CHILDREN'S AID SOCIETY *of* TORONTO | LA SOCIÉTÉ DE L'AIDE *à* L'ENFANCE DE TORONTO

Plan stratégique

de la Société de l'aide à l'enfance de Toronto

2025-2030

Table des matières

Introduction 2

Engagements organisationnels 3

Engagements en matière de viabilité financière 4

Trois orientations stratégiques et objectifs.....5

Indicateurs de rendement clés 9

Initiatives de l'organisme alignées sur les orientations stratégiques 11

Responsabilité et évaluation 13

Prochaines étapes.....14

Introduction

Bienvenue dans le Plan stratégique 2025-2030 de la Société de l'aide à l'enfance de Toronto (la Société).

Notre dernier plan définit nos priorités et nos engagements pour les cinq prochaines années. Élaboré par notre Conseil d'administration, notre équipe de direction et notre équipe de direction stratégique, en collaboration avec le personnel, les prestataires de services et les partenaires communautaires, ce Plan reflète notre responsabilité commune d'améliorer la situation des enfants, des adolescents et des familles à travers Toronto.

À partir de 2025 et au-delà, ce Plan orientera notre manière de soutenir les enfants et les adolescents, de renforcer les familles, de mener la modernisation du système afin de combler les lacunes en matière de services qui touchent les enfants et les adolescents, et de responsabiliser notre personnel grâce à des rôles clairs, des outils adaptés et une gestion organisationnelle solide, afin de faire progresser ce travail essentiel de manière durable.

Ensemble, nos orientations stratégiques permettent à la Société de répondre à une complexité croissante, de mener un changement significatif du système et de demeurer un organisme solide et résilient, dédié à la protection des enfants et des jeunes, ainsi qu'au soutien des familles, aujourd'hui et à l'avenir.

Engagements organisationnels

Notre Plan stratégique 2025-2030 repose sur les engagements organisationnels de la Société en matière d'équité, de diversité et d'inclusion; de vérité et de réconciliation; de lutte contre le racisme anti-Noirs; et de soutien aux communautés 2SLGBTQ+. Ces engagements guident la manière dont nous concevons nos services, interagissons avec les communautés et soutenons notre personnel.

Pour en savoir plus sur les déclarations d'engagement de la Société, rendez-vous sur notre site Web grâce au code QR.

2025-30 Plan stratégique

Engagements en matière de viabilité financière

Outre nos engagements organisationnels, la mise en œuvre du Plan stratégique de la Société de l'aide à l'enfance de Toronto s'articulera clairement autour de la viabilité financière à long terme. Il est essentiel de disposer d'un organisme solide et durable pour remplir notre mandat et venir en aide aux enfants, aux adolescents et aux familles de Toronto.

La Société évolue dans un environnement financier difficile qui exige des mesures réfléchies et responsables. À travers notre Plan stratégique, notre organisme accorde la priorité à la gestion financière afin de garantir notre viabilité pour ceux qui comptent sur nous. Notre viabilité financière est essentielle pour préserver notre capacité à nous concentrer sur la sécurité des enfants, à renforcer les familles et à plaider en faveur de la modernisation du système.

Trois orientations stratégiques et objectifs

Les trois orientations stratégiques de la Société constituent le cadre qui nous permettra de mettre en œuvre notre Plan stratégique 2025-2030. Ensemble, elles reflètent notre engagement à améliorer la situation des enfants, des adolescents et des familles, à renforcer le système de services à l'enfance et à la famille tout en veillant à ce que notre organisme et notre personnel bénéficient du soutien nécessaire pour mener à bien cette mission.

Orientations stratégiques 2025-2030 de la Société

1. **Renforcer les capacités des enfants, des adolescents et des familles**
2. **Mener la modernisation du système**
3. **Doter notre personnel des moyens d'agir et renforcer notre mission**

Chaque orientation stratégique est interconnectée et renforce mutuellement l'idée que des familles solides, un système réactif et coordonné, ainsi qu'un personnel en bonne santé et bien soutenu sont essentiels pour obtenir un impact durable. Ces orientations guident notre travail, nos priorités et notre prise de décision; elles constituent le fondement de nos indicateurs de rendement clés et des initiatives qui en découlent.

Les enfants et les adolescents qui quittent le système de placements sont plus susceptibles de connaître toute une série de conséquences négatives, telles que l'itinérance, des problèmes de santé mentale, le chômage, le manque de scolarisation et des démêlés avec la justice.

Ministère de l'Enfance, des Services communautaires et des Services sociaux

Orientation stratégique n° 1 :

Renforcer les capacités des enfants, des adolescents et des familles

La Société de l'aide à l'enfance de Toronto dispensera les services de protection qui lui sont confiés en adoptant une approche axée sur l'équité et la prévention, qui adapte les soins et le soutien aux besoins des enfants, des adolescents et de leurs familles.

