



Bureau du vérificateur général : Vérification des services de garde d'enfants, déposée devant le Comité de la vérification – Le 30 novembre 2017

Table des matières

Résumé	1
Objet	1
Justification	1
Constatations	2
Conclusion	7
Économies potentielles	8
Recommandations et réponses.....	8
Rapport de vérification détaillé	23
Vérification des services de garde d'enfants.....	23
Introduction	23
Renseignements généraux et contexte.....	23
Objectifs et critères de la vérification.....	27
Portée	29
Approche et méthodologie de la vérification	29
Observations et recommandations de la vérification.....	29
Annexe A – Objectifs et critères de la vérification	68

Remerciements

L'équipe responsable de la vérification, constituée de Suzanne Bertrand et de Janet Onyango du Bureau du vérificateur général (BVG) et de Mario Ferrante de Virtus Consulting, sous la supervision d'Ed Miner, vérificateur général adjoint, et la direction de Ken Hughes, vérificateur général, tient à remercier tous ceux qui ont contribué au projet, notamment les personnes qui ont fait part de leur vision et de leurs commentaires.

Original signé par :

Le vérificateur général

Résumé

Objet

La vérification portait sur l'efficacité et le bien-fondé des pratiques et des mesures de contrôle de la Ville pour l'administration des services de garde d'enfants dans le cadre du nouveau modèle de financement provincial.

Justification

L'Unité des services à l'enfance de la Ville d'Ottawa planifie et gère la prestation des programmes et services de garde d'enfants au nom de la province, selon une formule de partage des coûts. Une entente signée avec le ministère de l'Éducation énonce les principales responsabilités de la Ville à cet égard. Il lui incombe entre autres de conclure des accords de financement avec les fournisseurs de services agréés de la ville qui offrent des programmes et services de garde d'enfants visés par les directives provinciales.

Les fournisseurs de services locaux ont accès à plusieurs allocations provenant de différentes voies de financement : subvention de fonctionnement générale, subventions pour frais de garde, ressources visant les besoins spéciaux, etc. La Ville a signé des accords de contribution avec des fournisseurs de services pour 26 550 places en service de garde agréé (81 % de toutes les places agréées à Ottawa). De plus, elle administre 11 centres de garde d'enfants qui comptent en tout 504 places.

En 2016, le budget de la Ville d'Ottawa pour les services de garde d'enfants était de 119,7 millions de dollars, soit 93,5 millions de dollars de fonds provinciaux et 26,2 millions de dollars provenant de la Ville (13,2 millions de dollars pour les services exigés par la loi et à frais partagés, et 13 millions de dollars supplémentaires). Environ 168 équivalents temps plein de la Direction générale des services sociaux et communautaires ont directement participé à la prestation des services de garde d'enfants.

Par suite de la modernisation provinciale des services de garde d'enfants, la Ville, comme les autres municipalités, devait élaborer et mettre en œuvre un nouveau cadre de financement avant la fin de 2015. La stratégie de la Ville à cet égard pour cette année-là a été consignée dans son Plan des services de garde d'enfants, qui a été approuvé par le Conseil en avril 2015. D'après ce plan, la Ville comptait notamment investir, entre 2016 et 2020, 11,5 millions de dollars provenant du fonds de réserve pour

Vérification des services de garde d'enfants

les services de garde d'enfants, afin d'aider les fournisseurs de services sans but lucratif qui allaient recevoir moins de fonds gouvernementaux une fois le nouveau cadre mis en œuvre.

Dans le cadre du nouveau modèle, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2016, la répartition des subventions pour frais de garde a aussi fait l'objet d'un changement important : les parents admissibles peuvent désormais conserver leur subvention lorsqu'ils changent de fournisseur de services de garde d'enfants. La Ville donne la priorité aux familles admissibles à une subvention pour frais de garde selon les critères de la loi provinciale et les politiques approuvées par le Conseil.

Devant ces grands changements provinciaux, la Ville a dû s'adapter et modifier ses processus liés aux services de garde d'enfants. Pour vérifier si les fonds provinciaux sont utilisés comme prévu et si les places en services de garde sont attribuées en ordre de priorité et selon le budget disponible, il faut disposer de mesures de contrôle efficaces et efficaces et faire circuler des renseignements exacts dans les meilleurs délais. De la sorte, la vérification visait à garantir au Conseil le bien-fondé des pratiques adoptées par les Services à l'enfance pour atteindre ces objectifs.

Constatations

La vérification a été axée sur les processus, les pratiques et les mesures de contrôle en vigueur dans quatre grands domaines, sélectionnés en fonction des risques qu'ils représentent :

- Gestion de la liste d'attente, évaluation de l'admissibilité et gestion des subventions pour frais de garde;
- Information transmise au Comité, au Conseil et à la haute direction aux fins de décision;
- Mesures de contrôle visant à gérer les niveaux de service et les coûts administratifs et à vérifier que les fournisseurs de services utilisent les fonds aux fins prévues;
- Santé et sécurité au travail et planification de la relève des employés clés.

Voici les principales constatations dans chaque secteur :

1. Gestion de la liste d'attente, évaluation de l'admissibilité et gestion des subventions pour frais de garde

Durant la vérification, nous avons constaté qu'il existait une liste d'attente et des processus centralisés visant à évaluer l'admissibilité aux subventions pour frais de

Vérification des services de garde d'enfants

garde et à attribuer les places en ordre de priorité. Le personnel examine rapidement les premières demandes de services de garde d'enfants en prêtant une attention sincère aux demandeurs et aux bénéficiaires. Toutefois, nous avons remarqué que cette liste d'attente n'était pas exacte et que la direction n'avait pas renforcé les mesures de contrôle visant à garantir l'admissibilité continue aux subventions pour frais de garde. De plus, le processus d'évaluation n'est pas correctement surveillé. Ces lacunes ont des répercussions négatives importantes sur le plan financier.

- La Ville se sert de sa liste d'attente pour quantifier et classer par ordre de priorité les enfants admissibles aux subventions pour frais de garde qui attendent d'obtenir une place en service de garde. Elle consigne le nombre d'enfants inscrits sur la liste d'attente, qu'ils soient admissibles à une subvention ou non, dans son Plan annuel des services de garde d'enfants. Nous avons constaté que ce chiffre était surévalué de 55 à 244 enfants environ (6 % à 25 %). Le calcul passe par de nombreuses étapes manuelles, ce qui augmente le risque d'erreur. De plus, les données ne sont pas contre-vérifiées.
- L'admissibilité des familles recevant des services de garde subventionnés doit être évaluée au moins une fois par an. Or, aucune évaluation n'a été menée en 29 mois. Ces évaluations ont toutefois été rétablies par la direction au cours de la vérification. D'après nos échanges avec le personnel, les contrôles annuels ont été suspendus par la direction en 2014 et 2015. En date du 31 mai 2016, il y avait un arriéré de 2 810 évaluations annuelles de l'admissibilité. Sans ces évaluations, de nombreuses familles ont continué de recevoir une subvention alors qu'elles n'y étaient plus admissibles. D'après nos estimations, cet arriéré occasionne une perte financière d'au moins 1,477 million de dollars par an, étant donné que les subventions accordées à des familles non admissibles ne sont pas décelées et suspendues. En 2016, à cause de ces subventions qui n'ont pas lieu d'être, la Ville n'a pas pu en accorder à certaines familles nouvellement admissibles, car le budget était épuisé.
- En plus de l'évaluation annuelle, selon les procédures de la Ville, le personnel doit faire le point avec les demandeurs à certaines étapes, par exemple à la fin d'un programme d'éducation ou d'une période de recherche d'emploi, pour vérifier qu'ils sont toujours admissibles aux services de garde subventionnés. Lors de notre vérification, nous avons découvert qu'en date du 31 mai 2016, il y avait dans les dossiers des demandeurs 2 106 éléments « à revoir » qui n'avaient pas fait l'objet d'un suivi.

Vérification des services de garde d'enfants

- Selon la politique de la Ville, lorsque des parents ne sont plus admissibles, le personnel doit calculer le montant de la subvention qui a été versée après qu'ils ont cessé d'être admissibles. Ce montant doit ensuite être récupéré auprès des parents. Toutefois, le personnel traite ces situations comme des erreurs administratives et ne calcule pas les trop-perçus, et donc ne les récupère pas. Le personnel nous a dit que la cause du problème était un arriéré de traitement. Nous n'avons pas pu évaluer les sommes non perçues.
- Malgré le processus de surveillance active mis en place, la direction a continué de traiter les demandes de subventions pour frais de garde et d'accorder des places aux enfants au-delà du budget de 64,4 millions de dollars¹ prévu à cet effet. En janvier 2016, le personnel prévoyait un déficit de 2,3 millions de dollars dans la partie non exemptée² du budget des subventions de 2016. Malgré cette prévision, le personnel a continué d'accorder des places subventionnées, et le déficit prévu a augmenté pour atteindre 3,5 millions de dollars en juillet 2016. En dépit de cette hausse, en partie attribuable au non-respect de la politique sur les évaluations annuelles, la direction a continué d'approuver de nouvelles subventions. Elle a déclaré qu'elle comptait puiser dans le fonds de réserve pour les services de garde d'enfants pour combler le déficit prévu. Toutefois, nous ne savons pas bien si les sommes non engagées du fonds de réserve étaient suffisantes³.
- Les pratiques de contrôle des présences ne permettent pas de garantir que les enfants qui reçoivent une subvention de la Ville fréquentent réellement leur service de garde. Selon le processus en place, il revient aux superviseurs des centres de garde de consigner l'assiduité. Le risque, c'est que les fournisseurs de services se retrouvent dans une situation conflictuelle, puisqu'ils peuvent être tentés de dire qu'un enfant est présent alors qu'il ne l'est pas pour continuer à recevoir des subventions. Toutefois, nous notons que ces pratiques de contrôle des présences sont conformes aux directives provinciales.

¹ Conformément au Plan des services de garde d'enfants 2016-2017.

² La partie exemptée des subventions est mise de côté pour les enfants des populations vulnérables et pour les attributions d'urgence.

³ Après la vérification, la Ville a indiqué dans ses documents budgétaires de 2017 que la totalité de son fonds de réserve pour les services de garde d'enfants était engagée pour les années suivantes (2016 à 2020). Le déficit de 2,2 millions de dollars accumulé en 2016 par les services de garde d'enfants a été financé par le fonds de réserve de la Ville.

Vérification des services de garde d'enfants

- Il y a peu de contrôles indépendants du travail du personnel visant à réduire le risque d'erreur dans l'évaluation de l'admissibilité. Par conséquent, des erreurs peuvent survenir lors de l'évaluation ou de la réévaluation de l'admissibilité et passer inaperçues. Selon la politique de la Ville, les chefs d'équipe doivent contrôler 2 % des premières évaluations par échantillonnage, soit environ 100 dossiers par an. Sur les 38 dossiers étudiés par les chefs d'équipe en 2016 au moment de la vérification, 13 (34 %) contenaient des problèmes, principalement liés à la présence d'éléments « à revoir ». Dans un échantillon d'évaluations initiales, nous avons aussi décelé des erreurs dans le calcul de la contribution des parents. Ces erreurs ont donné lieu à des frais supplémentaires pour la Ville ou les parents, ou les deux, selon le cas.

2. Information transmise au Comité, au Conseil et à la haute direction aux fins de décision

Durant la vérification, nous avons constaté que certains des renseignements figurant dans le Plan des services de garde d'enfants 2016-2017 et transmis au Conseil et à la haute direction contenaient des erreurs qui pourraient jouer sur les décisions liées aux programmes et au budget. Plus précisément, nous avons relevé les problèmes suivants :

- Le nombre de familles inscrites sur la liste d'attente (services de garde d'enfants subventionnés et à plein tarif) qui a été consigné dans le Plan des services de garde d'enfants 2016-2017 n'était pas le bon. Selon le Plan, en date du 26 février 2016, sur un total de 8 830 enfants en attente d'une place dans un service de garde agréé, il y avait 984 enfants en attente d'une place subventionnée. Ce chiffre a été surévalué de 55 à 244 enfants (6 % à 25 %).
- Le rapport sur le Plan des services de garde d'enfants présenté au Comité et au Conseil ne faisait pas mention des risques ni des coûts supplémentaires associés au recouvrement des créances auprès des parents. Depuis le 1^{er} janvier 2016, la Ville paye le plein tarif aux fournisseurs de services et récupère la partie non subventionnée auprès des parents ou des tuteurs, s'il y a lieu. Avant ce changement, cette responsabilité était assumée par les fournisseurs de services, qui voient les parents tous les jours. Nous estimons que les risques et les coûts du recouvrement auraient dû être décrits en détail.
- Aucune analyse coûts-avantages complète n'a été menée sur les 11 centres de garde d'enfants exploités par la Ville et relevant du Programme de services de garde municipaux. Selon le rapport connexe remis au Comité et au Conseil avec

Vérification des services de garde d'enfants

le Plan des services de garde d'enfants 2016-2017, le Programme a fait l'objet d'un examen en 2015. Nous avons toutefois appris que cet examen n'a pas eu lieu en 2015, et que la direction compte effectuer une analyse complète des coûts du programme d'ici 2018. La Ville accuse ainsi un retard dans l'exploitation des données sur les coûts visant à vérifier que chaque centre relevant du programme respecte le mandat approuvé par le Conseil⁴, ce qui pourrait lui coûter des millions de dollars chaque année.

- Nous avons également constaté que les chiffres concernant la liste d'attente, le nombre de réévaluations annuelles et le taux de résiliation transmis à la haute direction aux fins de surveillance du programme n'étaient pas toujours complets ou exacts ni communiqués dans les meilleurs délais.

3. Mesures de contrôle visant à gérer les niveaux de service et les coûts administratifs et à vérifier que les fournisseurs de services utilisent les fonds aux fins prévues

En 2016, le budget annuel des services de garde d'enfants totalisait, pour les trois grandes voies de financement, 89 millions de dollars destinés aux fournisseurs de services. La vérification a révélé qu'il existait des mesures pour contrôler le financement octroyé aux fournisseurs de services, mais qu'elles n'étaient pas appliquées comme il se doit. Les dossiers de la Ville ne contenaient pas tous les documents exigés des fournisseurs de services en vertu des modalités et des conditions décrites dans les accords de contribution. En outre, il n'y avait aucune trace d'une vérification des dossiers par le personnel de la Ville. À cause de ces documents manquants et de cette surveillance insuffisante, la Ville pourrait, par exemple, ne pas se rendre compte qu'une organisation est en difficulté financière et lui accorder des fonds alors qu'elle ne le devrait pas. Dans ce cas, elle ne parviendrait pas à récupérer son argent.

Lors de la vérification, nous avons aussi remarqué qu'il n'y avait, dans l'année, aucun suivi de la progression de la Ville concernant les objectifs de la province en matière de niveau de service et de coûts administratifs. La Ville n'a ainsi plus beaucoup de temps pour prendre des mesures correctives, s'il y a lieu. Si les objectifs ne sont pas atteints, cela pourrait entraîner une incidence sur le financement et le budget.

⁴ Le 27 avril 2016, le Conseil a confirmé que le mandat du programme des garderies municipales était de servir les familles vulnérables dans les secteurs de la ville où il n'y a pas assez de places en service de garde pour répondre à la demande, et où il n'y a aucun autre fournisseur de services de garde qui ne soit capable de changer son offre de services.

4. Santé et sécurité au travail et planification de la relève des employés clés

Nous n'avons trouvé aucun problème majeur à ce sujet.

Conclusion

Depuis juin 2014, les services de garde d'enfants ont subi des changements considérables, et l'Unité des services à l'enfance de la Ville a établi petit à petit les structures, les politiques et les procédures nécessaires pour s'adapter à l'élargissement du rôle de la Ville dans la prestation des services de garde d'enfants et aux changements apportés par la province dans les directives de financement des services de garde d'enfants. Il existe des processus pour évaluer l'admissibilité aux subventions pour frais de garde et attribuer des places en ordre de priorité, et le personnel examine rapidement les premières demandes en prêtant une attention sincère aux demandeurs et aux bénéficiaires. Toutefois, nous avons constaté qu'il y avait des lacunes majeures dans le renforcement des mesures de contrôle actuelles, et que la surveillance n'était pas suffisante.

