



Mars 2026

Réponses de la direction à la vérification de l'optimisation des ressources des centres de services de garde d'enfants administrés directement par la Ville

Renseignements généraux et contexte

Conformément aux Lignes directrices sur le Système pancanadien d'apprentissage et de garde des jeunes enfants 2024 (SPAGJE) du ministère de l'Éducation, les centres de services de garde d'enfants agréés administrés directement par des gestionnaires de services municipaux regroupés (GSMR) sont tenus d'effectuer une vérification de l'optimisation des ressources de leur prestation directe de services de garde d'enfants afin d'obtenir une assurance impartiale. L'objectif est de déterminer si le financement fédéral et provincial est utilisé de manière efficace et efficiente par les centres de services de garde d'enfants administrés directement et si les services de garde d'enfants pourraient être offerts plus efficacement par un fournisseur tiers.

La Ville d'Ottawa (la « Ville ») administre directement 10 centres de services de garde municipaux et a confié à Deloitte S.E.N.C.R.L. la vérification de l'optimisation des ressources de ses centres pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023. La vérification a conclu que les centres administrés directement par la Ville ont démontré, à tous les égards importants, leur efficacité et leur efficacité dans la prestation de services agréés de garde d'enfants et d'éducation de la petite enfance. En outre, la vérification n'a pas permis d'identifier d'éléments probants suggérant que des fournisseurs tiers pourraient offrir des services de garde d'enfants d'une manière plus efficace et au même niveau de qualité, d'accessibilité et d'inclusivité. Dans le cadre de la mission d'assurance, Deloitte S.E.N.C.R.L. a été tenu de formuler des recommandations d'amélioration. Leur vérification leur a permis de formuler 11 recommandations qui n'ont pas d'incidence sur les conclusions de la mission. Les réponses de la direction à chaque recommandation sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 1 : Observations, recommandations et réponses de la direction