Nos objectifs dans le cadre de cette orientation stratégique

Nos objectifs dans le cadre de cette orientation stratégique consistent à mettre en œuvre des pratiques de préservation familiale fondées sur des données probantes qui s'attaquent aux causes profondes de l'instabilité avant que les problèmes de protection ne s'aggravent, en maximisant la préservation de la famille et de la famille choisie ainsi que la permanence du placement.

Nous veillons également à mettre les enfants et les adolescents en contact avec des services de prise en charge et de soutien équitables et inclusifs dans l'ensemble du secteur des services à l'enfance et à la famille, et à impliquer les familles, les communautés et les réseaux de soutien dès le tout début de leur parcours dans le système de bien-être de l'enfance.

Chaque fois qu'un adolescent déménage, il perd quatre à six mois de progrès scolaires et a ensuite du mal à rattraper ce retard au fil du temps.

Portail canadien de recherche en protection de l'enfance

Orientation stratégique n° 2 :

Mener la modernisation du système

La Société d'aide à l'enfance de Toronto mettra à profit sa position et ses compétences au sein du secteur pour plaider en faveur d'un système de services à l'enfance et à la famille plus intégré, mieux doté en ressources et plus réactif afin de combler les lacunes intersectorielles qui pénalisent les enfants et les adolescents vulnérables en situation de crise.

Nos objectifs dans le cadre de cette orientation stratégique

Nos objectifs dans le cadre de cette orientation stratégique consistent à plaider en faveur de mesures de réforme en constituant une solide base factuelle, en tirant parti du Child Welfare Institute, afin de mettre en évidence les besoins essentiels non satisfaits des enfants, des adolescents et des familles, les préjudices évitables et les coûts supplémentaires résultant des lacunes et des défaillances du système.

Nous veillons également à mener un plaidoyer collectif du secteur en faveur des changements systémiques nécessaires pour créer un modèle de bien-être de l'enfance financièrement viable en Ontario. Cela implique de favoriser une collaboration plus étroite au sein du secteur des services à l'enfance et à la famille afin d'établir des parcours de services et de soutien clairement définis et sans heurts pour les enfants, les adolescents et les familles, grâce à des cadres de gouvernance collaborative qui clarifient les rôles, les limites des services et la responsabilité partagée.

L’accès aux services de santé appropriés demeure un obstacle pour les enfants et les adolescents marginalisés. Il est impératif que les adolescents qui quittent le système de prise en charge disposent de tous leurs documents d’identité en règle, ce qui contribuera à éviter des difficultés inutiles dans leur cheminement vers l’autonomie.

Orientation stratégique n° 3 :

Doter notre personnel des moyens d’agir, renforcer notre mission

La Société définira la notion de réussite de telle sorte qu’elle puisse prendre en compte le soutien apporté au personnel, le renforcement des capacités organisationnelles et la promotion de la viabilité financière.

Nos objectifs dans le cadre de cette orientation stratégique

Nos objectifs en rapport avec cette orientation stratégique consistent à veiller à ce que notre personnel ait une compréhension claire de ses rôles, de ses responsabilités et de ce que représente la réussite dans le cadre de ses fonctions. En fournissant les outils, le soutien et la clarté appropriés, nous visons à renforcer la capacité du personnel à prendre des décisions éclairées, efficaces et opportunes au service des enfants, des adolescents et des familles.

Nous veillons également à renforcer les capacités organisationnelles et la viabilité financière en mettant en place des partenariats stratégiques, des modèles de services partagés, des améliorations des processus opérationnels, des solutions technologiques et une rationalisation de l’organisme. Ensemble, ces efforts visent à accroître notre impact, à améliorer notre efficacité et à garantir que la Société fonctionne de manière responsable et dans les limites de ses moyens, tout en continuant à remplir son mandat.

Indicateurs de rendement clés

Afin de garantir que nos orientations stratégiques débouchent sur des résultats concrets et mesurables, la Société définira chaque année des indicateurs de rendement clés (IRC) pour chaque domaine d’action prioritaire. Ces indicateurs contribuent à traduire nos orientations stratégiques en mesures concrètes et nous permettent de suivre les progrès accomplis, de renforcer la responsabilisation et d’améliorer en permanence la manière dont nous venons en aide aux enfants, aux adolescents et aux familles, tout en soutenant et en perfectionnant au mieux notre personnel.

Les indicateurs de rendement clés s’alignent sur notre mandat, nos engagements organisationnels et nos objectifs de viabilité financière. Ensemble, ils guident notre prise de décision, éclairent l’allocation des ressources et fournissent un cadre clair pour évaluer notre impact tout au long du Plan stratégique 2025-2030 de la Société.