La Ville n'a pas respecté de façon systématique les exigences de la province en ce qui concerne les évaluations annuelles, ni sa propre exigence selon laquelle elle doit vérifier continuellement l'admissibilité aux subventions pour frais de garde. Ce manquement a eu des répercussions budgétaires, et c'est la principale raison pour laquelle on prévoyait un dépassement du budget 2016 des subventions pour frais de garde, et que des parents nouvellement admissibles n'ont pas pu en bénéficier, puisque l'attribution de places aux enfants concernés a dû être interrompue en octobre 2016. La Ville n'a pas recouvré les trop-perçus auprès des parents non admissibles, et il n'y a pas eu de contrôle suffisant des fonds utilisés par les fournisseurs de services.

Par ailleurs, les renseignements transmis au Comité, au Conseil et à la haute direction en ce qui concerne la liste d'attente et les coûts du Programme de services de garde municipaux n'étaient ni complets, ni exacts, ni communiqués dans les meilleurs délais. Ces lacunes peuvent jouer sur les décisions et faire en sorte que la Ville octroie plus de fonds que nécessaire, ou qu'elle les octroie d'une manière qui ne permet pas d'optimiser l'attribution de places subventionnées aux enfants admissibles.

Il faut renforcer les mesures de contrôle qui existent déjà dans les politiques et les procédures pour s'assurer que les fonds des services de garde d'enfants sont utilisés comme prévu et qu'ils profitent au plus grand nombre de familles possible.

Économies potentielles

Voici les économies que la Ville pourrait réaliser en ce qui concerne les services de garde d'enfants :

- Résorber l'arriéré des évaluations annuelles et réduire le nombre de familles non admissibles qui continuent de recevoir des subventions. D'après nos estimations, cet arriéré occasionne une perte financière de 1,477 million de dollars par an.
- Récupérer rétroactivement les subventions versées aux familles à partir du moment où elles ont cessé d'être admissibles.
- Faire une analyse coûts-avantages complète des centres de garde municipaux par rapport aux fournisseurs de services externes qui pourrait permettre de déceler des économies potentielles.
- Améliorer l'utilisation de la technologie pour simplifier les processus de demande, d'évaluation annuelle et de traitement des éléments « à revoir ».

Recommandations et réponses

Recommandation n° 1

Que la Ville veille à ce que les chiffres de la liste d'attente soient les bons en changeant de méthode de calcul pour supprimer les doublons, les enfants déjà placés et ceux qui n'ont plus besoin de l'être.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

En juin 2014, dans le cadre de son travail de modernisation des services de garde d'enfants, la Ville d'Ottawa a pris en charge la gestion et la surveillance du Registre et liste d'attente des services de garde d'enfants, responsabilités jusque-là assumées par un fournisseur externe, et a conçu et mis en œuvre un nouveau système informatisé pour offrir un plus grand choix aux parents. Le 1^{er} janvier 2016, elle a apporté d'autres changements au système pour répondre aux objectifs opérationnels du nouveau modèle de subventions. Il a fallu transférer les données antérieures et mettre en place un nouveau processus pour permettre aux parents et au personnel de saisir de l'information dans le système. Les Services à l'enfance et le fournisseur tentent d'améliorer le système pour supprimer de la liste d'attente les doublons, les enfants déjà placés et ceux qui n'ont plus besoin de l'être.

Vérification des services de garde d'enfants

La Ville continue de travailler avec le concepteur du système, le personnel interne, les parents et les membres du secteur des services de garde d'enfants pour appliquer le nouveau modèle de subventions et répondre aux besoins des parents et des fournisseurs de services de garde concernant les enfants bénéficiant d'une subvention. Elle continue de chercher des façons d'améliorer le système, puisque l'exactitude de la liste d'attente demeure une priorité.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le premier trimestre de 2018.

Recommandation n° 2

Que la Ville évalue les coûts et les avantages que représenterait la mise en place d'un système visant à réduire les étapes manuelles pour calculer les chiffres de la liste d'attente.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

D'ici le quatrième trimestre de 2018, elle évaluera les coûts et les avantages que représenterait la mise en place d'un système visant à réduire les étapes manuelles pour calculer les chiffres de la liste d'attente.

Recommandation n° 3

Que, dans le prochain Plan des services de garde d'enfants remis au Comité et au Conseil, la Ville évalue la proportion d'enfants dont la date de début est ultérieure dans la liste d'attente.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Le système de liste d'attente permet désormais de repérer les enfants selon leur date de début souhaitée, qu'elle soit actuelle ou ultérieure. Cette nouveauté figurera dans le prochain Plan des services de garde d'enfants.

Recommandation n° 4

Pour améliorer l'exactitude des chiffres de la liste d'attente qui sont communiqués, que la Ville ajoute officiellement une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction au processus de calcul.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction sera ajoutée au processus de calcul des chiffres de la liste d'attente d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 5

Que la Ville mette à jour le processus de consignation et de production des chiffres de la liste d'attente.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

D'ici le deuxième trimestre de 2018, le processus de consignation et de production des chiffres de la liste d'attente sera mis à jour de façon à ce que les étapes d'obtention des données soient prises en compte.

Recommandation n° 6

Que la Ville corrige les erreurs qui figurent dans les cinq dossiers de l'échantillon évalué.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Les dossiers problématiques ont été assignés à un chef d'équipe, et les erreurs ont été corrigées en décembre 2016.

Recommandation n° 7

Que la Ville élabore et mette en œuvre un plan pour améliorer le processus d'évaluation initiale afin qu'il soit conforme aux politiques et aux procédures, et pour évaluer leur influence sur la réduction du taux d'erreur.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Les Services à l'enfance ont vécu une période de changements considérables par suite de la modernisation provinciale, des modifications législatives et du remaniement interne. Parmi ces changements, mentionnons la mise en œuvre d'un nouveau cadre de financement, la conversion du système, la modification du

Vérification des services de garde d'enfants

programme de subventions pour que les parents aient plus de choix et un rôle accru dans la prestation des services de garde d'enfants.

Durant cette période, la Ville a révisé et continuellement mis à jour et déployé ses processus, politiques et procédures pour aider le personnel à continuer d'offrir des services adaptés aux besoins des familles et des enfants, tout en répondant aux autres priorités.

Comme l'indique la vérification, il existait déjà un processus pour les premières évaluations de l'admissibilité. Dans les demandes de subvention de l'échantillon étudié, le personnel a rapidement calculé la contribution des parents (en trois jours en moyenne, soit bien en deçà de la limite de 10 jours) et examiné les premières demandes de services de garde d'enfants en prêtant une attention sincère aux demandeurs et aux bénéficiaires. Dans 22 dossiers sur 23, il a correctement évalué l'admissibilité à une subvention.

La direction a commencé à mener des consultations et à élaborer un plan pour améliorer le processus d'évaluation initiale, en vue d'améliorer la conformité aux lignes directrices et aux procédures. Est également mise en place une nouvelle liste de vérification pour la formation des coordonnateurs des subventions des services de garde, dans laquelle figurent désormais la formation et la supervision des employés lors de la première évaluation. La direction a aussi accordé la priorité à la formation d'appoint du personnel sur les pratiques et procédures liées aux premières évaluations.

La direction continuera de déterminer les améliorations stratégiques qui peuvent être apportées au processus lié aux subventions. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 8

Que la Ville revoie ses procédures de contrôle des premières évaluations par les chefs d'équipe de façon à :

- augmenter le pourcentage d'évaluations contrôlées;
- garantir un contrôle plus représentatif des dossiers et des employés;
- cibler les dossiers où le risque d'erreur est plus élevé;
- consigner le processus de sélection des dossiers;
- prévoir une marche à suivre en cas d'erreur.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La Ville est tenue de contrôler les dossiers de bénéficiaires de subventions des services de garde d'enfants pour vérifier si les décisions sont conformes à la *Loi sur la garde d'enfants et la petite enfance*, à la Ligne directrice sur la gestion et le financement des services de garde d'enfants de l'Ontario et aux pratiques et procédures de la Ville. La Ligne directrice ne fait pas mention du nombre de dossiers qu'un gestionnaire des services municipaux regroupés doit contrôler pour assurer cette conformité.

Non seulement la Ville va mettre en œuvre une nouvelle liste de vérification pour la formation des coordonnateurs des subventions des services de garde (qui comprend un processus de double signature pour tous les nouveaux employés en stage probatoire), mais elle va aussi mettre à jour ses pratiques et procédures de contrôle des dossiers pour faire passer, au départ, le pourcentage de dossiers à contrôler de 2 % à 5 %. La sélection des dossiers sera représentative de l'ensemble des employés qui effectuent des évaluations de l'admissibilité.

Le plan de formation et de supervision mentionné en réponse à la recommandation n° 7 permettra de rectifier les erreurs récurrentes décelées lors du contrôle des dossiers. Le pourcentage de dossiers contrôlés pourra être revu si le taux d'erreur diminue.

Cette tâche sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 9

Que la Ville veuille à ce que les contrôles des premières évaluations par les chefs d'équipe soient effectués chaque année.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La Ville ajoutera à ses pratiques et procédures de contrôle des dossiers une procédure de suivi assurée par la direction pour vérifier que le contrôle des dossiers a bien lieu tous les ans. Cette tâche sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 10

Que la Ville effectue des contrôles annuels et continus des éléments « à revoir », qu'elle en assure le suivi régulier et qu'elle en vérifie la conformité.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Comme nous l'avons indiqué plus haut dans la partie « Justification » du rapport, la vérification a coïncidé avec des changements importants sur le plan de la prestation des services de garde d'enfants : mise en œuvre d'un nouveau cadre de financement, modification du programme de subventions pour que les parents aient plus de choix, rôle accru dans la prestation des services de garde d'enfants et efforts de la Ville en vue de la modernisation des services. Malgré tout, le personnel a effectué des contrôles annuels et continus des éléments « à revoir » et en a assuré le suivi, dans la mesure du possible, en prenant des mesures pour répondre aux changements dans les dossiers des clients.

La direction veillera à ce que ces contrôles annuels se poursuivent, conformément aux pratiques et procédures locales de contrôle annuel. D'ici le quatrième trimestre de 2018, elle mettra sur pied des pratiques et procédures locales pour assurer le contrôle et le suivi continus des éléments « à revoir » dans le cadre de la fonction de gestion des cas, afin d'en garantir la régularité et la conformité.

Les mesures prévues en réponse à la recommandation n° 7 permettront aussi d'assurer la formation et la supervision à cet égard.

Recommandation n° 11

Que la Ville envisage de modifier le processus des services de garde d'enfants pour obliger les parents à présenter une nouvelle demande de subvention chaque année.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Selon les pratiques et procédures de contrôle annuel locales, il incombe aux parents et au personnel de soumettre dans un délai de 12 mois des documents qui prouvent que la famille est toujours admissible.

D'ici le quatrième trimestre de 2018, la direction envisagera de mettre en œuvre un processus de renouvellement des demandes de subvention pour la garde d'enfants, tout en assurant la continuité de la prise en charge des enfants admissibles.

Recommandation n° 12

Que la Ville envisage de recourir à la technologie pour permettre aux parents de soumettre leurs documents par voie électronique.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Elle étudiera les options technologiques qui s'offrent à elle pour permettre aux parents de soumettre leurs documents par voie électronique. Elle effectuera une analyse du contexte d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 13

Que la Ville établisse une politique ou une procédure destinée aux Services à l'enfance pour éviter les conflits d'intérêts lors des évaluations et des contrôles.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Même si aucune trace de conflits d'intérêts ou d'opérations entre personnes apparentées n'a été trouvée durant la vérification, et que le personnel responsable des subventions a respecté les pratiques et procédures liées aux demandes d'aide émanant du personnel, la procédure a été officiellement mise à jour en avril 2017 de façon à ce que le personnel responsable des subventions y soit explicitement mentionné. Cette information a été communiquée par courriel à tout le personnel le 2 mai 2017.

Recommandation n° 14

Que la Ville gère correctement le budget des subventions pour frais de garde et restreigne l'approbation de places subventionnées en fonction du budget autorisé et, au besoin, de la réserve disponible.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Le 1^{er} janvier 2016, le modèle de subventions a changé, permettant ainsi aux parents d'avoir plus de choix, puisque les subventions sont associées aux enfants et non plus aux fournisseurs. Résultat : le nombre d'enfants pris en charge a augmenté. Comme il a été constaté durant la vérification, depuis le passage au nouveau modèle, il existe des processus actifs pour surveiller le budget des subventions.

Lors des contrôles budgétaires effectués au début de 2016, un dépassement potentiel du budget des subventions pour frais de garde a été noté. Il était difficile de prévoir les coûts totaux des subventions selon le nouveau modèle, car il fallait

Vérification des services de garde d'enfants

prendre en compte plusieurs facteurs, par exemple l'âge des enfants, le revenu familial et les indemnités journalières des fournisseurs.

La direction a déployé des mesures d'atténuation en effectuant des contrôles annuels, répartis sur plusieurs mois par ordre de priorité. Ces contrôles n'étant pas parvenus à réduire complètement les pressions financières, la direction a pris des mesures pour suspendre l'attribution de places subventionnées. Les enfants ont toutefois continué d'être placés jusqu'au 30 septembre 2016, car une suspension avant le mois de septembre (la période de pointe pour les services de garde d'enfants) aurait pu durement toucher les familles et les fournisseurs de services. Pour informer le secteur, il faut envoyer un préavis d'au moins six semaines. La Ville a donc transmis ce préavis aux fournisseurs en août 2016 pour les informer qu'à la fin de septembre 2016, les subventions seraient suspendues jusqu'à ce que le budget soit de nouveau disponible.

Au premier trimestre de 2017, la technologie et les processus liés au placement ont été modifiés. Une fonctionnalité a été ajoutée afin d'informer les fournisseurs de services lorsqu'il n'y a plus de subventions disponibles et que l'attribution de places n'est plus possible. Ces deux mesures permettent d'avancer vers notre objectif opérationnel : la viabilité du système. Le 15 mars 2017, de nouvelles places subventionnées ont été libérées (p. ex., enfants quittant le service de garde et familles qui ne sont plus admissibles) et attribuées aux familles prioritaires.

La direction poursuivra le travail qu'elle a commencé au premier trimestre de 2017 pour améliorer l'outil et les processus de contrôle du budget en vue de respecter le nouveau modèle de subventions mis en œuvre en 2016. D'ici le quatrième trimestre de 2017, elle compte ainsi réduire les erreurs de calcul, améliorer l'assurance de la qualité et veiller à ce que l'attribution de places ne soit autorisée que si le budget est disponible. Cette réponse est également valable pour les recommandations n^{os} 15 et 16.

Recommandation n° 15

Que la Ville change les feuilles de calcul qui servent aux subventions pour frais de charge, afin d'en corriger les erreurs.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La direction révisé actuellement les feuilles de calcul des subventions en vue d'assurer l'exactitude des données communiquées. Cette tâche a commencé au deuxième trimestre de 2017 et devrait se terminer au quatrième trimestre de 2017.

Recommandation n° 16

Que la Ville ajoute une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction au processus de calcul des subventions.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Parmi les méthodes de contrôle par la direction qui s'appuient sur le travail commencé au deuxième trimestre de 2017, une étape d'assurance de la qualité sera ajoutée au processus de calcul des subventions. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2017.

Recommandation n° 17

Que la Ville évalue les coûts et les avantages que représenterait l'élargissement des procédures de contrôle des présences pour garantir que les enfants qui reçoivent une subvention de la Ville fréquentent réellement leur centre de garde.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La Ville d'Ottawa respecte actuellement les exigences provinciales associées au contrôle des présences.

Elle procédera à la révision de sa stratégie de contrôle des présences pour déterminer si elle peut mettre en place d'autres processus pour vérifier que les enfants fréquentent bel et bien leur centre et que les données transmises à cet égard sont correctes. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2018.