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
1	<p>Les services de garde d'enfants municipaux de la Ville d'Ottawa ont établi une politique sur la gestion des dossiers et la documentation, mais cette politique ne porte que sur le contenu des dossiers des membres du personnel et ne traite pas du contenu des dossiers des enfants. Les services de garde d'enfants municipaux ont également une politique d'admission qui traite de la documentation requise dans le dossier d'un enfant au moment de son admission, mais pas de la façon dont la documentation du dossier d'un enfant doit être tenue et mise à jour tout au long de la période de garde, pas plus qu'elle ne précise le contenu des dossiers électroniques dans l'application de garde d'enfants Lillio.</p>	<p>Concevoir une procédure opérationnelle normalisée concernant les dossiers des enfants :</p> <p>Élaborer une procédure opérationnelle normalisée afin de clarifier les exigences et les attentes relatives aux dossiers physiques et électroniques des enfants. Définir clairement le contenu obligatoire exigé par la réglementation et les autres types de documentation, les procédures de tenue et la fréquence de mise à jour des dossiers des enfants tout au long de la période de garde.</p> <p>Veiller à ce que la politique englobe la documentation des dossiers papier couvrant les exigences réglementaires et les systèmes électroniques (comme Lillio) afin de promouvoir l'uniformité, la conformité, la protection et les sauvegardes des renseignements sensibles sur les</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>La direction examinera les pratiques actuelles en matière de documentation et les attentes en matière de politique et les améliorera d'ici le 1^{er} avril 2026.</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
		enfants et l'intégrité des données.	
2	Les services de garde d'enfants municipaux sont dotés d'une politique de conformité et de surveillance; cependant, cette politique ne traite pas des rôles et responsabilités de <i>l'équipe centrale de soutien</i> à la gestion des services de garde d'enfants municipaux en matière de surveillance de la conformité.	<p>Clarifier les rôles et les responsabilités de l'équipe de soutien des services de garde d'enfants municipaux dans les procédures opérationnelles normalisées :</p> <p>Définir clairement les rôles et responsabilités de <i>l'équipe centrale de soutien</i> à la gestion des services de garde d'enfants municipaux dans le cadre des principales activités de conformité et de surveillance des centres de services de garde d'enfants de la Ville à l'aide d'une procédure ou d'une directive opérationnelle normalisée.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Les rôles et responsabilités de l'équipe de soutien dans le cadre des principales activités de conformité et de surveillance seront consignés d'ici le 1^{er} juillet 2026.</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
3	<p>Bien que des éléments probants attestent de l'existence de principales activités de surveillance sous diverses formes, les dossiers connexes ne font pas l'objet d'un suivi uniforme et ne sont pas tenus de façon centralisée de manière à consigner les données factuelles sur les principales activités de surveillance de la direction des services de garde d'enfants municipaux de chaque centre.</p>	<p>Centraliser la surveillance et le suivi des dossiers :</p> <p>Établir un processus normalisé pour la documentation et le stockage centralisé des éléments probants concernant toutes les principales activités de surveillances menées dans les centres. Élaborer un répertoire centralisé, numérique ou physique, accessible au personnel autorisé et demander à ce dernier de téléverser ou de consigner régulièrement les dossiers de surveillance.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Un processus normalisé et un répertoire centralisé ont été mis en place. Cette mesure a été menée à bien.</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
4	<p>La documentation et les directives des services de garde d'enfants municipaux mentionnent les ratios en personnel, mais ne précisent pas clairement les ratios requis ni n'indiquent où ces exigences sont énoncées dans la réglementation.</p>	<p>Consigner les ratios personnel-enfants réglementés dans les documents clés :</p> <p>Réviser la documentation d'orientation pertinente, y compris le Guide à l'intention des parents, afin de déterminer la source des ratios personnel-enfants réglementés (Annexe 1 du Règlement de l'Ontario 137/15) et d'indiquer où les ratios peuvent être trouvés dans le permis affiché dans chaque centre.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>La direction révisera la documentation d'orientation concernée d'ici le 1^{er} avril 2026. Le Guide à l'intention des parents offre des renseignements afin d'aider les parents à mieux comprendre les nuances des ratios quotidiens, qui changent en fonction de l'heure de la journée ou de l'activité. Des liens vers les permis appropriés seront également inclus.</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