Les indicateurs de rendement clés pour 2026-2027 ci-dessous sont classés et présentés selon l’orientation stratégique à laquelle ils contribuent directement.

Sur 1 000 adolescents placés en famille d’accueil au Canada, seuls huit obtiennent un diplôme d’études postsecondaires. L’un des principaux obstacles à l’accès aux études postsecondaires pour les enfants placés en famille d’accueil est le fardeau financier qui y est associé.

Alliance des étudiants de premier cycle de l’Ontario.

Indicateurs de rendement clés 2026-2027 par orientation stratégique

Orientation stratégique n° 1 :

Renforcer les capacités des enfants, des adolescents et des familles

Indicateurs de rendement clés :

- Améliorer l'expérience des enfants, des adolescents et des parents d'accueil dès l'admission.
- Donner la priorité à la planification de la prise en charge durable et favoriser la réunification des enfants pris en charge à long terme par les services sociaux.
- Veiller à ce que la planification de la sécurité et la réduction des risques soient systématiquement mises en œuvre pour tous les enfants et adolescents.
- Veiller à ce que les adolescents effectuent une transition vers l'âge adulte en disposant des documents indispensables et en étant financièrement prêts.

Orientation stratégique n° 2 :

Mener la modernisation du système

Indicateurs de rendement clés :

- Améliorer la disponibilité, la qualité et la stabilité des foyers d'accueil proposés aux enfants, aux adolescents et aux familles que nous accompagnons.
- Renforcer les partenariats avec d'autres prestataires de services de bien-être de l'enfance.

Orientation stratégique n° 3 :

Doter notre personnel des moyens d'agir, renforcer notre mission

Indicateurs de rendement clés :

- Développer les compétences de la main-d'œuvre de demain et renforcer les capacités de leadership du secteur en offrant davantage d'opportunités de stages aux étudiants de l'enseignement supérieur, de premier cycle et de troisième cycle.
- Renforcer les capacités de leadership en formant les cadres à la convention collective.
- Renforcer les compétences en matière de culture financière chez les dirigeants.
- Instaurer une culture de la responsabilité et de l'amélioration continue à tous les niveaux du personnel.

Initiatives de l'organisme alignées sur les orientations stratégiques

Outre les indicateurs de rendement clés présentés dans ce Plan, la Société mène plusieurs initiatives importantes qui, bien qu'elles ne soient pas nécessairement mesurées par un indicateur de rendement clé spécifique, soutiennent et renforcent directement nos trois orientations stratégiques. Ce travail témoigne de notre engagement en faveur de l'apprentissage continu, de l'innovation responsable et de la durabilité à long terme au service des enfants, des adolescents et des familles.

Renforcer les données factuelles et les pratiques grâce à notre partenariat avec l'Université de Toronto

La Société renforce le partage des connaissances et le développement des pratiques grâce à son partenariat avec la Faculté de travail social Factor-Inwentash et le Child Welfare Institute de l'Université de Toronto. Cela comprend notamment des initiatives visant à mettre en avant et à partager les recherches émergentes sur le secteur et les systèmes à travers l'Amérique du Nord, ainsi que les enseignements tirés, avec le personnel afin de soutenir son travail. Dans le cadre de cette initiative, la Société a organisé des séances d'apprentissage avec des chercheurs de renommée internationale, tels que le Dr John D. Fluke et la Dre Darcey Merritt, contribuant ainsi à relier les résultats de la recherche à la pratique et à la prestation de services dans le monde réel par le biais d'ateliers et de dialogues avec le personnel, les étudiants et les partenaires communautaires.

Tout au long de la durée du plan stratégique, la Société continuera à s'appuyer sur ce travail en élargissant les possibilités pour le personnel d'accéder à des recherches d'actualité, à des apprentissages pertinents pour la pratique et à l'échange de connaissances. Nous continuerons à donner la priorité au partage structuré des connaissances et à

l'apprentissage professionnel comme moyen essentiel de renforcer les pratiques fondées sur des données probantes, de soutenir le personnel dans un travail de plus en plus complexe et d'intégrer l'apprentissage dans la manière dont nous faisons évoluer les services tout au long du plan stratégique.

Orienter l'innovation de manière éthique et efficace grâce à notre nouveau Comité sur l'IA

Consciente du rôle croissant de l'intelligence artificielle (IA) dans le fonctionnement des organismes, la Société met en place son tout premier Comité sur l'IA afin d'orienter l'utilisation éthique et responsable de l'IA au sein de celle-ci. Le Comité élaborera des stratégies, des lignes directrices et des conseils pratiques pour garantir que l'IA soit utilisée de manière ciblée et conforme à notre mandat, afin de renforcer la qualité des services, de soutenir le personnel et d'améliorer l'efficacité organisationnelle lorsque cela s'avère pertinent.