Recommandation n° 18

Que la Ville demande au personnel de se conformer aux procédures de recouvrement des trop-perçus et de quantifier et de récupérer les sommes versées

Vérification des services de garde d'enfants

par le passé alors que les parents n'avaient pas informé la Ville de leur changement de situation.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

En mars 2017, le personnel a reçu une formation complète sur les pratiques et procédures locales de recouvrement des trop-perçus, qui ont récemment été révisées.

Recommandation n° 19

Que la Ville veille au respect des procédures de recouvrement des trop-perçus.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

La vérification a révélé qu'il existait des procédures pour calculer et récupérer les trop-perçus, et la direction a formé ses employés à ce sujet, comme elle l'a mentionné en réponse à la recommandation n° 18.

En avril 2017, pour veiller au respect des procédures, la Ville a doté les employés d'un outil qui leur permet de repérer tous les trop-perçus. Dans cette optique, il y aura aussi plus de contrôles des dossiers effectués par les chefs d'équipe, comme il a été mentionné en réponse à la recommandation n° 8.

Recommandation n° 20

Que la Ville fasse le rapprochement entre les rapports chronologiques des créances relativement aux services de garde d'enfants et le compte du grand livre général dans le système de comptabilité, et ce, de façon continue.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Elle fera le rapprochement entre les rapports chronologiques des créances et le compte du grand livre général d'ici le quatrième trimestre de 2017, et de façon continue par la suite.

Recommandation n° 21

Que la Ville revoie la liste des documents de procédure de la Direction générale des services sociaux et communautaires, qu'elle classe les processus par ordre de

Vérification des services de garde d'enfants

priorité et qu'elle veille à ce que les processus essentiels soient consignés et mis à jour au besoin.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Malgré les changements importants recensés lors de la vérification, celle-ci a révélé qu'il y avait un grand nombre de diagrammes de processus et de documents de procédure.

Dans le cadre du plan de travail sur les pratiques et les procédures, les Services à l'enfance veilleront à ce que les pratiques et procédures liées aux subventions pour frais de garde soient classées par ordre de priorité, consignées et mises à jour selon un cycle de révision régulier.

Recommandation n° 22

Que la Ville effectue l'examen du Programme de services de garde municipaux le plus tôt possible en 2017.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

En avril 2016, le Conseil a approuvé le mandat des garderies municipales, et un groupe de travail sur la viabilité et la durabilité a été mis sur pied au troisième trimestre de 2016. Un cadre de travail est en cours d'élaboration; il contiendra des indicateurs clés qui guideront les recommandations et les décisions. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2017.

Recommandation n° 23

Que la Ville consigne la méthode et les normes d'établissement des coûts qui seront utilisées pour l'analyse coûts-avantages du Programme de services de garde municipaux.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La méthode et les normes de l'analyse coûts-avantages seront consignées dans le cadre de travail mentionné en réponse à la recommandation n° 22. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2017.

Recommandation n° 24

Que la Ville conserve les documents sources et qu'elle mette en place une étape de contrôle de la qualité pour vérifier les chiffres des futurs Plans des services de garde d'enfants.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Elle conservera tous les documents sources et effectuera un contrôle de la qualité pour vérifier les chiffres des futurs Plans des services de garde d'enfants. Cette tâche commencera au deuxième trimestre de 2018 pour que le changement entre en vigueur dès le prochain plan.

Recommandation n° 25

Que la Ville améliore les rapports de la direction liés au tableau de bord des mesures annuelles de rendement.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Elle reçoit actuellement plusieurs rapports sur différents aspects opérationnels, notamment la liste d'attente, le budget des subventions, la charge de travail, etc. Leur fréquence varie : il peut s'agir de rapports hebdomadaires, mensuels, trimestriels ou annuels. La direction les diffuse au besoin, notamment sous la forme d'un tableau de bord des mesures annuelles de rendement.

L'exactitude de ces rapports a été améliorée et continue de l'être, notamment en ce qui concerne la liste d'attente, le contrôle du budget des subventions et le recouvrement des trop-payés. Ces mesures mèneront à des décisions plus éclairées. Cette tâche sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 26

Que la Ville dresse une liste de vérification des documents des dossiers et s'en serve pour s'assurer que les fournisseurs de services respectent les accords conclus.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

En janvier 2017, la direction a mis sur pied la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance pour mettre à profit les pratiques déjà appliquées en matière de suivi, de supervision et de responsabilisation des fournisseurs de services.

En 2016, conformément au nouveau modèle de financement, la direction a mis en œuvre de nouveaux accords de contribution. Elle a notamment renforcé les exigences liées aux rapports, qui seront vérifiées tous les ans, et conçu une liste de vérification des documents des dossiers, grâce à laquelle elle s'assurera que les fournisseurs de services respectent leur accord.

Recommandation n° 27

Que la Ville vérifie activement que les fournisseurs de services respectent les accords, et qu'elle prenne à cet égard des mesures concrètes qu'elle consignera.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Comme il est indiqué en réponse à la recommandation n° 26, la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance continuera de s'assurer que les fournisseurs de services respectent les accords, notamment par la vérification des documents, tout en tenant compte des places disponibles en services de garde et en continuant d'offrir les services aux familles.

Recommandation n° 28

Que la Ville mette en place une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction pour vérifier que les dossiers des fournisseurs de services sont complets et renforcer leur suivi.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Comme il est décrit en réponse à la recommandation n° 26, la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance a établi une liste de vérification qui comprend une étape de contre-vérification aux fins d'assurance de la qualité.

Recommandation n° 29

Que la Ville établisse des procédures pour suivre sa progression concernant les objectifs en matière de niveau de service et de coûts administratifs, en se gardant du temps pour prendre des mesures correctives, s'il y a lieu.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Les Services à l'enfance ont toujours respecté, voire dépassé les objectifs provinciaux en matière de niveau de service, puisque la contribution de la Ville était supérieure aux exigences de la province. Les objectifs de 2017 à cet égard ont été approuvés par le ministère de l'Éducation en juillet 2017.

Conformément à l'accord de contribution conclu avec la province pour l'année 2017, la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance, en collaboration avec l'Unité des services financiers, met actuellement au point des pratiques pour suivre la progression des objectifs en matière de niveau de service et de coûts administratifs, notamment au moyen de rapports réguliers. Cette tâche sera terminée d'ici le troisième trimestre de 2017.

Recommandation n° 30

Que la Ville élabore un plan de perfectionnement dans le cadre du plan de relève de la Direction générale des services sociaux et communautaires.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Comme l'a relevé la vérification, les postes importants pour assurer la continuité des activités ont été déterminés et consignés, de même que la relève éventuelle au sein des directions de la Direction générale des services sociaux et communautaires.

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement, la direction continue d'avoir des entretiens individuels réguliers avec le personnel au sujet de la qualité de leur travail et de leur perfectionnement.

Elle suivra les directives de la Ville pour élaborer un plan de relève complet d'ici le quatrième trimestre de 2018.

Recommandation n° 31

Que la Ville reforme le comité mixte de la santé et la sécurité au travail des Centres de services sociaux et qu'elle reprenne les réunions trimestrielles.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Quatorze des quinze centres où sont offerts des services de garde d'enfants respectent les exigences de santé et de sécurité au travail dans les délais impartis, en remettant des rapports d'inspection mensuels, en évaluant les risques et en planifiant ou en prenant les mesures qui s'imposent. Le dernier centre est parvenu à atteindre le quorum et a repris ses réunions trimestrielles en juillet 2016.

Rapport de vérification détaillé

Vérification des services de garde d'enfants

Introduction

La vérification des services de garde d'enfants figurait dans le Plan de vérification de 2015 du Bureau du vérificateur général (BVG), approuvé par le Conseil municipal en mars 2015.

Renseignements généraux et contexte

La Ville d'Ottawa offre des services de garde d'enfants directs et indirects. À la Ville, la prestation de ces programmes et services relève de l'Unité des services à l'enfance, Direction des opérations, Direction générale des services sociaux et communautaires (DGSSC). En tant que « gestionnaire des services municipaux regroupés », la Ville exécute le programme provincial selon une formule de partage des coûts, conformément à l'entente sur les services de garde d'enfants et le Programme d'aide à la famille conclue avec le ministère de l'Éducation. Elle continue aussi d'adapter sa méthode de prestation des services aux changements importants qu'apporte la province. Ces changements sont décrits en détail dans les plans des services annuels de la Ville, qui sont présentés au Comité et au Conseil, puis soumis au gouvernement provincial.

En 2016, le budget total de la Ville d'Ottawa pour les services de garde d'enfants était de 119,7 millions de dollars. Sur ce montant, la part réservée aux services exigés par la loi et à frais partagés s'élevait à 106,7 millions, soit 93,5 millions de la province et 13,2 millions de la Ville. De plus, la Ville compte déboursier 13 millions supplémentaires de sa propre poche, pour un total de 26,2 millions en dépenses municipales. Environ 168 équivalents temps plein ont participé directement à la prestation des services de garde d'enfants.

On parle de services indirects lorsque la Ville passe un accord de financement pour un programme ou un service avec un fournisseur de services local (une garderie ou une agence de services de garde en milieu familial). Les fournisseurs de services locaux ont maintenant accès à plusieurs allocations provenant de différentes voies de financement : subventions de fonctionnement générales, subventions pour frais de garde, ressources visant les besoins spéciaux, etc. À la suite de la modernisation provinciale des services de garde d'enfants, les municipalités ont dû élaborer et mettre

Vérification des services de garde d'enfants

en œuvre un nouveau cadre de financement avant la fin de 2015. La stratégie de la Ville à cet égard figurait dans son Plan des services de garde d'enfants pour 2015, approuvé par le Conseil en avril 2015. D'après ce plan, la Ville comptait notamment investir 11,5 millions de dollars provenant du fonds de réserve pour les services de garde d'enfants entre 2016 et 2020, afin d'aider les fournisseurs de services sans but lucratif qui allaient recevoir moins de fonds gouvernementaux une fois le nouveau cadre mis en œuvre.

Selon la *Loi de 2014 sur la garde d'enfants et la petite enfance*, le ministère de l'Éducation est responsable de la délivrance des permis, de l'inspection et de la conformité, y compris en ce qui concerne la santé, la sécurité et le bien-être des enfants. En tant que titulaire de permis pour les centres municipaux, la Ville est tenue de faire respecter la réglementation provinciale dans ses installations. La vérification ne portait pas sur la délivrance de permis, l'inspection et la conformité, comme ces activités relèvent de la province.

Les fournisseurs de services ayant conclu un accord de financement avec la Ville totalisent 19 903 places en service de garde agréé. On compte par ailleurs 7 174 enfants bénéficiant de places entièrement ou partiellement subventionnées par la Ville. Quant aux 1 924 fournisseurs de services de garde en milieu familial, ils totalisent 6 647 places. En tout, la Ville a donc signé des accords de financement pour environ 26 550 places en service de garde agréé, soit environ 81 % des places agréées à Ottawa. Comme il a été dit, des services directs sont également offerts par des employés de la Ville, dans 11 garderies municipales, pour une capacité totale de 504 places agréées.

Tableau 1 – Places en service de garde agréé à Ottawa en 2015⁵

Description	Nombre	Pourcentage
Centres non municipaux ayant conclu un accord de financement avec la Ville	19 903	61 %
Services de garde en milieu familial non municipaux ayant conclu un accord de financement avec la Ville	6 647	20 %
Total partiel : services non municipaux visés par un accord de financement avec la Ville	26 550	81 %
Centres municipaux exploités par des employés de la Ville	504	2 %
Total des places pour les services directs et indirects	27 054	83 %
Centres ou services de garde sans accord de financement	5 724	17 %
Total des places agréées	32 778	100 %
Places agréées qui sont entièrement ou partiellement subventionnées	7 174	22 %

Jusqu'à la fin de 2015, les places subventionnées étaient liées à un fournisseur de services précis, qui recevait des subventions garanties appelées « budgets maximaux confirmés ». La direction avait trouvé certains désavantages à cette façon de faire, dont le lourd fardeau administratif que représentait le processus lié à l'allocation et au recouvrement des fonds pour le personnel et les fournisseurs de services de garde d'enfants. Des problèmes sont aussi survenus, notamment en 2014 et 2015, lorsque 74 et 75 fournisseurs ont sous-utilisé leur financement, affichant respectivement un surplus de 3,2 et 5,3 millions de dollars. Ces surplus ont porté la province à réduire de 1,4 million le financement accordé à la Ville en 2016. Un nouveau modèle de subvention a donc été adopté le 1^{er} janvier 2016, et les fournisseurs ayant conclu un

⁵ Figures per 2016-2017 Service Plan

Vérification des services de garde d'enfants

accord de financement avec la Ville reçoivent maintenant des fonds en fonction du nombre d'enfants subventionnés qui fréquentent leur centre. Ce modèle respecte les lignes directrices provinciales sur le financement, selon lesquelles la plupart des municipalités ontariennes ont adopté comme pratique exemplaire l'allocation de subventions qui « suivent » l'enfant, laissant ainsi aux familles la liberté de choisir le type de service qui convient le mieux à leurs besoins et à ceux de l'enfant.

Avant 2016, la Ville versait la subvention au fournisseur de services, qui percevait le reste (au besoin) auprès des parents et tuteurs admissibles. Depuis le 1^{er} janvier 2016, cependant, la Ville verse aux fournisseurs le plein tarif (montant affiché pour les places à plein tarif) et recouvre elle-même la partie non subventionnée auprès des parents et tuteurs, s'il y a lieu. Le Plan des services 2016-2017, présenté au Conseil le 27 avril 2016, explique qu'en harmonisant le taux subventionné au plein tarif, il est possible de combler l'écart entre les frais payés par le gouvernement et ceux payés par les parents non subventionnés, à un coût supplémentaire pour la Ville d'environ 2,4 millions par année.

En juin 2014, la Ville d'Ottawa a mis sur pied le registre et la liste d'attente des services de garde d'enfants, un système personnalisé grâce auquel les parents peuvent présenter leurs demandes de service (plein tarif et subventionné), et les fournisseurs peuvent gérer leur liste d'attente, autrefois administrée par un tiers. En tant que gestionnaire du système, la Ville utilise les données qu'il contient pour prévoir et satisfaire les besoins du secteur. Le 1^{er} janvier 2016, le système de registre et de liste d'attente des services de garde d'enfants a été amélioré davantage afin de répondre aux objectifs opérationnels du nouveau modèle de subvention :

- Priorité établie en fonction de l'admissibilité financière, des activités liées à l'emploi, de l'inscription à un programme d'éducation ou à une activité de formation, ou de tout autre besoin avéré ou reconnu;
- Choix des parents;
- Signalement des places vacantes;
- Attribution des places par les fournisseurs de services;
- Possibilité d'activer ou de désactiver des places subventionnées en fonction du budget.

Vérification des services de garde d'enfants

Voici quelques chiffres, tirés du Plan des services 2016-2017, sur les familles inscrites au registre et à la liste d'attente des services de garde d'enfants en date de février 2016 :

- 8 830 enfants attendent une place agréée (subventionnée ou à plein tarif);
- 7 846 enfants attendent une place à plein tarif;
- 984 enfants admissibles à une subvention attendent une place;
- 3 131 enfants occupent une place en service de garde et bénéficient d'une subvention, mais ont demandé un transfert dans un autre service;
- 30 % de toutes les familles admissibles à une subvention sont prestataires du programme Ontario au travail.

Objectifs et critères de la vérification

Les objectifs et les critères de la vérification sont les suivants.

Objectif 1

Évaluer l'efficacité et l'efficience des mécanismes de contrôle pour la gestion des processus afin d'assurer l'attribution des places dans le respect des priorités et du budget disponible, le suivi des présences et le recouvrement des montants nécessaires auprès des clients.

Critères

- La liste d'attente est complète, exacte et à jour.
- L'admissibilité des familles à la subvention pour frais de garde est bien évaluée dès le départ, et réévaluée au besoin.
- Le nombre d'enfants subventionnés placés en service de garde ne dépasse pas le budget disponible.
- Les présences font l'objet d'un suivi exact et adéquat aux centres municipaux et non municipaux.
- Les frais de garderie, les subventions versées à des familles non admissibles et les frais pour journées d'absence supplémentaires sont recouverts auprès des parents.
- Les processus des services de garde d'enfants sont efficaces et efficients.

