



Projet d'indicateurs de rendement

Questions et réponses générales pour tous les auditoires

1. Qu'entend-on par indicateurs de rendement (IR)?

- Un indicateur de rendement est défini comme étant un résultat numérique mesurant un service du bien-être de l'enfance important.
- Chaque indicateur de rendement pris de façon individuelle n'est pas nécessairement utile en soi, mais collectivement, ils peuvent donner une idée des forces d'une agence et aider à cerner les améliorations qui peuvent être apportées.

2. En quoi consiste le Projet de mesure et de gestion des indicateurs de rendement?

- Le projet d'IR est dirigé par l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (AOSAE) au nom du secteur du bien-être de l'enfance.
- L'objectif de ce projet est d'établir un système de mesure du rendement qui recueille des indicateurs de rendement provinciaux. Ce système permettra une planification organisationnelle efficace, accroîtra la transparence et la reddition de comptes et produira des connaissances visant à améliorer les services pour les enfants, les jeunes et les familles vulnérables.

3. Pourquoi recueillons-nous des indicateurs de rendement?

- Afin de favoriser l'apprentissage continu et l'amélioration constante de la qualité de la prestation de services.
- Afin d'accroître la transparence et la reddition de comptes dans nos efforts continus visant à obtenir de meilleurs résultats pour les enfants et les jeunes.
- Afin de tenir le public plus informé du rendement des sociétés d'aide à l'enfance (SAE) en matière de sécurité, de permanence et de mieux-être des enfants.
- Les indicateurs de rendement aident à répondre à des questions comme « Dans quelle mesure une agence sert-elle bien les enfants et les familles? » et « Quel impact les services ont-ils sur la sécurité et le mieux-être des enfants, des jeunes et des familles? »

4. Quels indicateurs de rendement sont rendus publics?

- Cinq indicateurs de rendement provinciaux relatifs aux services ont été choisis pour les rapports au public, parce qu'ils mesurent les résultats cruciaux du bien-être de l'enfance dans les aspects de la sécurité, de la permanence et du mieux-être.
 - Récurrence des préoccupations en matière de protection de la famille pour les cas fermés lors de l'enquête (résultats de sécurité)
 - Récurrence des préoccupations en matière de protection de la famille pour les cas fermés lors de la prestation de services de protection continus (résultats de sécurité)
 - Jours de soins par type de placement (résultats de permanence)
 - Délai qui s'écoule jusqu'à la permanence (résultats de permanence)
 - Qualité de la relation entre l'aidant ou l'aidante et le jeune pour les enfants pris en charge (résultats de mieux-être)

5. Pourquoi existe-t-il une variation au niveau des données et entre les résultats individuels des agences?

Variation au niveau des données :

- Il y a toujours des variations au niveau des résultats de données; c'est une chose normale et constante. Il est important de cerner la nature de la variation pour la prise de décisions sur de futures mesures. La variation peut être perçue de deux manières :
 - une indication que quelque chose a changé avec le temps (une tendance) – pour déterminer si ce changement est significatif
 - une variation aléatoire qui ne veut pas dire qu'un changement s'est produit
- S'il est vrai qu'une ligne de données montrant une nette tendance à la hausse ou à la baisse peut facilement être comprise comme un indice de réussite ou d'échec, il arrive souvent que les données soient plus insidieuses et nécessitent une interprétation plus minutieuse. Si une variation apparaît de l'un ou de l'autre côté du changement, l'astuce est de comparer la variation en examinant les moyennes avant et après. Si les données, une fois le changement survenu, continuent de baisser dans la même fourchette que les données avant le changement, des changements plus profonds s'imposent alors pour apporter de véritables améliorations¹.

