

Document de travail sur la réduction des coûts administratifs

Produit par Aide juridique Ontario

Date : 5 mai 2010



LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Abréviations

AJO Aide juridique Ontario

BP Bureau provincial

DG Directeur général

É.-U. États-Unis

FDO Fondation du droit de l'Ontario

FPO Fonction publique de l'Ontario

GB Administrateur de bureau

RGT Région du Grand Toronto

R.-U. Royaume-Uni

SEAJ Société étudiante d'aide juridique

TJC Travailleur juridique communautaire

Table des matières

Sommaire	2
<i>Introduction/Objet</i>	2
<i>AJO prêche par l'exemple</i>	2
<i>AJO suit un vaste mouvement</i>	3
<i>Nous pouvons améliorer notre façon d'administrer les services dans le domaine du droit de la pauvreté</i>	4
<i>Possibilités d'amélioration</i>	4
<i>Conclusion</i>	5
Introduction/Objet	6
<i>Aide juridique Ontario cherche des moyens de s'améliorer</i>	6
<i>L'engagement d'AJO</i>	7
Contexte	7
<i>Il faut nous améliorer et évoluer; nos clients et nos collectivités en ont besoin</i>	7
<i>Nous devons améliorer notre imputabilité; nos bailleurs de fonds et nos collectivités en ont besoin</i>	8
<i>AJO prêche par l'exemple</i>	8
<i>AJO suit un vaste mouvement</i>	11
<i>S'améliorer et évoluer demeureront des nécessités impérieuses</i>	17
<i>Nous pouvons améliorer notre façon d'administrer les services en droit de la pauvreté dans notre région</i>	18
<i>Servir la population à faible revenu</i>	20
<i>Secteurs à améliorer</i>	22
Conclusion	30
<i>Comment pouvons-nous construire à partir des forces du système actuel?</i>	30
<i>Évaluation actuelle des besoins organisationnels</i>	30
<i>Le but d'AJO</i>	30
Notes	32

Sommaire

Introduction/Objet

Ce document a pour objectif d'identifier des améliorations à l'administration du domaine de pratique des cliniques qui auront pour effet d'économiser des fonds tout en améliorant les services dispensés aux clients. Nous voulons réduire les coûts indirects comme les loyers, éliminer le temps qu'il n'est pas nécessaire de consacrer à l'administration et créer la capacité d'améliorer l'accès à la justice.

AJO, comme la plupart des autres organismes, s'efforce de réduire les sommes consacrées à l'administration pour concentrer plus de ressources sur les services. Les gouvernements, les hôpitaux, les organismes qu'ils soient caritatifs, de services, à but lucratif ou non-lucratif s'efforcent tous de réduire leurs coûts indirects et administratifs.

Approfondissant l'expérience d'AJO et celle d'autres organismes, nous collaborerons avec les cliniques afin d'améliorer les méthodes d'administration des services dans le domaine du droit de la pauvreté en Ontario, ce qui nous permettra de nous concentrer sur les services et d'améliorer leur viabilité.

AJO prêche par l'exemple

Depuis 2007, AJO a tiré parti de la technologie, créé de nouveaux services, éliminé les coûts non nécessaires et rationalisé l'administration. En transformant nos modèles de prestation de services, nous débloquons 20 millions de dollars que nous consacrons chaque année à l'administration. Ceci représente approximativement 5 % du budget total d'AJO.

- AJO économisera 16,5 millions de dollars par année en tirant parti de la technologie pour améliorer l'admission et offrir des nouveaux services aux clients ainsi qu'en déménageant ses bureaux dans les palais de justice de l'Ontario.
- AJO économise 900 000 dollars par année du fait d'avoir déménagé ses bureaux provinciaux dans des espaces ouverts.
- Le Bureau provincial d'AJO fait des économies administratives d'environ 3 millions de dollars.