Objectif 2

Vérifier si l'information fournie au Comité, au Conseil et à la haute direction est complète, exacte et présentée à temps pour faciliter la prise de décisions.

Critères

- Les renseignements sur les ressources humaines et financières du Programme de services de garde municipaux fournis au Comité et au Conseil dans le Plan des services 2016-2017 sont complets et exacts.
- Les renseignements fournis aux cadres supérieurs sont complets, exacts et présentés à temps pour faciliter la bonne gestion du Programme.

Objectif 3

Évaluer l'efficacité des mécanismes de contrôle pour veiller à ce que les niveaux de service et les coûts administratifs respectent les normes provinciales et à ce que les fournisseurs de services utilisent les fonds aux fins prévues et remboursent les montants dus, s'il y a lieu.

Critères

- Les fournisseurs de services ne sont payés que pour les services rendus, et font l'objet d'un suivi pour vérifier si les fonds alloués ont servi aux fins prévues, sans quoi ils sont recouvrés.
- La conformité des niveaux de service et des coûts administratifs aux normes provinciales fait l'objet d'un suivi.

Objectif 4

Évaluer les méthodes de gestion de la santé et de la sécurité au travail et de planification de la relève pour les employés clés des services de garde d'enfants.

Critères

- Un plan de relève est établi pour les employés clés.
- Les questions de santé et sécurité au travail sont prises en compte dans le domaine des services de garde d'enfants.

Sources des critères : entente de paiement de transfert avec l'Ontario, lois et lignes directrices sur le financement, plans des services, règlements de la Ville et de l'Unité des services à l'enfance, accords, politiques et procédures, selon le cas.

Portée

La vérification porte sur les activités liées aux services de garde d'enfants en 2015 et 2016.

Le rapport d'examen sur les garderies municipales a été exclu de la vérification, car cette dernière a révélé qu'il en était encore à l'étape de rédaction (voir la section 2.1 ci-dessous).

La vérification ne visait pas non plus les 11,5 millions de dollars versés pour aider les services de garde à but non lucratif qui verront une baisse de financement gouvernemental dans leur transition vers le nouveau cadre de financement de 2016 à 2020.

Approche et méthodologie de la vérification

Le processus de vérification comporte les étapes suivantes :

- Entrevues et revue des processus avec le personnel des services de garde d'enfants;
- Examen des documents pertinents, comme les organigrammes, le matériel de formation, les règlements, les politiques et procédures, les contrats, les plans des services et les rapports;
- Diverses techniques de vérification, notamment l'analyse des rapports, l'échantillonnage des transactions et l'examen de la documentation à l'appui.

Le travail de vérification a été réalisé de mai à juillet 2016.

Observations et recommandations de la vérification

Objectif 1

Évaluer l'efficacité et l'efficience des mécanismes de contrôle pour la gestion des processus afin d'assurer l'attribution des places dans le respect des priorités et du budget disponible, le suivi des présences et le recouvrement des montants nécessaires auprès des clients.

1.1 Liste d'attente

L'équipe de vérification s'attendait à trouver une liste d'attente complète, exacte et à jour. Plus la liste est précise, plus la Ville est en mesure de quantifier et de classer par

Vérification des services de garde d'enfants

ordre de priorité les enfants admissibles aux subventions qui attendent une place en service de garde.

Selon la *Loi de 2014 sur la garde d'enfants et la petite enfance*, les subventions pour frais de garde reviennent en priorité aux personnes qui reçoivent un soutien du revenu du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées, aux prestataires du programme Ontario au travail qui travaillent ou qui font des démarches pour obtenir un emploi et aux personnes admissibles en raison de leur revenu rajusté. Partant du même principe, la Ville accorde la priorité aux enfants admissibles qui attendent une place en service de garde en fonction de divers critères, par exemple, à ceux dont les parents travaillent ou cherchent activement un emploi, sont inscrits à un programme d'éducation ou de formation ou ont d'autres besoins avérés ou reconnus.

Le Plan des services 2016-2017 de la Ville d'Ottawa, qui décrit la stratégie municipale en matière de services de garde d'enfants pour l'année à venir, a été présenté au Comité et au Conseil en avril 2016. Il indique qu'au 26 février 2016, 7 846 enfants attendaient une place à plein tarif entièrement payée par leurs parents et 984 enfants avaient été jugés admissibles à une subvention par la Ville, comme l'illustre le tableau 2.

Tableau 2 – Total d'enfants en attente d'une place en service de garde agréé au 26 février 2016

Description	Nombre
Enfants en attente d'une place subventionnée	984
Enfants en attente d'une place à plein tarif	7 846
Total d'enfants en attente	8 830

Le système de registre et de liste d'attente des services de garde d'enfants regroupe les demandes de place subventionnée et les demandes de place à plein tarif; la Ville s'en sert pour planifier et gérer les besoins en services de garde d'enfants. La vérification a révélé que les chiffres relatifs aux places subventionnées et aux places à plein tarif avaient été surévalués. Cependant, les répercussions de cette erreur n'ont pu être quantifiées que pour les familles subventionnées, puisque les données sur l'attribution des places à plein tarif ne remontent qu'au 1^{er} janvier 2016. Par conséquent, il est impossible de calculer à quel point les chiffres relatifs aux familles payant le plein tarif ont été surévalués.

Vérification des services de garde d'enfants

La vérification a également révélé trois différents types d'erreur dans les chiffres sur les subventions pour frais de garde :

- 52 enfants inscrits dans le registre et la liste d'attente des services de garde d'enfants devaient commencer à fréquenter un centre plus de six mois après le 26 février 2016. Les dates de début demandées allaient de septembre 2016 à mai 2018. Selon l'équipe de vérification, il pourrait être trompeur d'inscrire ces enfants sur la liste d'attente, alors qu'ils ne seront prêts à fréquenter les services de garde que dans six mois ou plus;
- Trois dossiers ont été créés en double dans le système;
- Il se peut que 189 des enfants subventionnés devant commencer à fréquenter un centre avant le 1^{er} janvier 2015 aient déjà été placés, ne soient plus admissibles ou n'aient plus besoin d'une place. Comme la date de début demandée est très éloignée, il est probable que bon nombre de ces enfants fréquentaient déjà un centre au 26 février 2016. La DGSSC n'a pas pu confirmer cette hypothèse parce qu'aucun rapport sur l'attribution des places n'a été produit avant le 1^{er} janvier 2015. Dans l'échantillon examiné à la section 1.2, l'équipe a constaté que sur les neuf enfants inscrits sur la liste d'attente, deux avaient déjà été placés au 26 février 2016.

Le tableau 3 résume les erreurs qui ont ou qui pourrait avoir été commises dans l'analyse des 984 dossiers d'enfants déclarés admissibles à une subvention pour frais de garde et en attente d'une place. Ce total comprend entre 55 et 244 dossiers en trop (soit de 6 % à 25 %).

Même si, comme on l'a expliqué, le nombre d'enfants en attente d'une place à plein tarif a aussi été surévalué, la marge d'erreur des places subventionnées ne peut être utilisée pour estimer celle des places à plein tarif.

Tableau 3 – Erreurs relatives au nombre d'enfants inscrits sur la liste d'attente au 26 février 2016

Description	Nombre	Pourcentage
Enfants devant commencer à fréquenter un centre plus de six mois après le 26 février 2016	52	
Dossiers en double	3	
Total partiel des erreurs confirmées	55	6 %
Enfants dont la date de début demandée précède le 1 ^{er} janvier 2015	189	
Total partiel des erreurs possibles	189	
Total des erreurs possibles et confirmées	244	25 %
Nombre d'enfants inscrits	984	100 %

Le système de registre et de liste d'attente des services de garde d'enfants a été créé en juin 2014, puis modifié le 1^{er} janvier 2016, comme l'explique la section « Renseignements généraux et contexte ». Il regroupe à la fois les demandes de place à plein tarif et les demandes de place subventionnée.

Les chiffres sur la liste d'attente consignés dans le Plan des services et ailleurs sont compilés à partir de données tirées de ce système. Ce processus compte de nombreuses étapes manuelles servant à éliminer les dossiers redondants, les comptes inactifs et les dossiers d'enfants placés. Les demandes de place subventionnée sont traitées séparément, au moyen du Système de gestion des services de garde d'enfants de l'Ontario (SGSGEO), et les résultats (demande acceptée ou refusée) sont consignés manuellement dans le registre et la liste d'attente.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les places attribuées sont consignées par les fournisseurs dans le registre et la liste d'attente. Auparavant, elles étaient inscrites dans le SGSGEO, et aucun mécanisme n'était en place pour les transférer dans le système de registre et de liste d'attente. Puisque ce dernier regroupe les demandes de place subventionnée reçues avant et après le 1^{er} janvier 2016, la compilation des données sur les familles en attente nécessite une comparaison des deux systèmes.

Même si ce processus a été mis par écrit, les documents procéduraux utilisés pour produire les statistiques sur la liste d'attente et les places attribuées sont erronés. Le

Vérification des services de garde d'enfants

rapport du SGSSEO ayant servi à la comparaison n'utilise que les données sur les placements produites depuis le 1^{er} janvier 2015, alors qu'il devrait tenir compte des données des années précédentes (2013 et 2014). De plus, les documents procéduraux ne prévoient aucun mécanisme pour le contrôle approfondi de la qualité par une deuxième personne ou l'examen par la direction.

Puisque les chiffres sur la liste d'attente servent aussi à estimer les besoins présents et futurs, les erreurs et les renseignements trompeurs nuisent aux décisions relatives au Programme, au budget et au financement. Au terme de sa vérification, l'équipe a conclu que le Comité, le Conseil et la haute direction fondent leurs décisions concernant le Programme et le budget sur des données inexactes et potentiellement trompeuses au sujet de la liste d'attente.

Réponse générale de la direction

Depuis juin 2014, les Services à l'enfance ont subi de grands changements transformationnels en succession rapide sur une période de trois ans :

- Réorganisation interne pour mieux harmoniser les services de la Direction générale des services sociaux et communautaires en 2014;
- Reprise de la gestion et du suivi de la liste d'attente et du registre des services de garde d'enfants, responsabilités autrefois attribuées à un tiers. Ce changement a nécessité la création et la mise en œuvre d'une nouvelle technologie adaptée pour le système de registre et de liste d'attente;
- Changements provinciaux visant la modernisation des services de garde d'enfants et nécessitant l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau cadre de financement avant la fin de 2015;
- Adaptation des processus pour l'entrée en vigueur d'un nouveau modèle de subvention pour frais de garde le 1^{er} janvier 2016, qui permet aux parents admissibles de conserver leur subvention lorsqu'ils changent de fournisseur de services, par exemple de municipalité (ce modèle concorde avec le modèle provincial selon lequel la subvention « suit » l'enfant et laisse aux parents la liberté de choisir les services qui répondent le mieux à leurs besoins et à ceux de l'enfant).

Étape par étape, le personnel continue de travailler diligemment pour créer, renouveler et mettre en pratique des processus, des politiques et procédures, du matériel de communication et des formations afin de s'adapter aux divers changements. À cette fin, sur les 31 recommandations issues de la vérification, 10 ont été mises en œuvre au moment de rédiger les réponses de la direction, et 7 le seront d'ici la fin de 2017.

Recommandation n° 1

Que la Ville veuille à ce que les chiffres de la liste d'attente soient les bons en changeant de méthode de calcul pour supprimer les doublons, les enfants déjà placés et ceux qui n'ont plus besoin de l'être.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

En juin 2014, dans le cadre de son travail de modernisation des services de garde d'enfants, la Ville d'Ottawa a pris en charge la gestion et la surveillance du Registre et liste d'attente des services de garde d'enfants, responsabilités jusque-là assumées par un fournisseur externe, et a conçu et mis en œuvre un nouveau système informatisé pour offrir un plus grand choix aux parents. Le 1^{er} janvier 2016, elle a apporté d'autres changements au système pour répondre aux objectifs opérationnels du nouveau modèle de subventions. Il a fallu transférer les données antérieures et mettre en place un nouveau processus pour permettre aux parents et au personnel de saisir de l'information dans le système. Les Services à l'enfance et le fournisseur tentent d'améliorer le système pour supprimer de la liste d'attente les doublons, les enfants déjà placés et ceux qui n'ont plus besoin de l'être.

La Ville continue de travailler avec le concepteur du système, le personnel interne, les parents et les membres du secteur des services de garde d'enfants pour appliquer le nouveau modèle de subventions et répondre aux besoins des parents et des fournisseurs de services de garde concernant les enfants bénéficiant d'une subvention. Elle continue de chercher des façons d'améliorer le système, puisque l'exactitude de la liste d'attente demeure une priorité.

Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le premier trimestre de 2018.

Recommandation n° 2

Que la Ville évalue les coûts et les avantages que représenterait la mise en place d'un système visant à réduire les étapes manuelles pour calculer les chiffres de la liste d'attente.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

D'ici le quatrième trimestre de 2018, elle évaluera les coûts et les avantages que représenterait la mise en place d'un système visant à réduire les étapes manuelles pour calculer les chiffres de la liste d'attente.

Recommandation n° 3

Que, dans le prochain Plan des services de garde d'enfants remis au Comité et au Conseil, la Ville évalue la proportion d'enfants dont la date de début est ultérieure dans la liste d'attente.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Le système de liste d'attente permet désormais de repérer les enfants selon leur date de début souhaitée, qu'elle soit actuelle ou ultérieure. Cette nouveauté figurera dans le prochain Plan des services de garde d'enfants.

Recommandation n° 4

Pour améliorer l'exactitude des chiffres de la liste d'attente qui sont communiqués, que la Ville ajoute officiellement une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction au processus de calcul.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction sera ajoutée au processus de calcul des chiffres de la liste d'attente d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 5

Que la Ville mette à jour le processus de consignation et de production des chiffres de la liste d'attente.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

D'ici le deuxième trimestre de 2018, le processus de consignation et de production des chiffres de la liste d'attente sera mis à jour de façon à ce que les étapes d'obtention des données soient prises en compte.

1.2 Évaluation de l'admissibilité

1.2.1 Évaluation initiale

L'équipe de vérification s'attendait à ce que la première demande de subvention pour frais de garde d'une famille fasse l'objet d'une évaluation adéquate.

Vérification des services de garde d'enfants

La vérification a confirmé que des processus sont en place pour faciliter l'évaluation initiale de l'admissibilité et le calcul de la contribution parentale éventuelle. Cela dit, des erreurs ont été détectées dans 5 des 23 (22 %) demandes de l'échantillon examiné. Résultat : dans un cas, l'évaluation de l'admissibilité à une subvention était incorrecte, et dans les quatre autres cas, ce sont les montants de la contribution parentale qui étaient incorrects.

Un échantillon aléatoire de 30 demandes de subvention a été examiné. Il a été sélectionné sur un total de 2 967 demandes actives et non satisfaites inscrites au registre et à la liste d'attente des services de garde d'enfants, dont 91 % entre 2014 et le 26 février 2016. Les autres demandes dataient d'avant 2014. L'équipe s'est penchée sur un mélange de demandes nouvelles et rejetées pour voir si toutes les demandes avaient été évaluées correctement (acceptées ou refusées) et bien inscrites dans la liste d'attente.

Sur les 30 demandes sélectionnées, 23 ont été examinées en profondeur, comme le résume le tableau 3. En juin 2016, moment où le travail a été accompli, ces 23 demandes avaient été traitées et leurs dossiers étaient vérifiables. Les sept autres demandes n'avaient pas encore de dossier, soit parce qu'elles étaient nouvelles et que les documents requis n'avaient pas tous été reçus, soit parce qu'elles avaient été rejetées d'emblée.

Les coordonnateurs des subventions des services de garde évaluent les demandes de subvention une fois que les spécialistes de la vérification ont obtenu les documents requis auprès des parents. Les 23 demandes ont été traitées dans les délais. Les coordonnateurs ont pris en moyenne trois jours, à compter de la réception de tous les documents requis, pour fournir aux demandeurs les résultats de leur évaluation. Aucune des évaluations n'a dépassé la limite de 10 jours ouvrables fixée dans la procédure.

