



LEGAL AID ONTARIO  
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

# **ÉVALUATION DES SEAJ**

## **RAPPORT DE SYNTHÈSE**

### **ABRÉGÉ**

**SERVICE D'AIDE À LA QUALITÉ**  
**M<sup>e</sup> JAWAD A. KASSAB**  
**28 février 2005**

## **INTRODUCTION**

Les sociétés étudiantes d'aide juridique (SEAJ), situées dans des universités, sont financées par Aide juridique Ontario (AJO) pour offrir de la formation sur le droit clinique et assurer la prestation de services d'aide juridique aux Ontariens et Ontariennes à faible revenu.

L'initiative relative à la qualité au sein des SEAJ a été lancée en 2001. Cette initiative comprenait une consultation menée auprès des six SEAJ et au sein d'AJO, ainsi que l'élaboration d'un outil d'évaluation qui établissait cinq paramètres d'évaluation de la qualité au sein des SEAJ ainsi que les critères et les indicateurs pertinents. Cet outil a servi à l'évaluation de chaque SEAJ.

Les cinq paramètres de qualité généraux constituant l'outil d'évaluation des SEAJ sont notamment :

1. la responsabilité et la gestion;
2. la planification des programmes et l'évaluation;
3. la supervision;
4. les relations avec la clientèle;
5. la prestation des services juridiques.

L'outil d'évaluation a d'abord servi de liste de vérification au personnel du Service d'aide à la qualité (SAQ) lors des inspections des SEAJ puis de modèle pour la préparation d'un rapport sur la qualité dans lequel une SEAJ était félicitée pour ses points forts et faisait l'objet de recommandations sur les points à améliorer.

## **A. CONCLUSIONS ET ANALYSE PORTANT SUR L'ENSEMBLE DU RÉSEAU**

### **Paramètre de qualité I (PQI) – Responsabilité et gestion**

#### **Analyse des résultats**

Le nombre de recommandations faites relativement au PQI révèle que la responsabilité et la gestion sont parmi les points à améliorer. Le nombre de recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre dans le cadre du PQI soulève également des questions. La mise en œuvre atteint le niveau le plus élevé pour les critères aux termes desquels on demande à une SEAJ d'établir un processus (p. ex., des procédures financières ou contrôles) ou d'adopter une politique (de ressources humaines, par exemple). En revanche, elle est à son niveau le plus bas pour les critères 2 et 4 portant sur les évaluations du rendement du personnel et sur la formation et l'orientation du nouveau personnel. Certaines SEAJ, dans leurs remarques sur les motifs qui les incitent à ne pas appliquer les recommandations relatives aux évaluations du rendement et à la formation ou à ne les appliquer qu'en partie, ont signalé le besoin de ressources et soutiens supplémentaires tels que la formation à la gestion des ressources humaines et un financement pour la formation du personnel.

## **PQI – Conclusion**

Les SEAJ auraient intérêt à examiner collectivement les évaluations du rendement et le volet « formation et orientation du personnel » afin de déterminer les points à améliorer et la marche à suivre pour réaliser les améliorations nécessaires. (PQI : critères 2 et 4)

Les SEAJ auraient intérêt à mettre en commun les pratiques favorisant l'établissement de rapports de collaboration parmi les responsables de la gestion ainsi que la participation du personnel et des étudiants. (PQI : critères 1 et 4)

## **Paramètre de qualité II (PQII) – Planification des programmes et évaluation**

### **Analyse des résultats**

Les SEAJ reconnaissent l'importance de la planification annuelle et de l'évaluation ainsi que de la rétroaction de la collectivité et des étudiants en appliquant les recommandations qui se rapportent à ces deux critères. La planification annuelle, l'évaluation et la rétroaction doivent être reconnues comme un aspect crucial des activités des SEAJ et devenir chose courante. Elles constituent un aspect important du cadre de responsabilité des SEAJ.

Les SEAJ démontrent leur engagement envers les clients et la fourniture d'un service de qualité par leur communication efficace et l'établissement de rapports de collaboration.

## **PQII – Conclusion**

Les SEAJ auraient intérêt à examiner collectivement l'aspect « planification annuelle, évaluation et rétroaction des clients » afin de déterminer les points à améliorer et la marche à suivre pour réaliser les améliorations nécessaires. (PQII : critères 1 et 3)

Les SEAJ auraient intérêt à mettre en commun les pratiques favorisant l'établissement de rapports de collaboration au sein de la communauté de l'aide juridique et des tribunaux et à bien faire connaître leurs services aux étudiants et à la collectivité. (PQII : critères 1 et 2)

## **Paramètre de qualité III (PQIII) – Supervision**

### **Analyse des résultats**

Le nombre de recommandations faites relativement au PQIII révèle que la supervision est parmi les points à améliorer. Les SEAJ ont appliqué avec soin les recommandations relatives au PQIII. La formation et la supervision des étudiants étant indispensables au bon fonctionnement des SEAJ, ces dernières devraient surveiller et évaluer les normes du PQIII concernant la formation et la supervision des étudiants. En effet, le risque d'erreurs et d'omissions en milieu étudiant est considérable et la responsabilité n'y est pas négligeable. Le risque et la responsabilité peuvent être gérés adéquatement et réduits par une formation et une supervision améliorées des étudiants.