Variation entre les résultats individuels des agences :

- Voici quelques sources probables de variation dans les données sur le bien-être de l'enfance :
 - Facteurs inhérents à l'enfant et à la famille/caractéristiques de la population desservie
 - Facteurs inhérents au cas (à savoir, type de mauvais traitements, placement)
 - Continuité des modèles de pratique (à savoir, signes de sécurité, soins conformes aux traditions)
 - Décisions cliniques prises par un intervenant/superviseur

¹ Source : Langley G, Nolan K, Nolan T, Norman C, Provost L. *The Improvement Guide*. Site Web consulté (*en anglais seulement) : <http://www.ihl.org/resources/Pages/ImprovementStories/UnderstandVariationinData.aspx>



- Facteurs d'ordre organisationnel (à savoir, équipes génériques c. spécialisées, prestation de services multiples)
- Accès et utilisation des ressources communautaires
- Lien avec les autres IR (à savoir, taux de prise en charge)
- Les facteurs suivants peuvent avoir un impact sur la fiabilité des données :
 - Cohérence de la définition et de la mesure
 - Qualité des données – taille de l'échantillon, biais, exactitude, fiabilité

6. Que mesure l'indicateur de rendement « Récurrence des préoccupations en matière de protection de la famille pour les cas fermés lors de l'enquête »?

- Une façon dont une SAE peut mesurer les préoccupations relatives à la sécurité est de suivre la fréquence des dossiers qui reviennent dans le système en raison de préoccupations de sécurité confirmées au sujet d'enfants dans une famille, après avoir été fermés par suite d'une enquête.

7. Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats globaux relatifs à la « récurrence des préoccupations en matière de protection de la famille pour les cas fermés lors de l'enquête »?

Voici quelques considérations contextuelles et la raison proposée pour expliquer la variation des résultats des agences² :

- Le taux élevé de récurrence est lié au fait que les agences desservent une proportion importante de personnes à faible revenu, une proportion plus importante d'Autochtones et de familles monoparentales.
- Les enquêtes concernent l'évaluation d'un large éventail de questions liées aux mauvais traitements des enfants, au fonctionnement familial et au bien-être. Les conflits entre la personne responsable et l'enfant/le comportement de l'enfant, la garde et la capacité de la personne responsable constituent les 3 principaux types d'enquêtes fermées affichant la proportion de récurrences la plus élevée.
- Les problèmes familiaux de nature complexe et chronique (p. ex., la santé mentale de la personne responsable, des problèmes de dépendances, des relations conflictuelles entre l'enfant et la personne responsable) pourraient être plus difficilement traités isolément par le système du bien-être de l'enfance.
- Les enquêtes de protection urgente enregistrent un taux de récurrence plus faible que celles qui reflètent un besoin chronique.

² Fallon, B., Filippelli, J., Black, T., King, B., Moody, B., (2016). *Service Recurrence Performance Indicators in Ontario Children's Aid Societies: Contextual Considerations*, page consultée sur le Portail canadien de la recherche en protection de l'enfance <http://cwrp.ca/>

8. Que mesure l'indicateur de rendement « Réurrence des préoccupations en matière de protection de la famille pour les cas fermés lors de la prestation de services de protection continus »?

- Une façon dont une SAE peut mesurer les préoccupations relatives à la sécurité est de suivre la fréquence des dossiers qui reviennent dans le système en raison de préoccupations de sécurité confirmées au sujet d'enfants dans une famille, après avoir été fermés par suite d'une enquête et de la prestation de services.

9. Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats globaux relatifs à la « réurrence des préoccupations en matière de protection de la famille pour les cas fermés lors de la prestation de services de protection continus »?

Voici quelques considérations contextuelles et la raison proposée pour expliquer la variation des résultats des agences³ :

- Le taux élevé de réurrence est lié au fait que les agences desservent une proportion importante de personnes à faible revenu, une proportion plus importante d'Autochtones et de familles monoparentales.
- Les enquêtes concernent l'évaluation d'un large éventail de questions liées aux mauvais traitements des enfants, au fonctionnement familial et au bien-être. Les conflits entre la personne responsable et l'enfant/le comportement de l'enfant, la garde et la capacité de la personne responsable constituent les 3 principaux types d'enquêtes fermées affichant la proportion de récurrences la plus élevée.
- Les problèmes familiaux de nature complexe et chronique (p. ex., la santé mentale de la personne responsable, des problèmes de dépendances, des relations conflictuelles entre l'enfant et la personne responsable) pourraient être plus difficilement traités isolément par le système du bien-être de l'enfance.
- Les enquêtes de protection urgente enregistrent un taux de réurrence plus faible que celles qui reflètent un besoin chronique.