L'admissibilité à une subvention a été correctement évaluée dans 22 des 23 cas. Pour déterminer si un demandeur est admissible, le personnel étudie les documents attestant son identité, son état familial, sa garde légale de l'enfant, son lieu de résidence, son revenu et la nécessité des services de garde, par exemple en raison d'un travail à temps plein ou d'une inscription à un programme d'éducation. Le demandeur qui a été faussement jugé admissible n'avait pas fourni de pièces d'identité avec photo (passeport, permis de conduire, etc.) ni de preuve de son statut de résident permanent au Canada, comme l'exige la Ville. La mention « à revoir » n'avait pas non plus été ajoutée au dossier pour vérifier si l'activité du demandeur justifiant le recours aux services subventionnés avait toujours lieu, après une période donnée, alors qu'un changement éventuel était prévisible.

Pour déterminer la contribution parentale éventuelle, le personnel inscrit les données de la déclaration de revenus des parents dans le SGSSEO, qui la calcule

Vérification des services de garde d'enfants

automatiquement. Dans le cadre de cette évaluation, la Prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE) est déduite du revenu rajusté des demandeurs, conformément à la Ligne directrice sur la gestion et le financement des services de garde d'enfants et des programmes de soutien à la famille de l'Ontario. Les lignes directrices de la Ville sur l'évaluation du revenu obligent le personnel à demander aux clients qui ne soumettent pas d'état de la PUGE s'ils en ont reçu un. Si c'est le cas, l'évaluation doit se faire avec et sans le montant qui y est indiqué pour déterminer l'option la plus avantageuse pour le client. Dans les cas où la PUGE entraîne une réduction des frais parentaux, le parent doit fournir son avis de prestations fiscales pour la garde d'enfants afin de prouver qu'il touche cette prestation.

Pour 4 des 23 demandes, le rajustement en fonction de la PUGE, mal effectué, avait faussé le calcul de la contribution parentale. Dans trois de ces cas, les parents semblaient admissibles à la PUGE, mais aucune déduction n'avait été faite et aucune documentation à l'appui n'avait été consignée au dossier pour expliquer pourquoi celle-ci n'avait pas été prise en compte. La contribution de ces parents a donc été légèrement plus élevée que nécessaire. Dans le troisième cas, aucun document ne faisait état des montants de la PUGE déduits du revenu rajusté de chaque parent. Il ne doit y avoir qu'une seule déduction par famille biparentale. Puisqu'il y en avait deux, les parents ont payé moins que ce qu'ils auraient dû, et la Ville, plus que ce qu'elle aurait dû.

Tableau 4 – Résumé des erreurs décelées dans l'échantillon de demandes de subvention

Description	Nombre de demandes
Demandes du registre et de la liste d'attente des services de garde d'enfants examinées	30
Demandes sans dossier (nouvelles ou rejetées et non inscrites dans le SGSSEO)	7
Demandes traitées dans le SGSSEO et examinées par le BVG	23
Erreurs décelées dans l'évaluation initiale	Nombre
Demande jugée admissible à tort; absence de mention « à revoir »	1
Calcul incorrect de la contribution parentale (d'un moins-payé de 350 \$ à un trop-perçu de 540 \$ sur 12 mois)	4
Total d'erreurs décelées dans l'évaluation initiale	5

Description	Nombre de demandes
Taux d'erreurs dans l'évaluation initiale	22 % (5 sur 23)
Erreurs dans les évaluations subséquentes	Nombre
Sur les 12 contrôles annuels requis, 8 n'ont pas été effectués	8
Éléments « à revoir » non traités dans les délais	3
Total d'erreurs dans les évaluations subséquentes	11
Taux d'erreurs dans les évaluations subséquentes	48 % (11 sur 23)

Le processus d'évaluation n'est pas bien encadré. Les procédures municipales ne prévoient aucune approbation ou révision indépendante de l'évaluation menée par le coordonnateur des subventions des services de garde, excepté l'examen d'échantillons par le chef d'équipe. Selon la politique municipale sur la révision des dossiers de services de garde, les chefs d'équipe doivent réviser 2 % des dossiers, choisis au hasard pendant l'examen du rendement de l'employé. Cela signifie que les chefs d'équipe examineraient environ 100 demandes sur les 5 000 qui doivent être examinées et évaluées. L'équipe de vérification n'est pas satisfaite de ce pourcentage, car il n'est pas assez représentatif du travail effectué par les 17 coordonnateurs. De plus, les révisions réalisées en 2016 ne visaient pas les dossiers des nouveaux employés, pourtant plus susceptibles de commettre des erreurs. Par conséquent, les demandeurs dont la situation est complexe pourraient être mal évalués par les nouveaux employés, qui ne connaissent pas encore toutes les exigences en matière d'admissibilité.

Sur les 38 dossiers révisés en 2016, toutes les décisions initiales des coordonnateurs étaient correctes, mais l'examen des chefs d'équipe a révélé que 13 dossiers (34 %) contenaient des questions à régler. Il s'agissait principalement d'éléments « à revoir » qui auraient dû être ajoutés au dossier. L'équipe estime que c'est beaucoup. (Les éléments « à revoir », qui influencent l'admissibilité à une subvention, sont décrits plus en détail à la section 1.2.2.)

Le taux d'erreurs dans les évaluations initiales de l'admissibilité est trop élevé, et les mécanismes de surveillance sont inadéquats. Les erreurs non détectées dans l'évaluation initiale et le calcul des contributions parentales peuvent coûter cher à la Ville et aux parents. L'absence d'éléments « à revoir » fait aussi en sorte que les

Vérification des services de garde d'enfants

réévaluations ne sont pas effectuées au moment voulu, et que des services subventionnés continuent d'être offerts à des familles qui ne sont plus admissibles.

Recommandation n° 6

Que la Ville corrige les erreurs qui figurent dans les cinq dossiers de l'échantillon évalué.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Les dossiers problématiques ont été assignés à un chef d'équipe, et les erreurs ont été corrigées en décembre 2016.

Recommandation n° 7

Que la Ville élabore et mette en œuvre un plan pour améliorer le processus d'évaluation initiale afin qu'il soit conforme aux politiques et aux procédures, et pour évaluer leur influence sur la réduction du taux d'erreur.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Les Services à l'enfance ont vécu une période de changements considérables par suite de la modernisation provinciale, des modifications législatives et du remaniement interne. Parmi ces changements, mentionnons la mise en œuvre d'un nouveau cadre de financement, la conversion du système, la modification du programme de subventions pour que les parents aient plus de choix et un rôle accru dans la prestation des services de garde d'enfants.

Durant cette période, la Ville a révisé et continuellement mis à jour et déployé ses processus, politiques et procédures pour aider le personnel à continuer d'offrir des services adaptés aux besoins des familles et des enfants, tout en répondant aux autres priorités.

Comme l'indique la vérification, il existait déjà un processus pour les premières évaluations de l'admissibilité. Dans les demandes de subvention de l'échantillon étudié, le personnel a rapidement calculé la contribution des parents (en trois jours en moyenne, soit bien en deçà de la limite de 10 jours) et examiné les premières demandes de services de garde d'enfants en prêtant une attention sincère aux demandeurs et aux bénéficiaires. Dans 22 dossiers sur 23, il a correctement évalué l'admissibilité à une subvention.

Vérification des services de garde d'enfants

La direction a commencé à mener des consultations et à élaborer un plan pour améliorer le processus d'évaluation initiale, en vue d'améliorer la conformité aux lignes directrices et aux procédures. Est également mise en place une nouvelle liste de vérification pour la formation des coordonnateurs des subventions des services de garde, dans laquelle figurent désormais la formation et la supervision des employés lors de la première évaluation. La direction a aussi accordé la priorité à la formation d'appoint du personnel sur les pratiques et procédures liées aux premières évaluations.

La direction continuera de déterminer les améliorations stratégiques qui peuvent être apportées au processus lié aux subventions. Cette recommandation sera mise en œuvre d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 8

Que la Ville revoie ses procédures de contrôle des premières évaluations par les chefs d'équipe de façon à :

- augmenter le pourcentage d'évaluations contrôlées;
- garantir un contrôle plus représentatif des dossiers et des employés;
- cibler les dossiers où le risque d'erreur est plus élevé;
- consigner le processus de sélection des dossiers;
- prévoir une marche à suivre en cas d'erreur.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La Ville est tenue de contrôler les dossiers de bénéficiaires de subventions des services de garde d'enfants pour vérifier si les décisions sont conformes à la *Loi sur la garde d'enfants et la petite enfance*, à la Ligne directrice sur la gestion et le financement des services de garde d'enfants de l'Ontario et aux pratiques et procédures de la Ville. La Ligne directrice ne fait pas mention du nombre de dossiers qu'un gestionnaire des services municipaux regroupés doit contrôler pour assurer cette conformité.

Non seulement la Ville va mettre en œuvre une nouvelle liste de vérification pour la formation des coordonnateurs des subventions des services de garde (qui comprend un processus de double signature pour tous les nouveaux employés en stage probatoire), mais elle va aussi mettre à jour ses pratiques et procédures de contrôle des dossiers pour faire passer, au départ, le pourcentage de dossiers à

Vérification des services de garde d'enfants

contrôler de 2 % à 5 %. La sélection des dossiers sera représentative de l'ensemble des employés qui effectuent des évaluations de l'admissibilité.

Le plan de formation et de supervision mentionné en réponse à la recommandation n° 7 permettra de rectifier les erreurs récurrentes décelées lors du contrôle des dossiers. Le pourcentage de dossiers contrôlés pourra être revu si le taux d'erreur diminue.

Cette tâche sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Recommandation n° 9

Que la Ville veuille à ce que les contrôles des premières évaluations par les chefs d'équipe soient effectués chaque année.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La Ville ajoutera à ses pratiques et procédures de contrôle des dossiers une procédure de suivi assurée par la direction pour vérifier que le contrôle des dossiers a bien lieu tous les ans. Cette tâche sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2018.

1.2.2 Évaluations subséquentes – Contrôles annuels et éléments « à revoir »

L'équipe de vérification s'attendait à ce que l'admissibilité des familles à une subvention pour frais de garde soit réévaluée au besoin. Selon la province et la Ville, ce travail devrait se faire au moins une fois par année, plus si les circonstances l'exigent. La vérification a révélé que l'admissibilité des familles n'est pas réévaluée chaque année, et que les changements prévisibles, appelés « éléments à revoir », ne sont pas traités systématiquement, contrairement aux politiques provinciales et municipales. Ce manquement a entraîné des retards importants et rend impossibles la détection et la prévention de certains cas de fraude et d'abus.

Selon la loi provinciale, les lignes directrices provinciales et les procédures municipales, l'admissibilité des parents doit être réévaluée au moins une fois par année. Un dossier peut également être révisé plus tôt si le parent informe la Ville d'un changement à sa situation familiale, par exemple si une famille monoparentale devient biparentale. Ces évaluations consistent notamment à étudier les documents attestant le statut de résident du demandeur, sa composition familiale, son revenu familial et la nécessité de la subvention.

Vérification des services de garde d'enfants

Le processus de réévaluation sert à détecter les erreurs ou les changements non signalés qui pourraient avoir un effet sur la contribution parentale ou l'admissibilité à la subvention. Il aide ainsi la Ville à s'assurer que les places sont attribuées à des familles admissibles, dans le respect des priorités et du budget municipal. Il facilite aussi le suivi de l'assiduité, pour éviter à la Ville de verser des fonds à un fournisseur de services pour un enfant qui a déménagé ou qui ne fréquente plus le centre de garde.

Au 31 mai 2016, l'équipe a relevé une accumulation importante de 2 810 contrôles annuels en attente (chaque famille pouvant avoir un ou plusieurs enfants subventionnés). Si l'on calcule un enfant par famille, ce chiffre équivaut à au moins 40 % des enfants occupant une place partiellement ou entièrement subventionnée. Sur ces contrôles en attente, plus de 2 100 auraient dû être réalisés avant 2016. D'après nos échanges avec le personnel, les contrôles annuels ont été suspendus par la direction en 2014 et 2015. Ils ont été réinstaurés au cours de la vérification, après une interruption de 29 mois.

Selon une estimation prudente, ces 2 810 dossiers en attente coûtent 1,477 millions de dollars par année en subventions attribuées à des familles dont l'inadmissibilité n'a pas pu être détectée à temps. Des rapports présentés par la direction après la vérification indiquent que 6,1 %⁶ des familles contrôlées ont vu leur subvention révoquée. Le coût net annuel moyen d'une subvention s'élève à 8 614 \$⁷ par place.

Tableau 5 – Coût approximatif annuel des retards

Description	Calcul
Retards au 31 mai 2016	2 810 dossiers
Fois le taux d'inadmissibilité	6,1 %
Fois le coût net annuel moyen par place	<u>8 614 \$</u>
Égale le coût approximatif annuel des retards (selon une estimation prudente d'une seule place subventionnée par famille)	<u>1 477 000 000 \$</u>

⁶ Per March 6, 2017 Annual Review Dashboard, of the population of files due for annual review, 39% of those "touched" were not currently in receipt of a subsidy. Staff reviews of the remaining 61% of the files found a 10% ineligibility rate.

⁷ Source: June 2016 CSSD Projections Spreadsheet – average annual cost net of parental contributions

Vérification des services de garde d'enfants

On s'attendrait à ce qu'une partie de ce montant soit traitée comme un trop-perçu et recouvrée auprès des parents, conformément à la Politique sur le recouvrement des trop-payés de la Ville. Or, même si la Ville a pour politique de calculer et de recouvrer les trop-perçus, comme l'explique la section 1.5 ci-dessous, le personnel a abandonné cette pratique en raison de l'accumulation des dossiers en attente. Il est donc impossible d'estimer la valeur des trop-perçus non recouverts.

Outre les familles inadmissibles, le processus de contrôle annuel, une fois rétabli, a révélé des cas où la contribution parentale aurait dû augmenter avec l'amélioration de la situation financière de la famille. Il est impossible d'évaluer les répercussions globales de l'augmentation tardive des contributions parentales, étant donné que la Ville ne consigne ni ne quantifie la date de changement du revenu parental.

On peut donc affirmer que les retards jouent sur le budget et constituent la principale raison pour laquelle la Ville prévoyait dépasser le budget des subventions en 2016. Cette année-là, la Ville a adopté un processus pour surveiller ce budget et « fermer les vannes » (c'est-à-dire arrêter le placement de nouveaux enfants subventionnés) quand le budget est à sec. Comme l'explique en détail la prochaine section, les placements ont été interrompus début octobre 2016. Autrement dit, de nouvelles familles admissibles sont privées d'une place par manque de budget parce que la Ville verse des fonds aux fournisseurs de services pour des familles inadmissibles.

En plus des contrôles annuels, la Ville revérifie l'admissibilité des familles lorsqu'un changement à la situation d'un parent est prévu (par exemple à la fin des études, d'un contrat de travail ou d'une période de recherche d'emploi). Le personnel des services de garde doit consigner ces changements prévus en tant qu'éléments « à revoir » dans le dossier du demandeur. Les éléments doivent ensuite être analysés pour déterminer si la famille est toujours admissible à une subvention.

Au terme de la vérification, on constate que les éléments « à revoir » sont généralement consignés, mais que s'ils sont analysés, ce suivi arrive en retard. La direction a signalé que ces éléments, tout comme les contrôles annuels en attente, peuvent aussi être abordés lors de l'évaluation annuelle ou au moment du placement. Au 31 mai 2016, on comptait 2 106 éléments « à revoir ». En plus des contrôles annuels, les éléments liés à des changements prévus devraient être revus à la date prescrite pour que la Ville cesse de financer des familles qui ne sont plus admissibles à une subvention partielle ou complète. Ces éléments à revoir ont aussi une incidence sur la capacité de la Ville à respecter son obligation d'allouer des subventions pour frais de garde selon les priorités et le budget municipal.

Vérification des services de garde d'enfants

Pour revenir sur la section 1.2.1, l'équipe de vérification a découvert que les chefs d'équipe n'examinent pas les réévaluations lors de l'examen du travail des coordonnateurs des subventions des services de garde. Par conséquent, les fautes volontaires ou involontaires commises au moment de la réévaluation pourraient passer inaperçues, augmentant ainsi le risque de fraude et d'abus.