Ce ne sont là que quelques-uns des moyens utilisés par AJO pour améliorer son administration de l'aide juridique. Débloquer des ressources auparavant affectées à l'administration et réacheminer certaines de ces ressources vers la prestation de services ayant des effets directs sur le client nous a permis d'améliorer les services

et d'élargir leur gamme :

- Grâce au numéro sans frais d'AJO, les clients peuvent désormais faire une demande d'aide juridique et recevoir de l'information ainsi que des conseils juridiques sommaires dans 120 langues par l'intermédiaire de la traduction simultanée. Un peu plus de 24 000 personnes ont bénéficié de ces services entre le 1er janvier et le 29 avril 2010. En février et mars 2010, presque 100 personnes ont bénéficié de conseils juridiques sommaires par téléphone.
- AJO a rationalisé l'administration et réduit le temps nécessaire pour remplir une demande d'aide juridique de 62 %. Les clients peuvent désormais concentrer plus de leur énergie à mener leur cause à bien et moins à naviguer dans les méandres administratifs.
- 71 % des clients sont maintenant informés de la décision concernant leur demande le jour même du dépôt de leur demande (en 2008, seulement 53 % des clients ont été informés de la décision le jour même).
- Les clients peuvent faire une demande d'aide juridique dans les bureaux du tribunal plutôt que d'avoir à se rendre ailleurs.
- AJO met à l'essai un test d'admissibilité simplifié qui rationalisera plus encore le processus de demande.
- Il y a eu plus de 280 000 visites au site Web amélioré d'AJO depuis son lancement le 29 novembre 2009.
- AJO offre des moyens de règlement extrajudiciaires des conflits ainsi que l'accès à des ordinateurs aux clients dont la cause est du domaine du droit familial pour leur donner tôt l'accès aux outils nécessaires afin d'assurer un déroulement adéquat de leur cause.

AJO suit un vaste mouvement

La transformation d'AJO met l'accent sur les services et maximise les effets des fonds publics sur nos clients et nos collectivités. AJO s'est engagé sur un chemin qu'empruntent déjà plusieurs autres organismes à but non-lucratif et publics. Des organismes de services de partout en Ontario et ailleurs cherchent de nouvelles façons d'administrer et de dispenser des programmes qui mettent l'accent sur les services et la viabilité plutôt que les coûts indirects et l'administration.

Voici certaines idées que nous explorons dans ce document :

- La coordination régionale;
- Le partage d'installations;
- Le partage des services et l'impartition de services non essentiels comme les

- De nouveaux modèles et moyens de partenariat;
- Tirer parti de la technologie;
- Améliorer la gestion du savoir;
- Offrir des services globaux;

Nous pouvons améliorer notre façon d'administrer les services dans le domaine du droit de la pauvreté

Nos efforts se basent sur la reconnaissance que les besoins juridiques des Ontariennes et Ontariens à faible revenu diffèrent de ceux de la classe moyenne ou supérieure.

Les nouveaux investissements dans les services du domaine du droit de la pauvreté ont été utilisés pour compenser l'inflation, absorber les augmentations des salaires et des coûts indirects et pour financer les nouvelles cliniques ainsi que les salaires des nouveaux employés. Ces investissements n'ont pas mené à des augmentations substantielles de la quantité de services offerts aux Ontariennes et Ontariens à faible revenu. Entre 1999 et 2009, AJO a augmenté le financement des cliniques de 57 %. Ajusté en fonction de l'inflation, cela représente une augmentation de 30 %. Entre 1999 et 2009, le nombre de postes financés s'est accru de 24 %, mais le nombre de cas traités n'a augmenté que de 12 %.

Les résultats de la mise en œuvre par AJO d'autres modèles de prestation de service démontrent qu'il est possible d'offrir plus de services dans les limites actuelles du budget quand un organisme veut évoluer et s'améliorer.

