de services de médiation). Examen et consultation dans l'attente de la documentation de BDO sur les processus externes et internes.	TERMINÉ
	2. Un tiers indépendant doit être désigné comme le seul destinataire des plaintes afin de garantir la confidentialité des employés. <i>(cf. Lieu de travail respectueux)</i>		COMME PRÉVU		TERMINÉ
	3. La politique doit préciser quelles plaintes sont communiquées au conseil d'administration.		COMME PRÉVU		TERMINÉ
	4. Une procédure simplifiée et efficace devrait être mise au point.		COMME PRÉVU		TERMINÉ
	5. Il conviendrait de mieux définir les termes clés tels que « dénonciateur », « acte répréhensible » et « vexatoire ».		COMME PRÉVU		TERMINÉ
	6. La politique devrait indiquer clairement les cas dans lesquels une enquête ne sera pas menée (par exemple, les cas futiles ou vexatoires).		COMME PRÉVU		TERMINÉ