Les avocats chargés des évaluations restent à l'entière disposition des étudiants.

### **PQIII – Conclusion**

Les SEAJ auraient intérêt à surveiller et à évaluer collectivement la formation et la supervision des étudiants et à élaborer des pratiques exemplaires. (PQIII : critères 1 et 3)

Les SEAJ auraient intérêt à mettre en commun les pratiques concernant l'accessibilité des avocats chargés des évaluations aux étudiants. (PQIII : critère n° 4)

### **Paramètre de qualité IV (PQIV) – Relations avec la clientèle**

#### **Analyse des résultats**

Certaines SEAJ n'avaient pas en place de politique ni de procédure (manuelle ou électronique) régissant la vérification de conflits d'intérêts avec les clients. Certaines SEAJ ont cité des ressources technologiques insuffisantes pour vérifier adéquatement par voie électronique la présence de conflits d'intérêts avec les clients, alors que d'autres ont trouvé le système manuel inefficace et peu convivial. D'autres encore ont laissé entendre que, compte tenu de la nature de la pratique en vigueur en leur sein, les vérifications de conflits d'intérêts n'étaient pas nécessaires dans le cadre du critère n° 2. Étant donné que les vérifications de conflits d'intérêts sont une exigence du Barreau et un critère clé du PQIV, les SEAJ sont tenues d'avoir en place la politique et la procédure requises et de veiller à ce que leur pratique y soit conforme. Le SAQ fera un suivi auprès des SEAJ en ce qui concerne les systèmes de vérification de conflits d'intérêts.

L'accessibilité des SEAJ aux clients reste un défi. Certaines SEAJ ont affirmé ne pas avoir les ressources nécessaires pour assurer leur conformité au critère n° 4, qui concerne l'accessibilité et contient des indicateurs tels que « l'absence d'obstacles physiques dans la mesure du possible », « la prestation de services dans la langue principale du client » et « le matériel de communication avec les personnes sourdes ».

### **PQIV – Conclusions**

Les SEAJ auraient intérêt à envisager collectivement des solutions permettant l'élaboration d'une politique et d'une procédure efficaces de vérification de conflits d'intérêts et à assurer aux clients une plus grande accessibilité de leurs services. (PQIV : critères 2 et 4)

Les SEAJ auraient intérêt à mettre en commun les pratiques favorisant la mise en place de systèmes efficaces d'admission initiale. (PQIV : critère n° 1)

### **Paramètre de qualité V (PQV) – Prestation des services juridiques**

#### **Analyse des résultats**

Les SEAJ ont appliqué avec soin les recommandations relatives au PQV. D'ailleurs, c'est pour le paramètre de qualité concernant la prestation des services juridiques qu'elles ont reçu le plus de félicitations. L'examen et la surveillance des pratiques de gestion des dossiers font partie des activités quotidiennes. Compte tenu du roulement continu des étudiants qui gèrent les dossiers des clients et de l'importance de la gestion des dossiers

pour les activités d'information juridique, les SEAJ devraient surveiller et évaluer continuellement les pratiques de gestion des dossiers.

Certaines SEAJ n'avaient pas de système de rappel conforme aux exigences du Barreau. Comme dans le cas des vérifications de conflits d'intérêts, certaines SEAJ ont cité des ressources technologiques insuffisantes pour établir un système de rappel effectif et efficace, alors que d'autres ont trouvé que le système de rappel manuel, quoique conforme aux exigences du Barreau, était inefficace et peu convivial. Le système de rappel des SEAJ doit être conforme aux exigences du Barreau et au critère n° 7 relatif au PQV. Le SAQ fera un suivi auprès de la SEAJ en ce qui concerne les systèmes de rappel.