10. Que mesure l'indicateur de rendement « Jours de soins par type de placement »?

- Cet indicateur de rendement mesure le nombre total de jours qu'un enfant n'étant pas en mesure de vivre dans sa propre famille passe en placement familial, en placement de groupe et selon d'autres dispositions, comme vivre dans un hôpital ou un établissement de garde ou vivre de façon autonome.

³ Fallon, B., Filippelli, J., Black, T., King, B., Moody, B., (2016). *Service Recurrence Performance Indicators in Ontario Children's Aid Societies: Contextual Considerations*, page consultée sur le Portail canadien de la recherche en protection de l'enfance <http://cwrp.ca/>



11. Que signifient les résultats globaux pour les « jours de soins par type de placement »?

- La majorité (77 à 79 %) des enfants pris en charge par une SAE vivent dans un milieu familial comme un placement d'accueil, dans la parenté et avec des parents adoptifs potentiels.

12. Que mesure l'indicateur de rendement « Délai qui s'écoule jusqu'à la permanence »?

- Cet indicateur de rendement mesure le temps qu'il a fallu pour que les enfants et les jeunes pris en charge quittent la prise en charge. Les enfants et les jeunes quittent la prise en charge lorsqu'ils trouvent un foyer permanent et sécuritaire, idéalement dans un milieu familial, ou lorsqu'ils atteignent l'âge de 18 ans.

13. Que signifient les résultats globaux pour le « délai qui s'écoule jusqu'à la permanence »?

- Sur tous les enfants pris en charge au cours de n'importe quelle année financière, plus de 50 % (62-64 %) obtiennent leur congé d'une SAE dans les 12 mois suivant leur prise en charge. Dans un délai de 24 mois, 76 % des enfants qui ont été pris en charge obtiennent leur congé d'une SAE. Dans un délai de 36 mois ou de 3 ans, 85 % des enfants qui avaient été pris en charge ont obtenu leur congé d'une SAE. Les 15 % qui restent sont encore pris en charge par une SAE.

14. Que mesure l'indice de rendement « Qualité de la relation entre l'aidant ou l'aidante et le jeune pour les enfants pris en charge »?

Cet indicateur de rendement mesure la perception qu'a un jeune de sa relation avec sa personne responsable.

15. Que signifient les résultats globaux pour la « qualité de la relation entre l'aidant ou l'aidante et le jeune pour les enfants pris en charge »?

- Les enfants âgés de 10 à 15 ans ont donné une meilleure note à la qualité de leur relation avec leur personne responsable que ceux de 16 et 17 ans.

16. Quels sont certains des défis qu'on a dû relever au cours de l'élaboration des indicateurs de rendement?

- L'établissement d'un système de mesure et de gestion du rendement nécessite des années d'élaboration ainsi qu'un engagement important en temps et en ressources de la part de chaque intervenant concerné.
- La mesure du rendement commence par la détermination de ce qu'il est important d'atteindre en se concentrant sur les orientations stratégiques d'une agence et sur les politiques d'un ministère. Cela consiste à choisir des mesures qui démontreront les réalisations.



- La cueillette de la bonne information est cruciale parce que les agences choisissent trop souvent les indicateurs les plus faciles qui sont moins significatifs et n'appuient pas une prise de décisions efficace.
- La cueillette des données relatives aux indicateurs de rendement a exigé que chaque SAE s'engage à participer au projet, ainsi qu'à élaborer un ensemble de définitions communes relativement au travail du bien-être de l'enfance dans l'ensemble de la province.
- La cueillette et la mesure de 26 indicateurs de rendement ont comporté de nombreux défis techniques, notamment la « migration » de 200 éléments de données provenant de six différents systèmes de gestion de cas dans 45 agences et leur harmonisation en un système de base de données provincial commun.