5	<p>La direction des services de garde d'enfants municipaux a élaboré un processus centralisé de suivi du perfectionnement professionnel et de la participation aux cours; toutefois, l'uniformité de la documentation et du suivi a évolué depuis sa mise en œuvre. En particulier, les dates auxquelles le cours a été donné et les noms des membres du personnel qui y ont assisté devraient être consignés de façon uniforme.</p>	<p>Améliorer le suivi du perfectionnement professionnel et de la formation du personnel :</p> <p>Continuer d'améliorer les processus de suivi centralisés pour consigner le perfectionnement professionnel et la participation aux cours. Veiller à ce que toutes les formations offertes et les activités de perfectionnement professionnel soient consignées de façon uniforme, y compris les dates et le personnel participant, afin de permettre un suivi précis du perfectionnement professionnel.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Cette mesure a été menée à bien. Un tableau de bord/outil de suivi de la direction a été mis en place pour améliorer le suivi centralisé du perfectionnement professionnel et la participation aux cours.</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
6	<p>Le concept d'accessibilité est fondamental et largement répandu dans la façon dont les centres de services de garde d'enfants sont administrés. Toutefois, la documentation clé relative aux politiques et aux stratégies de la Ville d'Ottawa ne fournit aucune définition distincte et complète de ce terme permettant d'expliquer la signification de l'accessibilité pour les services de garde d'enfants municipaux au sein de leurs centres.</p> <p>Les services de garde d'enfants municipaux n'ont pas de politique ou de document d'orientation sur l'accessibilité qui précise les caractéristiques qui seraient requises pour les centres. Ils s'appuient sur les lois provinciales et les codes du bâtiment.</p>	<p>Élaborer une politique sur l'accessibilité :</p> <p>Élaborer et adopter une politique sur l'accessibilité qui fournit une définition claire de ce concept, et qui est adaptée aux centres de garde d'enfants municipaux et conforme au mandat de ceux-ci. La politique devrait décrire les normes, les attentes et les procédures pour promouvoir l'accessibilité dans tous les programmes et services, tout en favorisant la conformité et les pratiques exemplaires existantes.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Le personnel élaborera une pratique et un processus en matière d'accessibilité d'ici le 1^{er} juillet 2026, afin de fournir une définition plus claire de l'accessibilité conforme à notre mandat. La Ville se conforme au Cadre d'accès et d'inclusion de l'Ontario dans le cadre du Système pancanadien d'apprentissage et de garde des jeunes enfants (SPAGJE) et, à l'avenir, peut inclure davantage de références à ce cadre dans les documents internes et externes.</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
7	<p>Les services de garde d'enfants municipaux sont dotés d'une politique qui régit leurs processus d'inscription sur les listes d'attente. Toutefois, deux des critères d'établissement des priorités (soit, les familles ayant besoin d'une aide supplémentaire et les enfants qui s'épanouissent dans des environnements de garde inclusifs) sont formulés de façon ambiguë, et la politique ne fournit pas de définition ni d'orientation supplémentaires sur leur application. Compte tenu des récents changements apportés au processus à la suite de l'adoption du SPAGJE, la politique et les directives connexes dans leur forme actuelle sont obsolètes.</p> <p>L'outil d'établissement des priorités utilisé jusqu'à la fin de 2024 classe les demandeurs selon trois catégories principales, qui correspondent aux priorités de la Ville en matière de services de garde d'enfants agréés : la situation financière, la situation</p>	<p>Mettre à jour la politique d'admission et de départ (liste d'attente) :</p> <p>Les services de garde d'enfants municipaux mettent présentement à jour la politique, et les Services à l'enfance de la Ville d'Ottawa mettent actuellement à jour leurs processus d'établissement des priorités. Les services de garde d'enfants municipaux devraient terminer les travaux de mise à jour en cours et mettre en œuvre la politique et les directives sur les listes d'attente afin de tenir compte des nouveaux processus découlant des changements apportés au financement du SPAGJE.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Le personnel achèvera les travaux en cours pour actualiser et mettre en œuvre la politique et les directives relatives aux listes d'attente, conformément au mandat de la Ville, d'ici le 1^{er} juillet 2026, afin de garantir la mise à jour des pratiques.</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
	<p>d'emploi et d'autres facteurs prioritaires. Ces derniers tiennent compte des critères de l'accessibilité et de l'inclusion pour les familles monoparentales, des enfants ayant des besoins particuliers, des enfants autochtones, ainsi que des parents et des familles ayant une maladie attestée. En raison de la forte corrélation entre la situation d'emploi et les facteurs financiers, le classement pourrait mettre davantage l'accent sur les facteurs liés au revenu et à l'emploi plutôt que sur les facteurs liés au développement et à l'accessibilité, ainsi que sur les facteurs sociaux et démographiques.</p>		