### **PQV – Conclusions**

Les SEAJ auraient intérêt à surveiller et à évaluer continuellement les pratiques de gestion des dossiers et à envisager collectivement des solutions permettant d'assurer la conformité de leurs systèmes de rappel aux exigences du Barreau. (PQV : critères 2, 3, 6 et 7)

Les SEAJ auraient intérêt à mettre en commun les pratiques concernant la prestation des services, notamment un service bien documenté et opportun, des dossiers clients bien organisés et des communications professionnelles. (PQV : critères 1, 2, 8, 9)

## **B. IMPLICATIONS POUR LES SEAJ ET AJO**

La fin des évaluations de base des SEAJ marque une période de transition. Les SEAJ ont appliqué bon nombre des recommandations faites au cours des évaluations. Les procédés et les politiques mis en place nous permettent d'espérer que des évaluations internes régulières enchâssées dans les pratiques des SEAJ assureront un respect continu des normes de qualité. L'autoévaluation et les communications volontaires des SEAJ aboutiront à leur émancipation et leur donneront un sentiment de responsabilité à l'égard de la qualité. Le SAQ entamera un processus similaire à celui des cliniques et élaborera un outil d'autoévaluation que les SEAJ pourront utiliser. De plus, la mise sur pied d'évaluations du service à la clientèle par les SEAJ l'an dernier concourt elle aussi à la surveillance et à l'amélioration des services juridiques que celles-ci offrent à leurs clients.

Aide juridique Ontario et les SEAJ doivent travailler main dans la main autant que possible, lorsque les circonstances s'y prêtent, pour renforcer les paramètres de qualité qui restent faibles, particulièrement dans les domaines où les recommandations formulées n'ont pas été mises en œuvre. D'autre part, les SEAJ ont reçu de nombreux éloges. Il existe une mine de connaissances, d'informations et de pratiques exemplaires que chaque SEAJ possède et qui, de l'avis d'Aide juridique Ontario, pourraient être partagées plus facilement afin de trouver des solutions efficaces aux problèmes communs. Aide juridique Ontario continuera à accorder sa part de soutien aux SEAJ dans les secteurs où elles en ont besoin.

Parmi les domaines nécessitant un effort permanent, citons les suivants :

<b>PQI – Critères 2 et 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Évaluations du rendement</li> <li><input type="checkbox"/> Formation et orientation du personnel</li> </ul>	<b>PQII – Critères 1 et 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Planification annuelle, évaluation</li> <li><input type="checkbox"/> Rétroaction des clients</li> </ul>
<b>PQIII – Critères 1 et 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Formation des étudiants</li> <li><input type="checkbox"/> Supervision des étudiants</li> </ul>	<b>PQIV – Critères 2 et 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Procédure relative aux conflits d'intérêts</li> <li><input type="checkbox"/> Accessibilité des services aux clients</li> </ul>
<b>PQV – Critères 2, 3, 6 et 7</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pratiques de gestion des dossiers</li> <li><input type="checkbox"/> Système de rappel</li> </ul>	

Parmi les domaines où les pratiques en place doivent être partagées avec les autres éléments du réseau, citons :

<b>PQI – Critères 1 et 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rapports de collaboration parmi les responsables de la gestion</li> <li><input type="checkbox"/> Capacité à favoriser la participation du personnel et des étudiants</li> </ul>	<b>PQII – Critères 1 et 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rapports de collaboration avec les autres fournisseurs et partenaires de l'aide juridique</li> <li><input type="checkbox"/> Capacité à faire connaître les services aux étudiants et à la collectivité</li> </ul>
<b>PQIII – Critère 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Accessibilité des avocats chargés des évaluations aux étudiants</li> </ul>	<b>PQIV – Critère 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Système efficace d'admission initiale</li> </ul>
<b>PQV – Critères 1, 2, 8 et 9</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Service opportun et bien documenté</li> <li><input type="checkbox"/> Dossiers bien organisés et détaillés</li> <li><input type="checkbox"/> Conscience professionnelle des étudiants</li> <li><input type="checkbox"/> Communications opportunes et professionnelles avec les clients</li> </ul>	

## C. CONCLUSION

Dans l'ensemble, les SEAJ sont résolues à fournir des services économiques, efficaces et de grande qualité et à répondre à un grand nombre des critères et indicateurs contenus dans l'outil d'évaluation. D'ailleurs, les SEAJ ont été félicitées pour chacun des cinq paramètres de qualité. Comme dans n'importe quelle organisation, il y a place à l'amélioration, particulièrement en ce qui concerne les paramètres de qualité et les critères susmentionnés. Lorsque les recommandations formulées n'ont pas été mises en œuvre, les SEAJ ont principalement attribué ce phénomène au manque de ressources. Le SAQ fera un suivi auprès des SEAJ dans les domaines d'importance capitale où la mise en œuvre a été faible. Aide juridique Ontario continuera à collaborer avec les SEAJ pour assurer le maintien et l'amélioration des normes de qualité et les encouragera à conjuguer

leurs efforts et à mettre à profit la mine de ressources et de pratiques disponibles au sein de leur réseau pour trouver des solutions originales à leurs problèmes.

\\lao\qso\QSO-Data\S L A S S\Roll-up Report\QSO REPORT ON SEAJ REVIEWS Abridged June 2005.doc