Compte tenu de la nature sensible du travail de la Société, le Comité appliquera une approche rigoureuse en matière de protection de la vie privée, de confidentialité et d'éthique à toutes les considérations relatives à l'IA. Cela inclut des attentes claires concernant le traitement de l'information, une supervision humaine appropriée et une approche prudente et éclairée par les risques en matière de mise en œuvre, qui reflète les responsabilités d'un organisme de services venant en aide aux enfants, aux adolescents et aux familles.

Renforcer la viabilité financière pour garantir la continuité des services et l'efficacité de notre action

La Société continue de se concentrer sur les mesures nécessaires pour renforcer sa viabilité financière et garantir sa pérennité à long terme. Il est essentiel que notre organisme soit stable et viable pour nous permettre de remplir notre mandat légal et d'assurer la continuité des services aux enfants, aux adolescents et aux familles qui comptent sur nous. Ce travail comprend des efforts continus visant à aligner les ressources sur les exigences légales, les besoins en matière de services et les priorités opérationnelles, tout en renforçant la planification, le suivi et la gestion financière au sein de la Société.

La Société met également en œuvre des approches pratiques qui renforcent l'impact et l'efficacité, telles que l'amélioration des processus, l'utilisation responsable de la technologie, les partenariats stratégiques et les possibilités de services partagés, afin que nous puissions fonctionner dans les limites de nos moyens tout en continuant à fournir des services de haute qualité.

Les proches chez qui les placements sont effectués offrent une plus grande stabilité et les enfants sont moins susceptibles d'être replacés en famille d'accueil lorsqu'ils vivent avec des proches. Les membres de la famille sont plus enclins à offrir un foyer permanent par le biais de la tutelle, de la garde ou de l'adoption.

Revue : Trauma, Violence and Abuse

Responsabilité et évaluation

Le Plan stratégique 2025-2030 de la Société est conçu pour être un plan évolutif, guidé par une mise en œuvre continue, des données factuelles et un apprentissage permanent.

Les progrès seront mesurés à l'aide d'indicateurs de rendement clés associés à chaque orientation stratégique, et les résultats seront examinés régulièrement afin de renforcer la responsabilité et de permettre des ajustements opportuns. Il est prévu que nos indicateurs de rendement clés soient mis à jour chaque année et évoluent tout au long de la durée du Plan stratégique. De plus, nous évaluerons régulièrement

l'impact des initiatives de la Société sur la promotion de nos orientations stratégiques.

La supervision et le rapport d'activité s'effectueront par le biais de canaux de gouvernance et de direction clairs, notamment notre équipe de direction et notre Conseil d'administration, selon un rythme précis et défini pour rendre compte des progrès réalisés à l'organisme.

Ensemble, ces mesures de responsabilité contribueront à garantir que nos orientations stratégiques restent actives, transparentes et axées sur l'impact tout au long de la durée du Plan.

Prochaines étapes

D’ici à 2030, la Société mettra en œuvre ce Plan stratégique par le biais d’une mise en œuvre ciblée, alignée sur chaque orientation stratégique, ses indicateurs de rendement clés et les initiatives phares qui soutiennent les progrès globaux du Plan.

Notre équipe de direction et notre équipe de direction stratégique travailleront en étroite collaboration avec notre Conseil d’administration pour suivre et analyser les résultats, faciliter la prise de décision en temps opportun et les changements nécessaires, et renforcer la responsabilité et la réussite globales. Nous utiliserons la mesure de la performance, les données factuelles et l’apprentissage continu pour renforcer nos approches et identifier les ajustements nécessaires.

Outre les rapports sur les indicateurs de rendement clés, la Société suivra et évaluera également les initiatives stratégiques qui ne disposent pas d’indicateurs de rendement clés spécifiques mais qui contribuent de manière significative à nos orientations stratégiques, en s’appuyant sur des jalons clairs, des résultats et des examens réguliers. Ce travail s’appuiera sur une collaboration continue avec le personnel, les prestataires de services et les partenaires communautaires, en reconnaissant qu’un impact durable dépend d’efforts coordonnés, d’une mesure et d’une évaluation cohérentes, ainsi que des ajustements nécessaires en fonction de l’évolution de la situation.

Pour toute question relative au plan stratégique, aux orientations stratégiques et/ou aux indicateurs de rendement clés, veuillez contacter l’adresse suivante :

communicationsteam@torontocas.ca.

CHILDREN’S AID SOCIETY *of* TORONTO

LA SOCIÉTÉ DE L’AIDE *à* L’ENFANCE DE TORONTO

www.torontocas.ca