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
8	<p>Les services de garde d'enfants municipaux reconnaissent que deux de leurs dix centres présentent certains obstacles à l'accessibilité physique. Des mesures d'atténuation sont en place dans le processus d'admission afin de placer les enfants dans des établissements en fonction de leurs besoins en matière d'accessibilité.</p>	<p>Explorer des solutions permanentes pour régler les problèmes d'accessibilité :</p> <p>Les services de garde d'enfants municipaux, de concert avec les Services à l'enfance de la Ville d'Ottawa, devraient élaborer un plan pour rénover les établissements qui présentent des obstacles à l'accessibilité physique connus ou privilégier l'élaboration d'analyses de rentabilité requises en vue de recommander le remplacement de ces centres.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Le personnel donnera la priorité à ces considérations dans le cadre des stratégies existantes de l'Examen des services de rationalisation des installations et des stratégies de gestion des actifs de la Ville.</p> <p>Étant donné que de nombreuses installations sont proches de la fin de leur cycle de vie utile et devront être remplacées, le personnel travaillera avec le groupe de gouvernance de la gestion des installations pour étudier une stratégie de remplacement qui permettra de résoudre les problèmes d'accessibilité de ces installations. Cette stratégie sera incluse dans le Plan stratégique pour les installations municipales de garde d'enfants, que le personnel élaborera d'ici le deuxième trimestre de 2027 afin de résumer les conclusions,</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
			décrire les recommandations et présenter les considérations d'analyse de rentabilisation associées.
9	<p>Nous avons relevé des erreurs non corrigées dans les échantillons de facturation liées à la réduction des frais quotidiens découlant du SPAGJE de décembre 2022 au début de 2023. Nous avons constaté que les services de garde d'enfants municipaux avaient mis en œuvre les réductions de frais quotidiens; toutefois, lorsqu'ils appliquaient les changements à leur système de facturation, ils devaient examiner et traiter manuellement les ajustements et les crédits pour s'assurer que les frais appropriés étaient appliqués rétrospectivement.</p>	<p>Examiner les opérations pour relever toutes les erreurs de surfacturation :</p> <p>Effectuer un examen de toutes les opérations de facturation, y compris la facturation des subventions, dans les trois mois entourant toutes les modifications récentes des frais quotidiens (2022-2023, 2023-2024) pour s'assurer qu'il ne reste aucune erreur de surfacturation. Élaborer des contrôles de prévention et de détection, au besoin, pour s'assurer que les erreurs de surfacturation soient évitées lors de modifications futures des frais.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Le personnel examinera toutes les opérations de facturation effectuées au cours des trois mois entourant les modifications récentes des frais quotidiens d'ici le 1^{er} juin 2026. Il s'agira également d'élaborer des contrôles de prévention et de détection afin d'éviter les erreurs lors de modifications futures des frais.</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
10	<p>Bien que les familles et les enfants autochtones soient considérés comme un groupe prioritaire pour les services et qu'ils soient au cœur de la formation et de la prestation de services, les concepts de la vérité et de la réconciliation ou les appels à l'action ne sont pas abordés directement dans les politiques et les directives concernées.</p>	<p>Inclure une référence explicite aux concepts de vérité et de réconciliation :</p> <p>Examiner les politiques, les directives et les procédures existantes afin de déterminer où les concepts de vérité et de réconciliation et les appels à l'action applicables peuvent être intégrés pour s'assurer que les engagements organisationnels et les services existants à l'appui des familles et des enfants autochtones sont explicitement formulés.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Le personnel achèvera l'examen des politiques, des directives et des procédures existantes et inclura davantage de références aux concepts de vérité et de réconciliation et aux appels à l'action applicables d'ici le 1^{er} avril 2026.</p>

Article	Observation	Recommandation	Réponse de la direction
11	<p>La présentation de l'information financière dans les comptes de revenus existants au titre des sources de subventions provinciales du SPAGJE était incohérente entre 2022 et 2024 en raison de nouveaux volets de financement qui ont été introduits au cours de cette période, ce qui nécessite un rapprochement entre les comptes pour assurer la comparabilité du financement d'un exercice à l'autre.</p>	<p>Élaborer des directives pour la classification du financement provincial :</p> <p>Élaborer et mettre en œuvre des directives pour le classement des différents volets de financement provinciaux dans les comptes de revenus existants afin de s'assurer que le financement et les sources de revenus sont comparables d'un exercice à l'autre et que les frais payés par les parents sont clairement séparés des autres sources de revenus.</p>	<p>La direction est d'accord avec cette recommandation.</p> <p>Le personnel élaborera et mettra en œuvre des documents d'orientation d'ici mars 2026.</p>