17. Pourquoi certaines sociétés d'aide à l'enfance n'ont-elles pas de résultats d'indicateurs de rendement?

- En raison de quelques contraintes de nature technique relatives à deux systèmes de gestion des cas utilisés en Ontario, il n'a pas été possible d'accéder aux données sur les IR par le biais de l'extraction des données afin de calculer les résultats des IR de onze agences.

18. Pourquoi des données de référence n'ont-elles pas été définies pour les cinq indicateurs de rendement rendus publics?

Pour le moment, aucune donnée de référence ne sera définie jusqu'à ce que l'on comprenne mieux la signification des résultats afin de savoir s'il faut établir des orientations particulières ou un objet particulier.

- Une donnée de référence est une cible qui définit la situation dans laquelle vous vous trouvez (les résultats actuels de votre agence) et dans quelle direction vous souhaitez aller (ce que vous voulez accomplir). Une donnée de référence vise à définir de nouveaux buts et à adapter les meilleures pratiques pour que votre agence favorise une efficacité et une efficience accrues dans les services dispensés.
- L'établissement d'une donnée de référence est un processus d'apprentissage et de découverte permanent. Elle comprend notamment le processus d'observation et d'apprentissage des résultats actuels d'IR et consiste à déterminer les approches et pratiques qui contribuent à obtenir de bons résultats pour les enfants, les jeunes et les familles. Cette première étape est primordiale avant de pouvoir définir des données de référence.
- Il peut être risqué d'établir prématurément des données de référence, à savoir, avant de comprendre vos résultats, puisque les données de référence que vous souhaitez atteindre peuvent avoir des effets négatifs sur d'autres domaines de services.

19. Quelle est la liste entière des indicateurs de rendement qui ont été choisis pour la cueillette de données et la mesure du rendement?

- Les indicateurs de rendement originaux ont été élaborés par un groupe d'experts qui relevait de la Commission de promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance.
- L'AOSAE, en collaboration avec le secteur du bien-être de l'enfance, a assumé un rôle de leader dans l'élaboration continue des indicateurs et des formules de calcul des IR qui ont été choisis.
- Le MSEJ a confirmé 26 indicateurs de rendement dans les aspects des services, de la capacité organisationnelle et de l'efficacité de la gouvernance. En voici la liste.

Seize indicateurs de rendement liés aux services

(Source des données – Systèmes de gestion des cas)

1. Conformité au délai de réponse (12 heures)
2. Conformité au délai de réponse (48 heures)
3. Conformité au délai de réponse (7 jours)
4. Récurrence des préoccupations en matière de protection de la famille pour les cas fermés lors de l'enquête
5. Récurrence des préoccupations en matière de protection de la famille pour les cas fermés lors de la prestation de services de protection continus
6. *Sécurité en matière de soins (en attente – nouvelle mesure nécessaire)*
7. Admission à la prise en charge
8. Taux de réadmission à la prise en charge après avoir quitté la prise en charge
9. Jours de soins par type de placement
10. Délai qui s'écoule jusqu'à la permanence
11. Stabilité du placement/Nombre de transferts pendant la prise en charge
12. Continuité du travailleur/de la travailleuse - Services familiaux
13. Continuité du travailleur/de la travailleuse - Services à l'enfance

(Source des données – S'occuper des enfants en Ontario, Cahier d'évaluation et de suivi)

14. Atouts de développement des enfants pris en charge
15. Qualité de la relation entre l'aidant ou l'aidante et le jeune pour les enfants pris en charge
16. Rendement scolaire des enfants pris en charge

Six indicateurs de rendement liés à la capacité organisationnelle

(Source de données – Sondage de l'AOSAE)

1. Rétroaction des clients
2. Rétroaction des intervenants

(Source de données – Sondage de l'AOSAE sur les RH)

3. Roulement du personnel par classification d'emploi



4. Jours de maladie du personnel
5. Qualifications des employés

(Source de données – Rapport trimestriel ministériel)

6. Exactitude des rapports financiers

Quatre indicateurs de rendement liés à l'efficacité de la gouvernance

(Source de données – Sondage sur la gouvernance du conseil)

1. Bonnes personnes en tant que directeurs
2. Structures claires et auxiliaires
3. Processus fiables et habilitants
4. Culture saine et viable

20. Quels rôles l'Université de Toronto et l'Université d'Ottawa ont-elles joués dans l'élaboration et la mesure des indicateurs de rendement?