Les parents ne sont pas tenus de refaire une demande chaque année. À l'heure actuelle, les subventions pour frais de garde n'ont ni fin, ni date limite. Les retards dans le traitement des contrôles annuels et des réévaluations posent donc problème, puisque les subventions continuent d'être versées jusqu'à ce qu'un employé de la DGSSC communique avec les parents pour leur demander des documents dans le cadre de ces contrôles ou réévaluations. Il se peut alors que l'employé doive envoyer plusieurs demandes de documentation avant de pouvoir évaluer le dossier et suspendre la subvention.

Même si les parents sont censés informer la DGSSC de tout changement en cours de route, rien ne les oblige à fournir systématiquement certains documents lors du contrôle annuel ou de la réévaluation. Actuellement, le système de registre et de liste d'attente des services de garde ne permet pas aux parents de soumettre directement une version électronique des documents requis pour leur première demande ou toute demande subséquente. Ces documents doivent être envoyés par télécopieur, par courriel ou par courrier ou présentés en personne au centre de services, un processus inefficace.

Recommandation n° 10

Que la Ville effectue des contrôles annuels et continus des éléments « à revoir », qu'elle en assure le suivi régulier et qu'elle en vérifie la conformité.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Comme nous l'avons indiqué plus haut dans la partie « Justification » du rapport, la vérification a coïncidé avec des changements importants sur le plan de la prestation des services de garde d'enfants : mise en œuvre d'un nouveau cadre de financement, modification du programme de subventions pour que les parents aient plus de choix, rôle accru dans la prestation des services de garde d'enfants et efforts de la Ville en vue de la modernisation des services. Malgré tout, le personnel a effectué des contrôles annuels et continus des éléments « à revoir » et en a

Vérification des services de garde d'enfants

assuré le suivi, dans la mesure du possible, en prenant des mesures pour répondre aux changements dans les dossiers des clients.

La direction veillera à ce que ces contrôles annuels se poursuivent, conformément aux pratiques et procédures locales de contrôle annuel. D'ici le quatrième trimestre de 2018, elle mettra sur pied des pratiques et procédures locales pour assurer le contrôle et le suivi continus des éléments « à revoir » dans le cadre de la fonction de gestion des cas, afin d'en garantir la régularité et la conformité.

Les mesures prévues en réponse à la recommandation n° 7 permettront aussi d'assurer la formation et la supervision à cet égard.

Recommandation n° 11

Que la Ville envisage de modifier le processus des services de garde d'enfants pour obliger les parents à présenter une nouvelle demande de subvention chaque année.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Selon les pratiques et procédures de contrôle annuel locales, il incombe aux parents et au personnel de soumettre dans un délai de 12 mois des documents qui prouvent que la famille est toujours admissible.

D'ici le quatrième trimestre de 2018, la direction envisagera de mettre en œuvre un processus de renouvellement des demandes de subvention pour la garde d'enfants, tout en assurant la continuité de la prise en charge des enfants admissibles.

Recommandation n° 12

Que la Ville envisage de recourir à la technologie pour permettre aux parents de soumettre leurs documents par voie électronique.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Elle étudiera les options technologiques qui s'offrent à elle pour permettre aux parents de soumettre leurs documents par voie électronique. Elle effectuera une analyse du contexte d'ici le deuxième trimestre de 2018.

1.2.3 Politique et procédure concernant les conflits d'intérêts

L'équipe de vérification s'attendait à trouver, dans les politiques de la Ville, l'obligation de produire une piste de vérification claire et de réduire les risques de conflit d'intérêts lors de ses évaluations et révisions, conformément aux exigences en matière de conflits d'intérêts prévues dans la Ligne directrice sur la gestion et le financement des services de garde d'enfants 2016 de l'Ontario. Par exemple, le personnel municipal du Centre de soutien social et communautaire, anciennement les Services d'emploi et d'aide financière (SEAF), n'est pas autorisé à intervenir dans les demandes ou les dossiers du programme Ontario au travail (OT) de leurs parents.

L'Unité des services à l'enfance ne possède aucune politique ou procédure particulière pour le respect des exigences provinciales en matière de conflits d'intérêts, si ce n'est les dispositions générales énoncées dans le Code de conduite de la Ville. L'équipe de vérification n'a eu connaissance d'aucune déclaration d'intérêt ou d'opérations entre apparentés en lien avec les services de garde d'enfants.

Le Code de conduite de la Ville comprend en effet une disposition générale obligeant le personnel à déclarer tout conflit d'intérêts ou toute participation à une opération entre apparentés. Cela dit, le Code ne dit rien au sujet des rôles et responsabilités propres au personnel et à la direction ni des exigences en matière de documentation en lien avec l'interdiction d'intervenir dans le processus d'évaluation de l'admissibilité d'une personne apparentée. La Ville ne respecte donc pas les lignes directrices provinciales et s'expose à la possibilité qu'un employé de l'Unité des services à l'enfance traite la demande d'un membre de sa famille.

Recommandation n° 13

Que la Ville établisse une politique ou une procédure destinée aux Services à l'enfance pour éviter les conflits d'intérêts lors des évaluations et des contrôles.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Même si aucune trace de conflits d'intérêts ou d'opérations entre personnes apparentées n'a été trouvée durant la vérification, et que le personnel responsable des subventions a respecté les pratiques et procédures liées aux demandes d'aide émanant du personnel, la procédure a été officiellement mise à jour en avril 2017 de façon à ce que le personnel responsable des subventions y soit explicitement mentionné. Cette information a été communiquée par courriel à tout le personnel le 2 mai 2017.

1.3 Budget des subventions pour frais de garde

L'équipe de vérification s'attendait à ce qu'il y ait une procédure ou un processus pour empêcher que les subventions ne dépassent le budget disponible. Elle a constaté que malgré le processus de surveillance en place en 2016, la direction a continué de traiter les demandes de subventions pour frais de garde et d'accorder des places aux enfants au-delà du budget de 64,4⁸ millions de dollars. Ce budget comprend la part réservée aux garderies municipales et la part exemptée destinée aux enfants de groupes vulnérables et aux placements d'urgence. Lorsqu'une demande est approuvée, une partie du budget est réservée pour l'exercice en cours et, souvent, pour les exercices à venir, puisque la subvention se poursuit tant que l'enfant fréquente le centre et que la famille est admissible.

Un processus de surveillance active du budget des subventions est en place depuis janvier 2016, processus qui comprend des rapports et des réunions de suivi. Le système de registre et de liste d'attente des services de garde d'enfants a aussi été mis à jour; une fonctionnalité y a été ajoutée afin d'informer les fournisseurs de services lorsqu'il ne reste plus de subventions et que l'attribution de places n'est plus possible. Ces deux mesures contribuent à notre objectif opérationnel : la viabilité du système.

En janvier 2016, la direction prévoyait un déficit de 2,3 millions de dollars pour la partie non exemptée du budget annuel des subventions. Ce déficit est passé à 3,5 millions en juillet 2016. Pourtant, malgré ce déficit grandissant, la DGSSC a continué d'engager des fonds en approuvant de nouvelles subventions. La direction a signalé qu'elle prévoyait arrêter d'accorder des places subventionnées après la période de pointe en septembre. Cette interruption ne s'appliquerait pas aux enfants inscrits à un programme exempté (groupes vulnérables ou placements d'urgence), financé séparément, ou qui attendent un transfert à un autre centre.

Même si la liste d'attente complète peut excéder le financement disponible, les fournisseurs de services peuvent tout de même continuer de placer des enfants inscrits sur cette liste. La direction a fait savoir que dorénavant, elle prévoit n'inclure que le nombre d'enfants prioritaires dans la liste d'attente financée des fournisseurs.

⁸ As per 2016-2017 Service Plan

Vérification des services de garde d'enfants

Quelques erreurs ont été décelées dans les calculs utilisés pour les rapports de surveillance du budget des subventions :

- 544 000 \$ en trop prévus au budget;
- Erreurs de formule et d'arrondissement;
- Changements inexplicables dans les coûts de mois antérieurs.

L'équipe de vérification n'a pas pu quantifier la valeur en dollars de ces erreurs, qui pourraient aussi accroître le déficit prévu.

Les rapports de surveillance du budget des subventions ont été produits en suivant un processus manuel à plusieurs étapes. Même si ce processus est mis par écrit, il ne comprend aucun mécanisme de rapprochement des chiffres publiés dans les rapports et des chiffres du système de comptabilité de la Ville, ni aucune exigence relative à la vérification approfondie de la qualité par une deuxième personne ou à la révision de la direction.

La direction a déclaré qu'elle comptait puiser dans le fonds de réserve pour les services de garde d'enfants pour combler le déficit prévu. Toutefois, nous ne savons pas bien si les sommes non engagées du fonds de réserve étaient suffisantes. Comme l'illustre le tableau 6, selon les fonds alloués et engagés pour la période de 2016 à 2020 visée par le Plan des services 2016-2017, le fonds de réserve actuel est insuffisant pour couvrir le déficit prévu et les engagements antérieurs.

Tableau 5 – Solde prévu du fonds de réserve pour les services de garde d'enfants

Description	Montant (en millions)	
Encaisse réelle à la fin de 2015 ⁹	11,7	
Plus le surplus de fonctionnement à la fin de 2015	2,4	
Plus les fonds puisés dans le budget du projet municipal en matière de santé et sécurité	<u>1,6</u>	
Total partiel des fonds disponibles projetés		15,7
Moins les fonds engagés : <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="215 768 885 835">• Initiative de stabilisation pour les fournisseurs de services (de 2016 à 2020); <li data-bbox="215 877 885 945">• Financement d'urgence pour les fournisseurs de services (de 2016 à 2020) <li data-bbox="215 987 959 1054">• Maintien du niveau de subventions pour frais de garde en 2016 	- 11,5 - 3,5 <u>- 0,5</u>	
Total partiel des fonds engagés		<u>- 15,5</u>
Surplus net avant la disposition des surplus et du déficit		0,2
Moins le déficit de subventions prévu au juillet 2016		<u>- 3,5</u>
Déficit projeté dans le fonds de réserve au juillet 2016 ¹⁰		<u>- 3,3</u>

⁹ From 2016-2017 Service Plan

¹⁰ Subsequent to the audit, the City's 2017 budget documents report that all funds in the Child Care Reserve are fully committed over the ensuing years (2016-2020). The 2016 Child Care Services deficit of \$2.2 million was funded from the City Wide reserve.

Vérification des services de garde d'enfants

Le budget et le fonds de réserve autorisés devraient totaliser le montant maximal pouvant être utilisé pour financer l'attribution des places subventionnées. Si ces limites ne sont pas respectées, il ne restera pas assez d'argent pour couvrir les engagements antérieurs¹¹.

Recommandation n° 14

Que la Ville gère correctement le budget des subventions pour frais de garde et restreigne l'approbation de places subventionnées en fonction du budget autorisé et, au besoin, de la réserve disponible.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Le 1^{er} janvier 2016, le modèle de subventions a changé, permettant ainsi aux parents d'avoir plus de choix, puisque les subventions sont associées aux enfants et non plus aux fournisseurs. Résultat : le nombre d'enfants pris en charge a augmenté. Comme il a été constaté durant la vérification, depuis le passage au nouveau modèle, il existe des processus actifs pour surveiller le budget des subventions.

Lors des contrôles budgétaires effectués au début de 2016, un dépassement potentiel du budget des subventions pour frais de garde a été noté. Il était difficile de prévoir les coûts totaux des subventions selon le nouveau modèle, car il fallait prendre en compte plusieurs facteurs, par exemple l'âge des enfants, le revenu familial et les indemnités journalières des fournisseurs.

La direction a déployé des mesures d'atténuation en effectuant des contrôles annuels, répartis sur plusieurs mois par ordre de priorité. Ces contrôles n'étant pas parvenus à réduire complètement les pressions financières, la direction a pris des mesures pour suspendre l'attribution de places subventionnées. Les enfants ont toutefois continué d'être placés jusqu'au 30 septembre 2016, car une suspension avant le mois de septembre (la période de pointe pour les services de garde d'enfants) aurait pu durement toucher les familles et les fournisseurs de services. Pour informer le secteur, il faut envoyer un préavis d'au moins six semaines. La Ville a donc transmis ce préavis aux fournisseurs en août 2016 pour les informer

¹¹ Subsequent to the audit, the City's 2017 budget documents report that all funds in the Child Care Reserve are fully committed over the ensuing years (2016-2020). The 2016 Child Care Services deficit of \$2.2 million was funded from the City Wide reserve.

Vérification des services de garde d'enfants

qu'à la fin de septembre 2016, les subventions seraient suspendues jusqu'à ce que le budget soit de nouveau disponible.

Au premier trimestre de 2017, la technologie et les processus liés au placement ont été modifiés. Une fonctionnalité a été ajoutée afin d'informer les fournisseurs de services lorsqu'il n'y a plus de subventions disponibles et que l'attribution de places n'est plus possible. Ces deux mesures permettent d'avancer vers notre objectif opérationnel : la viabilité du système. Le 15 mars 2017, de nouvelles places subventionnées ont été libérées (p. ex., enfants quittant le service de garde et familles qui ne sont plus admissibles) et attribuées aux familles prioritaires.

La direction poursuivra le travail qu'elle a commencé au premier trimestre de 2017 pour améliorer l'outil et les processus de contrôle du budget en vue de respecter le nouveau modèle de subventions mis en œuvre en 2016. D'ici le quatrième trimestre de 2017, elle compte ainsi réduire les erreurs de calcul, améliorer l'assurance de la qualité et veiller à ce que l'attribution de places ne soit autorisée que si le budget est disponible. Cette réponse est également valable pour les recommandations n^{os} 15 et 16.

Recommandation n^o 15

Que la Ville change les feuilles de calcul qui servent aux subventions pour frais de charge, afin d'en corriger les erreurs.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La direction révisé actuellement les feuilles de calcul des subventions en vue d'assurer l'exactitude des données communiquées. Cette tâche a commencé au deuxième trimestre de 2017 et devrait se terminer au quatrième trimestre de 2017.

Recommandation n^o 16

Que la Ville ajoute une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction au processus de calcul des subventions.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Parmi les méthodes de contrôle par la direction qui s'appuient sur le travail commencé au deuxième trimestre de 2017, une étape d'assurance de la qualité sera ajoutée au processus de calcul des subventions. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2017.

1.4 Consignation des présences

L'équipe de vérification s'attendait à ce que la présence des enfants subventionnés dans les centres municipaux et non municipaux soit consignée adéquatement et précisément. La vérification a révélé que les pratiques de consignation n'étaient pas suffisantes pour veiller à ce que la Ville ne subventionne que les enfants réellement servis.

Le processus de la Ville ne comprend aucun mécanisme pour la vérification sur place ou l'obtention et l'examen des feuilles de présence pour les enfants subventionnés. Il incombe aux superviseurs des centres de garde de fournir les données sur l'assiduité. Les fournisseurs de services pourraient donc se retrouver dans une situation conflictuelle, puisqu'ils peuvent être tentés de dire qu'un enfant est présent alors qu'il ne l'est pas pour continuer à recevoir des subventions. Ce pourrait être le cas si un enfant ne reçoit plus les services en question, parce qu'il a déménagé ou qu'il reste à la maison.

Ce risque serait moins élevé pour les enfants partiellement subventionnés que pour les enfants entièrement subventionnés, puisqu'il est peu probable que les parents versent leur part à la Ville si leur enfant ne fréquente pas le centre.

L'équipe a sélectionné 15 fournisseurs de services afin d'évaluer les procédures relatives aux registres d'entrées et de sorties. Pour chaque centre sélectionné, elle a obtenu et examiné les feuilles de présence d'une période donnée. Les résultats n'étaient pas concluants, puisqu'aucun des centres n'exigeait la signature d'un parent sur la feuille de présence. En effet, l'assiduité doit être consignée, mais ni la province ni la Ville n'exigent la signature du parent. Seulement trois des fournisseurs sélectionnés demandaient aux parents de parafer les feuilles de présence.