Possibilités d'amélioration

- Si les cliniques réduisaient la superficie locative par membre du personnel pour se conformer aux normes de la FPO, des économies de 2,2 millions de dollars pourraient être réalisées.
- Si les cliniques réduisaient le temps et l'argent consacrés à l'administration pour atteindre le niveau d'AJO, des économies de 3,5 millions de dollars pourraient être réalisées.

Nous croyons que nous pouvons améliorer les services dans le domaine du droit de la pauvreté dans cette région. Nous voulons augmenter la proportion des fonds affectés aux services et diminuer la part de financement de l'administration. Il y a plusieurs avantages à générer des économies administratives, y compris la

réduction des coûts, l'augmentation de la capacité et l'amélioration des services. Par exemple, débloquer 1 million de dollars des fonds actuellement consacrés à l'administration pourrait en fin de compte créer la capacité de traiter 2 000 nouveaux cas.

Il sera aussi question dans ce document d'améliorations et d'économies en rapport à la vérification, la tenue de comptes, les vacances et les heures compensatoires ainsi que d'améliorations aux services pouvant être apportées en maximisant l'efficacité des sites Web.

Conclusion

Le système actuel de cliniques communautaires a plusieurs forces. En tant que principal bailleur de fonds des services dans le domaine du droit de la pauvreté en Ontario, AJO est fier des nombreuses réalisations des cliniques.

AJO veut approfondir ses initiatives récentes d'amélioration des services, de rationalisation de l'administration, d'élimination des coûts non nécessaires et d'accroissement de la capacité en adoptant d'autres modèles de prestation des services. À cette fin, ce document contient des questions quant à la façon d'administrer les services dans le domaine du droit de la pauvreté dans le but de débloquer des ressources et accroître la capacité.

AJO ne pose pas ces questions simplement pour réduire les coûts. AJO, comme d'autres organismes du secteur public, fait face à des contraintes considérables mais sous-investir dans l'infrastructure et réduire les effets des cliniques sur les clients et leur communauté ne présente pas d'intérêt. Au contraire, nous voulons maximiser l'effet du financement du domaine de pratique des cliniques en mettant l'accent sur les services et la viabilité. Nous voulons construire à partir de nos succès et créer un meilleur système d'aide juridique pour l'Ontario.

Introduction/Objet

Aide juridique Ontario cherche des moyens de s'améliorer

Depuis 2007, Aide juridique Ontario (AJO) a amélioré les services, augmenté sa capacité de servir les Ontariens à faible revenu et augmenté l'accès à la justice. Nous faisons cela en réduisant de manière substantielle nos coûts administratifs. Nous débloquons des ressources auparavant consacrées à l'administration et les utilisons pour créer un organisme plus viable.

AJO, comme la plupart des autres organismes, s'efforce de réduire les sommes consacrées à l'administration et de concentrer plus de ressources sur les services. Les gouvernements, les hôpitaux, les organismes caritatifs, de services, à but lucratif ou non-lucratif s'efforcent tous de réduire leurs coûts indirects et administratifs.

AJO collaborera avec les cliniques afin d'améliorer les services de leur domaine de pratique en Ontario. Nous travaillerons de concert avec les paliers locaux et régionaux afin de déterminer les améliorations à l'administration de la pratique des cliniques qui économiseront de l'argent tout en améliorant les services. En particulier, nous voulons examiner les sommes que nous affectons aux loyers, à l'administration, à la tenue de comptes et la vérification, au temps supplémentaire ainsi qu'aux sites Web.

AJO a tiré parti de la technologie, créé de nouveaux services, éliminé des coûts inutiles et rationalisé ses processus administratifs. Nous réduisons les montants consacrés à l'administration de 55 millions de dollars à environ 35 millions de dollars, une réduction de 20 millions de dollars. AJO consacrait 15,5 % de son budget total à l'administration. AJO a pour objectif de réduire les dépenses administratives à seulement 10,4 % de son budget total d'ici 2012.