- L'*Ontario Child Abuse and Neglect Database System* (OCANDS) de l'Université de Toronto a été chargé de recueillir, valider et calculer les résultats des indicateurs de rendement pour 13 des indicateurs de rendement liés aux services. L'infrastructure de l'OCANDS convertit les données en un format commun de sorte qu'elles puissent être examinées de façon globale. Cela requiert un processus d'harmonisation par lequel les données brutes des agences sont converties et mappées en fonction des définitions de données de l'OCANDS.
- L'équipe de l'OCANDS a fait preuve de leadership lors de l'analyse préliminaire des résultats globaux des IR et a préparé deux fiches de renseignements sur la récurrence des services et le délai qui s'écoule avant la mise en congé.
- L'Université d'Ottawa a recueilli, mesuré et calculé les résultats des indicateurs de rendement liés aux services 14 à 16. Ces données ont été compilées à l'aide du jeu de données de S'occuper des enfants en Ontario (SOCENOn) pour la période du 1^{er} juin au 31 mai de chaque exercice.

21. En quoi consiste l'*Ontario Child Abuse and Neglect Database System* (OCANDS)?

- L'OCANDS est une base de données longitudinale spécifique aux enfants qui a la capacité de suivre le continuum de services offerts aux enfants et aux familles à partir du moment où ils ont été signalés à une SAE jusqu'à ce qu'ils cessent de recevoir des services. Au cours de plusieurs années d'élaboration, l'OCANDS a harmonisé des centaines de valeurs de tables de code pour cinq des systèmes utilisés par les SAE.
- L'OCANDS ne se limite pas à la mesure d'indicateurs de rendement. Il peut mesurer de nombreux autres aspects des services, ainsi qu'examiner les détails comme l'âge, le sexe, le



type de mauvais traitements et de nombreux autres déterminants. Toutes les SAE qui ont fourni leurs données à l'OCANDS peuvent utiliser le site Web de la base de données pour étudier toutes les variables qui ont été recueillies afin d'analyser les données de leur agence et mieux les comprendre.

22. En quoi consiste SOCENOn?

- Le projet S'occuper des enfants en Ontario (SOCENOn) est un projet de cueillette de données que l'Université d'Ottawa a entrepris en 2000. Les SAE fournissent à SOCENOn des données portant sur la santé, l'éducation, l'identité, les relations familiales et sociales, la présentation en société, le développement affectif et comportemental ainsi que les aptitudes en soins personnels des enfants pris en charge. Les données proviennent de l'évaluation détaillée que les intervenants remplissent pour chaque enfant pris en charge depuis plus d'un an. L'Université d'Ottawa recueille ces données et donne un compte rendu aux agences sous forme de tendances. Les agences utilisent ces données pour éclairer leurs stratégies d'amélioration des aspects de services.

23. Quelles sont les prochaines étapes du projet d'indicateurs de rendement?

- Nous avons fait beaucoup de chemin et accompli beaucoup de travail dans une courte période. Malgré tout, il reste encore beaucoup de travail à faire pour parvenir à un système de mesure du rendement provincial. Voici certaines des prochaines étapes principales auxquelles les agences devront participer :
 - Continuer à migrer les données à partir des systèmes de gestion des cas.
 - Établir un cadre analytique comprenant des données de base.
 - Procéder à l'analyse et utiliser les conclusions tirées pour élaborer des stratégies d'amélioration continue
 - Élaborer des indicateurs de rendement propres aux Autochtones.