Recommandation n° 17

Que la Ville évalue les coûts et les avantages que représenterait l'élargissement des procédures de contrôle des présences pour garantir que les enfants qui reçoivent une subvention de la Ville fréquentent réellement leur centre de garde.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La Ville d'Ottawa respecte actuellement les exigences provinciales associées au contrôle des présences.

Vérification des services de garde d'enfants

Elle procédera à la révision de sa stratégie de contrôle des présences pour déterminer si elle peut mettre en place d'autres processus pour vérifier que les enfants fréquentent bel et bien leur centre et que les données transmises à cet égard sont correctes. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2018.

1.5 Recouvrement auprès des parents

L'équipe de vérification s'attendait à ce que les frais de garderie, les subventions versées à des familles non admissibles et les frais pour journées d'absence supplémentaires soient recouverts auprès des parents. Elle a découvert que ce n'était que partiellement le cas.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la Ville paye le plein tarif aux fournisseurs de services et recouvre la partie non subventionnée auprès des parents ou tuteurs, s'il y a lieu. Les rapports du Plan des services présentés au Comité et au Conseil ne mentionnaient pas les risques associés au recouvrement de ces montants dus ni les ressources supplémentaires nécessaires, et ne fournissaient aucune analyse de cas distincte pour justifier ce changement. La vérification a révélé que des procédures étaient en place pour calculer et percevoir la part parentale des frais de garde pour les enfants partiellement subventionnés. Il y avait aussi une procédure relative aux journées d'absence supplémentaires, qui s'applique lorsqu'un enfant dépasse les 36 jours d'absence permis annuellement sans que ses parents aient obtenu l'autorisation du coordonnateur des subventions des services de garde. Ces journées supplémentaires sont alors facturées aux parents. Cependant, les procédures de recouvrement des trop-perçus de la Ville ne sont pas toujours appliquées lorsque le personnel découvre qu'une famille n'est plus admissible à la subvention. La pratique consiste à suspendre la subvention, mais le personnel ne tente pas de recouvrer les fonds auprès des parents pour les périodes où ils n'étaient pas admissibles. Le montant total non recouvert est inconnu, puisque la Ville ne quantifie ni ne consigne le moment et le montant exacts du changement pour chaque dossier. Étant donné le grand nombre de retards dans les contrôles annuels, ce montant est sans doute important.

Les rapports chronologiques des créances pour les services de garde d'enfants recensent les clients qui n'ont pas encore payé la Ville. Le total des frais impayés s'élevait à 126 000 dollars au 31 décembre 2015 et à 123 000 dollars au 31 mai 2016. Le personnel se sert de ces rapports pour surveiller et percevoir les créances selon un ordre de priorité, notamment en envoyant des avis de suspension et en interrompant les services en cas de non-paiement. Les rapports chronologiques des créances ne font

Vérification des services de garde d'enfants

pas l'objet d'un rapprochement régulier dans le compte du grand livre général du système de comptabilité. À la demande de l'équipe, les Services des finances ont effectué ce rapprochement (133 000 dollars au 31 décembre 2015). L'exercice a révélé que sept dossiers de parents bénéficiant de services de garde d'enfants n'avaient pas été désignés comme tels dans le système de comptabilité et n'étaient donc pas compris dans les rapports chronologiques. Par conséquent, le montant indiqué dans le rapport du 31 décembre 2015 est de 7 000 \$ (5 %) inférieur au montant réel. Sans rapprochements réguliers, la pleine mesure de ces erreurs pouvant passées inaperçues restera inconnue, et les comptes en souffrance ne seront pas traités à temps.

Recommandation n° 18

Que la Ville demande au personnel de se conformer aux procédures de recouvrement des trop-perçus et de quantifier et de récupérer les sommes versées par le passé alors que les parents n'avaient pas informé la Ville de leur changement de situation.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

En mars 2017, le personnel a reçu une formation complète sur les pratiques et procédures locales de recouvrement des trop-perçus, qui ont récemment été révisées.

Recommandation n° 19

Que la Ville veille au respect des procédures de recouvrement des trop-perçus.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

La vérification a révélé qu'il existait des procédures pour calculer et récupérer les trop-perçus, et la direction a formé ses employés à ce sujet, comme elle l'a mentionné en réponse à la recommandation n° 18.

En avril 2017, pour veiller au respect des procédures, la Ville a doté les employés d'un outil qui leur permet de repérer tous les trop-perçus. Dans cette optique, il y aura aussi plus de contrôles des dossiers effectués par les chefs d'équipe, comme il a été mentionné en réponse à la recommandation n° 8.

Recommandation n° 20

Que la Ville fasse le rapprochement entre les rapports chronologiques des créances relativement aux services de garde d'enfants et le compte du grand livre général dans le système de comptabilité, et ce, de façon continue.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Elle fera le rapprochement entre les rapports chronologiques des créances et le compte du grand livre général d'ici le quatrième trimestre de 2017, et de façon continue par la suite.

1.6 Processus efficaces et efficaces

L'équipe de vérification s'attendait à ce que les processus de services de garde soient efficaces et efficaces.

La vérification a révélé que le processus d'évaluation initiale est efficace pour l'échantillon examiné. Les parents font une demande de services au moyen du registre et de la liste d'attente des services de garde d'enfant, en remplissant un formulaire en ligne et en fournissant aux Services de garde d'enfants les documents requis, comme des pièces d'identité et des preuves de revenu, d'emploi ou d'inscription à un programme d'éducation. Les coordonnateurs des subventions des services de garde n'évaluent les demandes que lorsque les spécialistes de la vérification ont reçu et confirmé tous les documents à l'appui. L'équipe a constaté que le personnel des services de garde se préoccupe réellement du bien-être des demandeurs et des bénéficiaires et que l'évaluation initiale des dossiers se fait rapidement, une fois tous les documents reçus.

Elle a cependant remarqué certaines lacunes et incohérences dans les documents procéduraux qui nuisent à l'efficacité et à l'efficacité, entraînent des erreurs et réduisent le niveau de service à la clientèle. La Ville doit respecter les exigences provinciales, y compris celles établies dans la ligne directrice sur le financement et l'accord de paiement de transfert provincial. Selon cette dernière, les gestionnaires des services municipaux regroupés, comme la Ville, doivent mettre sur pied leurs propres pratiques opérationnelles pour l'application des directives. Comme il a été mentionné aux sections précédentes, la Ville a apporté d'importants changements à son programme. Les documents de pratique et de procédure de la DGSSC, ainsi que ses communiqués et ses formations ont accompagné ces changements.

Vérification des services de garde d'enfants

Bien que la DGSSC dispose d'un grand nombre de diagrammes et de documents décrivant les processus, ceux-ci ne sont pas tous complets, exacts et clairs. L'équipe a étudié la documentation relative à quatre processus clés : la demande d'inscription à la liste d'attente pour une place en service de garde subventionnée, le contrôle annuel de l'admissibilité à la subvention pour frais de garde, la surveillance de l'assiduité des enfants subventionnés et le recouvrement des trop-perçus. Elle a remarqué que le processus de demande comportait des étapes non documentées et des incohérences entre le document procédural et le diagramme des processus qui ne sont peut-être pas évidentes pour les nouveaux employés. Le processus de contrôle annuel comportait aussi des incohérences entre ces deux sources.

Comme il a été mentionné aux sections précédentes, même si des procédures relatives au contrôle annuel et au recouvrement des trop-perçus sont en place, elles ne sont pas appliquées, et la procédure de surveillance de l'assiduité dépend trop du fournisseur de services.

Le personnel se sert d'un système provincial (SGSGEO) pour l'administration des subventions et la gestion des contrats, entre autres fonctions. La vérification a révélé que l'accès à ce système est généralement bien gardé.

Recommandation n° 21

Que la Ville revoie la liste des documents de procédure de la Direction générale des services sociaux et communautaires, qu'elle classe les processus par ordre de priorité et qu'elle veille à ce que les processus essentiels soient consignés et mis à jour au besoin.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Malgré les changements importants recensés lors de la vérification, celle-ci a révélé qu'il y avait un grand nombre de diagrammes de processus et de documents de procédure.

Dans le cadre du plan de travail sur les pratiques et les procédures, les Services à l'enfance veilleront à ce que les pratiques et procédures liées aux subventions pour frais de garde soient classées par ordre de priorité, consignées et mises à jour selon un cycle de révision régulier.

Objectif 2

Vérifier si l'information fournie au Comité, au Conseil et à la haute direction est complète, exacte et présentée à temps pour faciliter la prise de décisions.

2.1 Renseignements sur les ressources humaines et financières des garderies municipales dans le Plan des services 2016-2017

L'équipe de vérification s'attendait à ce que les renseignements sur les ressources humaines et financières du Programme de services de garde municipaux fournis au Comité et au Conseil dans le Plan des services 2016-2017 soient complets et exacts. Ce plan mentionne un « examen approfondi du Programme mené par la Ville », et le rapport fourni au Comité et au Conseil avec le Plan précise que cet examen a été réalisé en 2015. Le BVG avait prévu étudier les données sur les coûts issues de cet examen, consignées dans le Plan des services. Il s'est avéré que l'information fournie dans les rapports, sur laquelle le Comité et le Conseil fondaient leurs décisions, était trompeuse, incomplète et inexacte.

Même si la DGSSC a présenté à l'équipe un document intitulé *Examen du programme municipal de services à l'enfance*, cette dernière a ensuite découvert qu'il s'agissait d'un document préliminaire. En effet, le personnel a signalé qu'il ne représentait pas une analyse complète des coûts du Programme, mais plutôt une « analyse du contexte et un aperçu ponctuel ». La vérification a révélé que la DGSSC avait seulement commencé à déterminer le coût total du Programme, et qu'elle préparait la tenue de l'examen. C'est pourquoi l'équipe n'a pas inclus l'examen approfondi de ce document préliminaire dans sa vérification, et s'est plutôt concentrée sur l'analyse des données financières précises fournies dans le Plan des services.

Aucune analyse complète du rapport coût-bénéfice n'a été effectuée pour le Programme de services de garde municipaux, et le Plan des services ne contient aucune précision sur les coûts totaux de ce programme. Par conséquent, la Ville ignore le coût réel de l'exploitation de ses garderies. La DGSSC a fait savoir qu'elle vise à réaliser une analyse complète des coûts du Programme d'ici 2018. On s'attend toutefois à ce que la direction s'acquitte de cette tâche le plus tôt possible, en 2017. La non-utilisation de cette information pour veiller à ce que les garderies municipales

Vérification des services de garde d'enfants

respectent le mandat approuvé par le Conseil en avril 2016¹² pourrait coûter des millions de dollars annuellement à la Ville.

De plus, la DGSSC ne dispose pas de marche à suivre écrite pour mener cette évaluation des coûts. Il en faudrait une pour veiller à ce que des données financières complètes, exactes et pertinentes soient analysées et fournies à la haute direction, au Comité et au Conseil pour les orienter dans leurs décisions relatives au Programme, au budget et au financement.

Le Plan des services indique que la majorité des coûts du Programme de services de garde municipaux sont attribuables aux salaires et aux avantages sociaux (de 80 % à 90 %). Bien que cet énoncé soit plausible, il est impossible à vérifier, puisque le coût total du Programme n'a pas encore été déterminé. De plus, les problèmes suivants ont été décelés dans les chiffres du Plan :

- Le coût moyen par place agréée déclaré dans le Plan présenté au Comité et au Conseil était de 17 000 \$, tandis que le coût moyen des salaires calculé par la Ville était de 18 000 \$;
- Un écart mathématique de 1 460 (18 %) a été détecté dans le nombre total de places, qui aurait dû être 8 258 dans le tableau « Résumé des places dans un service de garde agréée »;
- Le personnel n'a pas pu trouver ou recréer les données sources utilisées pour le calcul de certains des chiffres du Plan.

Ces problèmes révèlent des lacunes sur le plan de l'assurance de la qualité et des normes de documentation des données justificatives.

Recommandation n° 22

Que la Ville effectue l'examen du Programme de services de garde municipaux le plus tôt possible en 2017.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

En avril 2016, le Conseil a approuvé le mandat des garderies municipales, et un groupe de travail sur la viabilité et la durabilité a été mis sur pied au troisième trimestre de 2016. Un cadre de travail est en cours d'élaboration; il contiendra des

¹² April 27, 2016 Council approved that the mandate of the Municipal Child Care programs is to serve vulnerable families in areas of the City where there are insufficient child care spaces to meet demand and no other child care operators are able to shift their service offerings.

Vérification des services de garde d'enfants

indicateurs clés qui guideront les recommandations et les décisions. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2017.

Recommandation n° 23

Que la Ville consigne la méthode et les normes d'établissement des coûts qui seront utilisées pour l'analyse coûts-avantages du Programme de services de garde municipaux.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

La méthode et les normes de l'analyse coûts-avantages seront consignées dans le cadre de travail mentionné en réponse à la recommandation n° 22. Cette tâche sera terminée d'ici le quatrième trimestre de 2017.

Recommandation n° 24

Que la Ville conserve les documents sources et qu'elle mette en place une étape de contrôle de la qualité pour vérifier les chiffres des futurs Plans des services de garde d'enfants.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Elle conservera tous les documents sources et effectuera un contrôle de la qualité pour vérifier les chiffres des futurs Plans des services de garde d'enfants. Cette tâche commencera au deuxième trimestre de 2018 pour que le changement entre en vigueur dès le prochain plan.

2.2 Communication de renseignements à la direction

L'équipe de vérification s'attendait à ce que la haute direction reçoive des renseignements complets, exacts et actuels pour faciliter la gestion du Programme. Parmi ces renseignements, elle espérait trouver l'état de divers retards et arriérés de traitement. La vérification a révélé que les renseignements fournis à la haute direction ne sont pas toujours complets, exacts et actuels. Même si la haute direction des Services sociaux et communautaires a bel et bien reçu des rapports, ceux-ci contenaient des lacunes et des problèmes de qualité, qui font l'objet d'une analyse approfondie aux sections correspondantes du présent rapport.

Comme l'explique la section 1.1, la direction reçoit des statistiques sur la liste d'attente, mais des erreurs et l'absence d'un contrôle de la qualité ou d'une révision par la

Vérification des services de garde d'enfants

direction concernant des données justificatives ont faussé les rapports. La direction reçoit aussi des rapports de suivi sur le budget des subventions, et tient des réunions pour en discuter. Comme l'indique la section 1.3, des erreurs ont été décelées dans les calculs de gestion des subventions, de même que des lacunes dans les contrôles de la qualité et les révisions de la direction durant le processus de calcul.

La direction effectue un suivi hebdomadaire de la charge de travail et de l'attribution des places dans plusieurs domaines, notamment la réévaluation. Elle reçoit des statistiques générales sur les résultats des réévaluations annuelles, la partie admissible, la partie inadmissible ainsi que les avis de résiliation et les résiliations subséquentes. La direction diffuse un tableau de bord des mesures annuelles de rendement, mais celui-ci est incomplet, car il ne comprend que les documents reçus et non ceux demandés ou qui auraient dû être demandés.

Comme l'indique la section 1.5, les rapports manquent aussi d'information sur les montants qui ne sont pas recouverts auprès des parents pour les périodes durant lesquelles ils n'étaient pas admissibles et sur le montant total non recouvert qui n'est ni calculé, ni consigné par la Ville. Comme l'explique la section 3.2, aucun rapport n'a encore été produit relativement à l'atteinte des objectifs ministériels en matière de niveau de service.

Les lacunes et les problèmes de qualité dans les rapports de la direction produisent des renseignements incomplets, inexacts et trompeurs qui pourraient nuire aux décisions relatives au Programme, au budget et au financement. Il est impossible de déterminer quelles décisions auraient changé, mais de meilleurs renseignements pourraient avoir accéléré la prise de mesures à la suite des contrôles annuels, la suspension des subventions versées à des parents non admissibles, le recouvrement de montants payés au nom de parents et la réduction du déficit par rapport au budget du Programme.