Économiser 20 millions de dollars augmente la capacité d'AJO de fournir des services et de donner accès à la justice aux Ontariens à faible revenu. Présenter de nouveaux services signifie que les clients ont plus de choix et nous permet d'offrir des services qui peuvent être adaptés aux besoins des clients. Rationaliser l'administration n'a pas seulement pour effet d'économiser de l'argent, cela permet aussi d'améliorer les services. Les clients peuvent désormais concentrer leur énergie à mener leur cause à bien et non à naviguer dans les méandres administratifs.

Parce que nous avons pris des mesures pour améliorer les services et réduire les coûts réels d'administration de l'aide juridique, l'AJO de 2010 est en meilleure position de répondre aux besoins des Ontariens à faible revenu. Ce document s'appuie sur l'expérience récente d'AJO et fait ressortir que des améliorations peuvent aussi être faites aux services du domaine de pratique des cliniques. Notre objectif est de collaborer avec les cliniques afin d'accroître notre capacité d'offrir des services plus nombreux et meilleurs aux Ontariens à faible revenu en éliminant les dépenses inutiles.

L'engagement d'AJO

Reconnaissant l'état particulier de vulnérabilité des clients qui ont besoin des services du domaine de pratique des cliniques, AJO collaborera avec ces dernières afin :

- De faire en sorte que les clients continuent de recevoir des services de haute qualité;
- D'innover dans le but d'améliorer les services dans le domaine du droit de la pauvreté;
- De faire en sorte que les ressources se concentrent sur les services et que soient éliminés les coûts administratifs inutiles.

Contexte

Il faut nous améliorer et évoluer; nos clients et nos collectivités en ont besoin

On rend fréquemment hommage aux services dans le domaine du droit de la pauvreté en Ontario. Les succès du système des cliniques sont nombreux et les suggestions d'amélioration ne nient en rien ces succès. Cependant, nous ne pouvons nous contenter de continuer à faire ce qui a fonctionné par le passé. Nous devons évoluer pour construire un programme d'aide juridique viable.

Les services dans le domaine du droit de la pauvreté sont rendus nécessaires en partie en raison d'inégalités systémiques de longue date. Les nouvelles politiques en matière d'aide sociale, les nouvelles tendances de l'immigration et les nouvelles règles en rapport avec les travailleurs temporaires ont aussi des effets sur les services dans le domaine du droit de la pauvreté. Les besoins évoluent et les services que nous offrons évoluent avec eux. Il est important d'accroître notre capacité de servir. Nous devons faire preuve de vigilance pour faire en sorte que nos

fonds soient consacrés aux services aux clients et non à défrayer des coûts administratifs inutiles. Améliorer nos façons de faire afin de rationaliser l'administration et de débloquer des ressources pouvant être affectées aux services aux clients est bon pour nos clients et bon pour nos collectivités.

Nous devons améliorer notre imputabilité; nos bailleurs de fonds et nos collectivités en ont besoin

AJO et les cliniques ont toujours fait preuve de vigilance afin d'utiliser le mieux possible les fonds publics. Cependant, le paysage change et être vigilant ne suffit plus. Nous devons faire en sorte d'être imputables devant nos bailleurs de fonds et nos collectivités.

On s'attend de plus en plus à ce que les organismes bénéficiaires de fonds gouvernementaux montrent les avantages et résultats de ces investissements. Le principal bailleur de fonds d'AJO, le gouvernement de l'Ontario, a pris des mesures afin de moderniser les services publics et d'améliorer l'efficacité. Le gouvernement s'est concentré sur l'amélioration de la transparence, l'imputabilité fiscale et l'efficacité de la gestion financière des fonds publics¹.