Recommandation n° 25

Que la Ville améliore les rapports de la direction liés au tableau de bord des mesures annuelles de rendement.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Elle reçoit actuellement plusieurs rapports sur différents aspects opérationnels, notamment la liste d'attente, le budget des subventions, la charge de travail, etc. Leur fréquence varie : il peut s'agir de rapports hebdomadaires, mensuels,

Vérification des services de garde d'enfants

trimestriels ou annuels. La direction les diffuse au besoin, notamment sous la forme d'un tableau de bord des mesures annuelles de rendement.

L'exactitude de ces rapports a été améliorée et continue de l'être, notamment en ce qui concerne la liste d'attente, le contrôle du budget des subventions et le recouvrement des trop-payés. Ces mesures mèneront à des décisions plus éclairées. Cette tâche sera terminée d'ici le deuxième trimestre de 2018.

Objectif 3

Évaluer l'efficacité des mécanismes de contrôle pour veiller à ce que les niveaux de service et les coûts administratifs respectent les normes provinciales et à ce que les fournisseurs de services utilisent les fonds aux fins prévues et remboursent les montants dus, s'il y a lieu.

3.1 Surveillance des fonds alloués aux fournisseurs de services

L'équipe de vérification s'attendait à ce que les fournisseurs ne soient payés que pour les services rendus, et à ce que le personnel effectue un suivi pour vérifier si les fonds alloués ont servi aux fins prévues, sans quoi ils sont recouverts.

La Ville conclut des accords avec des fournisseurs de services de garde d'enfants pour l'allocation de fonds provinciaux et municipaux. En 2016, 117 agences avaient conclu un accord avec la Ville. Le tableau 7 illustre les trois types de financement accordés et le budget annuel pour 2016, en millions de dollars.

Tableau 6 – Budget annuel des trois grandes voies de financement pour les fournisseurs

Financement	Budget de 2016 ¹³
Subvention pour frais de garde (ne comprend pas les centres exploités directement par la Ville)	55 millions de dollars
Subvention de fonctionnement générale	16 millions de dollars
Augmentation salariale	18 millions de dollars

Les accords précisent les conditions que doivent respecter les fournisseurs de services et les documents qu'ils doivent fournir à la Ville.

¹³ Chiffres tirés du Plan des services 2016-2017.

Vérification des services de garde d'enfants

L'équipe s'attendait à ce que la Ville ait consigné les éléments suivants dans ses dossiers :

- Documents requis;
- Révisions et mesures prises par le personnel;
- Listes de contrôle remplies montrant l'avancement de la collecte des documents et de la révision;
- Preuve que le dossier révisé par un superviseur ou un contrôle de la qualité.

Selon les lignes directrices provinciales, la Ville doit procéder annuellement à une vérification de l'utilisation des fonds par les fournisseurs, à un rapprochement et à un recouvrement, s'il y a lieu. Bien qu'il existait des mesures pour contrôler le financement alloué aux fournisseurs de services, elles n'étaient pas appliquées comme il se doit. Un certain contrôle a été effectué, mais dans certains cas, les activités les plus importantes des rapprochements, du traitement des éléments « à revoir » ou du recouvrement des montants calculés n'ont pas fait l'objet d'un suivi.

Pour chacun des 10 fournisseurs sélectionnés, l'équipe a examiné les chiffres consignés dans les derniers dossiers des années précédentes concernant les trois types de financement suivants :

- Subvention de fonctionnement générale (appelée « subvention salariale » avant 2016);
- Augmentation salariale;
- Subvention pour frais de garde (avant 2016, ce chiffre était calculé en fonction des fonds alloués au cours du processus budgétaire annuel).

La vérification a révélé que les dossiers de la Ville ne contenaient pas tous les documents exigés des fournisseurs dans les accords de financement. Il y manquait aussi des preuves que le personnel municipal avait révisé les documents du dossier. Voici des exemples de documents manquants ou désuets :

- Certificats d'assurance dont la couverture est inadéquate ou expirée;
- Permis d'exploitation manquants pour les fournisseurs de services;
- T4 Sommaire manquants;
- Procès-verbaux d'assemblées générales annuelles manquants;
- États financiers audités manquants.

Ces documents manquants ou inadéquats pourraient porter la Ville à allouer des fonds par erreur, et l'empêcher de les recouvrer. Par exemple, sans certificat d'assurance convenable, la Ville court le risque que le fournisseur n'ait pas souscrit une couverture

Vérification des services de garde d'enfants

conforme à ses obligations. Pour citer un autre exemple, si la Ville ne demande ni n'examine les états financiers audités les plus récents, elle risque de ne pas voir les fournisseurs qui éprouvent des difficultés financières avant de verser les fonds; elle pourrait donc allouer un financement qu'elle serait incapable de recouvrer. La Ville doit mieux surveiller les 89 millions de dollars qu'elle dépense chaque année.

L'équipe a aussi découvert des cas où les éléments « à revoir » n'avaient pas été traités de manière satisfaisante. Dans ces cas, le personnel municipal a repéré les problèmes, mais s'il les a réglés ou surveillés, ces mesures n'ont pas été consignées au dossier. Voici quelques exemples :

- Le personnel a repéré un cas où la subvention versée à un fournisseur était supérieure à 9 534 \$ par équivalent temps plein (ETP), soit le maximum fixé par la Ligne directrice sur la gestion et le financement des services de garde d'enfants de l'Ontario. Rien au dossier ne laisse croire que l'excédent a été recouvré;
- Le personnel a repéré une incohérence entre les renseignements sur les salaires et les talons de chèque fournis par le fournisseur. Les deux sources doivent s'entendre, selon les exigences provinciales, afin que le financement pour l'augmentation de salaire des employés soit toujours utilisé à bon escient. Rien au dossier ne laisse croire que le fournisseur a été interrogé à ce sujet.

La vérification a aussi révélé l'absence de certaines listes de contrôle et de preuves attestant les contrôles de la qualité ou les révisions par le superviseur. Les listes pourraient servir à indiquer les documents qui devraient être versés au dossier et à prouver que les documents recueillis sont examinés par le personnel municipal.

Recommandation n° 26

Que la Ville dresse une liste de vérification des documents des dossiers et s'en serve pour s'assurer que les fournisseurs de services respectent les accords conclus.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

En janvier 2017, la direction a mis sur pied la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance pour mettre à profit les pratiques déjà appliquées en matière de suivi, de supervision et de responsabilisation des fournisseurs de services.

Vérification des services de garde d'enfants

En 2016, conformément au nouveau modèle de financement, la direction a mis en œuvre de nouveaux accords de contribution. Elle a notamment renforcé les exigences liées aux rapports, qui seront vérifiées tous les ans, et conçu une liste de vérification des documents des dossiers, grâce à laquelle elle s'assurera que les fournisseurs de services respectent leur accord.

Recommandation n° 27

Que la Ville vérifie activement que les fournisseurs de services respectent les accords, et qu'elle prenne à cet égard des mesures concrètes qu'elle consignera.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Comme il est indiqué en réponse à la recommandation n° 26, la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance continuera de s'assurer que les fournisseurs de services respectent les accords, notamment par la vérification des documents, tout en tenant compte des places disponibles en services de garde et en continuant d'offrir les services aux familles.

Recommandation n° 28

Que la Ville mette en place une étape d'assurance de la qualité ou d'examen par la direction pour vérifier que les dossiers des fournisseurs de services sont complets et renforcer leur suivi.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Comme il est décrit en réponse à la recommandation n° 26, la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance a établi une liste de vérification qui comprend une étape de contre-vérification aux fins d'assurance de la qualité.

3.2 Suivi des objectifs provinciaux en matière de niveaux de service et de coûts administratifs

L'équipe de vérification s'attendait à ce qu'un mécanisme de suivi des niveaux de service et des coûts administratifs serve à assurer le respect des cibles provinciales. Les contrats prévoient trois cibles relatives au niveau de service selon le nombre d'enfants dans les catégories suivantes : places subventionnées, besoins spéciaux et programme Ontario au travail. Ces cibles sont importantes, car si la Ville les rate de 10 % (ou 10 enfants au total) ou plus, l'admissibilité et le financement de la Ville

Vérification des services de garde d'enfants

pourraient diminuer de 1 %. Le budget maximal pour les coûts d'administration des services de garde d'enfants désigne la limite à partir de laquelle toute dépense supplémentaire doit être financée par la Ville.

La vérification a révélé que durant l'année, la Ville ne mesurait pas son atteinte des objectifs provinciaux en matière de niveau de service et de coûts administratifs. Cela nécessiterait notamment de prévoir le rendement de la Ville à la fin de l'exercice et de prendre des mesures correctives au besoin. Le personnel s'est contenté de déclarer les chiffres réels à la province, bien après la fin de l'exercice. À ce moment-là, les vérificateurs externes de la Ville examinent les valeurs en dollars, mais pas les données sur les niveaux de service des programmes. Ces rapports sont présentés à la province cinq mois après la fin d'exercice. En 2015, cette déclaration a été reportée parce que la Ville attendait des précisions de la province.

Pour l'année 2016, les niveaux de service ciblés et estimés devaient être présentés à la province le 30 septembre 2016. Or, les rapports de suivi sur ces cibles et ces estimations étaient encore en cours de rédaction à la fin des travaux de vérification en juillet 2016. Par conséquent, il y aura sans doute peu de temps pour prendre des mesures correctives, s'il y a lieu. Le non-respect des cibles peut avoir une influence sur le Programme, le financement et le budget.

Recommandation n° 29

Que la Ville établisse des procédures pour suivre sa progression concernant les objectifs en matière de niveau de service et de coûts administratifs, en se gardant du temps pour prendre des mesures correctives, s'il y a lieu.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Les Services à l'enfance ont toujours respecté, voire dépassé les objectifs provinciaux en matière de niveau de service, puisque la contribution de la Ville était supérieure aux exigences de la province. Les objectifs de 2017 à cet égard ont été approuvés par le ministère de l'Éducation en juillet 2017.

Conformément à l'accord de contribution conclu avec la province pour l'année 2017, la Direction du financement et de la responsabilité financière des Services à l'enfance, en collaboration avec l'Unité des services financiers, met actuellement au point des pratiques pour suivre la progression des objectifs en matière de niveau de service et de coûts administratifs, notamment au moyen de rapports réguliers. Cette tâche sera terminée d'ici le troisième trimestre de 2017.

Objectif 4

Évaluer les méthodes de gestion de la santé et de la sécurité au travail et de planification de la relève pour les employés clés des services de garde d'enfants.

4.1 Planification de la relève

L'équipe de vérification s'attendait à ce qu'il y ait un processus de planification de la relève pour les employés clés. La vérification a révélé que les postes essentiels à la continuité des activités avaient été repérés parmi les membres de la direction et les superviseurs, et consignés dans un plan de relève. Ce dernier désignait aussi plusieurs successeurs éventuels pour ces postes à l'échelle des directions de la DGSSC, pour créer un plus grand bassin de candidats. Par contre, le plan de relève ne comprenait pas de plan de perfectionnement. Les employés nommés comme successeurs risquent donc de ne pas acquérir les aptitudes ou les compétences nécessaires assez rapidement pour assumer le rôle qui leur est réservé, au moment voulu.

Recommandation n° 30

Que la Ville élabore un plan de perfectionnement dans le cadre du plan de relève de la Direction générale des services sociaux et communautaires.

Réponse de la direction

La direction approuve cette recommandation.

Comme l'a relevé la vérification, les postes importants pour assurer la continuité des activités ont été déterminés et consignés, de même que la relève éventuelle au sein des directions de la Direction générale des services sociaux et communautaires.

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement, la direction continue d'avoir des entretiens individuels réguliers avec le personnel au sujet de la qualité de leur travail et de leur perfectionnement.

Elle suivra les directives de la Ville pour élaborer un plan de relève complet d'ici le quatrième trimestre de 2018.

4.2 Santé et sécurité au travail

L'équipe de vérification s'attendait à ce que les Services de garde d'enfants aient pris des mesures pour assurer la santé et la sécurité au travail. L'évaluation a révélé que 14 des 15 centres de services de garde avaient respecté les exigences à ce sujet dans les délais.

Vérification des services de garde d'enfants

Selon la loi provinciale, les lieux de travail comptant plus de 20 personnes doivent se doter d'un comité mixte sur la santé et la sécurité au travail (CMSST) qui se réunit sur place au moins une fois tous les trois mois. Le CMSST doit également nommer un membre pour inspecter l'état physique des lieux. On compte 15 centres de services de garde : quatre centres de services sociaux et 11 garderies municipales. Tous les sites ont récemment produit un rapport d'inspection mensuel. Ce rapport fait état des dangers détectés et des mesures prises ou à prendre pour les éliminer. De plus, l'équipe de vérification s'est rendue dans chacun des centres de services sociaux et dans une des garderies municipales.

Cela dit, un des CMSST des centres de services sociaux n'a pas tenu ses réunions trimestrielles entre octobre 2015 et juillet 2016, parce qu'il manquait de représentants des employés au comité. La réduction des activités de surveillance en matière de santé et sécurité au travail augmente les risques de blessure ou de préjudice pour le personnel.

Recommandation n° 31

Que la Ville reforme le comité mixte de la santé et la sécurité au travail des Centres de services sociaux et qu'elle reprenne les réunions trimestrielles.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation et l'a mise en œuvre.

Quatorze des quinze centres où sont offerts des services de garde d'enfants respectent les exigences de santé et de sécurité au travail dans les délais impartis, en remettant des rapports d'inspection mensuels, en évaluant les risques et en planifiant ou en prenant les mesures qui s'imposent. Le dernier centre est parvenu à atteindre le quorum et a repris ses réunions trimestrielles en juillet 2016.

Annexe A – Objectifs et critères de la vérification

Résumé des objectifs et des critères de la vérification

<p>Objectif 1 : Évaluer l'efficacité et l'efficience des mécanismes de contrôle pour la gestion des processus afin d'assurer l'attribution des places dans le respect des priorités et du budget disponible, le suivi des présences et le recouvrement des montants nécessaires auprès des clients.</p>	
1.1	Critère 1 : La liste d'attente est complète, exacte et à jour.
1.2	Critère 2 : L'admissibilité des familles à la subvention pour frais de garde est bien évaluée dès le départ, et réévaluée au besoin.
1.3	Critère 3 : Le nombre d'enfants subventionnés placés en service de garde ne dépasse pas le budget disponible.
1.4	Critère 4 : Les présences font l'objet d'un suivi exact et adéquat aux centres municipaux et non municipaux.
1.5	Critère 5 : Les frais de garderie, les subventions versées à des familles non admissibles et les frais pour journées d'absence supplémentaires sont recouverts auprès des parents.
1.6	Critère 6 : Les processus des services de garde d'enfants sont efficaces et efficients.
<p>Objectif 2 : Vérifier si l'information fournie au Comité, au Conseil et à la haute direction est complète, exacte et présentée à temps pour faciliter la prise de décisions.</p>	
2.1	Critère 1 : Les renseignements sur les ressources humaines et financières du Programme de services de garde municipaux fournis au Comité et au Conseil dans le Plan des services 2016-2017 sont complets et exacts.
2.2	Critère 2 : Les renseignements fournis aux cadres supérieurs sont complets, exacts et présentés à temps pour faciliter la bonne gestion du Programme.
<p>Objectif 3 : Évaluer l'efficacité des mécanismes de contrôle pour veiller à ce que les niveaux de service et les coûts administratifs respectent les normes provinciales et à ce que les fournisseurs de services utilisent les fonds aux fins prévues et remboursent les montants dus, s'il y a lieu.</p>	

3.1	Critère 1 : Les fournisseurs de services ne sont payés que pour les services rendus, et font l'objet d'un suivi pour vérifier si les fonds alloués ont servi aux fins prévues, sans quoi ils sont recouvrés.
3.2	Critère 2 : La conformité des niveaux de service et des coûts administratifs aux normes provinciales fait l'objet d'un suivi.
Objectif 4 : Évaluer les méthodes de gestion de la santé et de la sécurité au travail et de planification de la relève pour les employés clés des services de garde d'enfants.	
4.1	Critère 1 : Un plan de relève est établi pour les employés clés.
4.2	Critère 2 : Les questions de santé et sécurité au travail sont prises en compte dans le domaine des services de garde d'enfants.