En réponse, AJO, avec les cliniques, élabore des mesures de rendement et des cadres d'évaluation qui montrent la valeur des différents programmes et services. En montrant que nous optimisons les ressources, nous garderons la confiance de nos collectivités, de nos bailleurs de fonds et des contribuables de l'Ontario. Des améliorations comme celles-ci sont nécessaires afin d'améliorer l'imputabilité et démontrer que le travail que nous faisons optimise l'utilisation des ressources.

AJO prêche par l'exemple

AJO améliore les services, accroît sa capacité et promeut l'accès à la justice en éliminant les coûts inutiles. AJO a démontré que nous pouvons améliorer les services et débloquer des ressources drainées par l'administration. Nous avons connu du succès en nous concentrant sur l'innovation, l'établissement des priorités, les moyens de mesure, l'imputabilité et la coordination.

• Transformation de la prestation des services

AJO transforme son fonctionnement au niveau régional. Elle réduit les effectifs administratifs et augmente le nombre de fournisseurs de services de première ligne. Il en résulte qu'AJO offrira plus de points d'accès aux clients, des processus administratifs rationalisés et plus de ressources centrées sur la prestation de services.

AJO est passé d'un système comprenant 51 bureaux régionaux à un autre composé de 9 bureaux de district. Le système de bureaux régionaux a été transformé en rationalisant l'administration et en concentrant les ressources sur le personnel de première ligne de même que les services directs. Moins de personnel administratif est nécessaire parce qu'AJO tire parti de la technologie et rationalise l'administration :

- En 2008, AJO a mis en place un nouveau processus de demande en ligne pour des clients répondant à certains critères. Ce nouveau service s'appuyant sur Internet augmente les points d'accès des clients et réduit de 62 % le temps nécessaire pour remplir une demande.
- Dans soixante et onze pour cent des cas, une décision concernant la demande d'aide juridique des clients est rendue et divulguée le même jour, ce qui leur permet de commencer à faire progresser leur cause (en 2008, une décision a été prise et divulguée le même jour dans seulement 53 % des cas).
- AJO met aussi à l'essai un test simplifié d'admissibilité rationalisant plus encore le processus de demande.

La modernisation du processus de demande d'AJO a facilité le déménagement des bureaux d'AJO dans des endroits plus pratiques, dans les palais de justice partout en Ontario.

- Les clients qui se présentent au tribunal peuvent maintenant se rendre dans un bureau d'AJO en même temps plutôt que d'avoir à se rendre dans un lieu différent pour présenter une demande d'aide juridique.
- Plus de personnel se concentre sur la prestation de services plutôt que l'administration.

Rationaliser l'administration pour réduire le temps consacré à la demande d'aide juridique et à la décision concernant l'admissibilité aide les clients à résoudre leurs difficultés juridiques plus vite. AJO a amélioré les services, éliminé 170 postes administratifs l'an passé et augmente le nombre de fournisseurs de service de première ligne. Lorsque la transformation d'AJO sera pleinement réalisée, 16,5 millions de dollars seront débloqués par année.

• **Installation de bureaux à espace ouvert**

- AJO a déménagé ses bureaux provinciaux dans des installations à espace ouvert.
- AJO a économisé 350 000 dollars la première année et économisera environ

- **Honoraires forfaitaires pour certains services du domaine du droit criminel**

- AJO met en œuvre des honoraires forfaitaires pour certains certificats en droit criminel.
- Les honoraires forfaitaires sont une façon différente de payer les avocats qui a pour effet de réduire les coûts administratifs d'AJO tout en améliorant ou en préservant la qualité des services aux clients et le rendement financier des avocats.

- **Réforme du droit de la famille**

- AJO améliore la focalisation de ses services en matière de droit de la famille pour donner la priorité à l'information à l'avance, au règlement extrajudiciaire des différends et aux ententes négociées plutôt qu'aux procédures judiciaires et cela, conformément aux quatre piliers de la réforme du droit de la famille définis par le gouvernement.
- AJO investit de nouvelles sommes dans de nouveaux services dont bénéficieront les clients, par exemple, ordinateurs dans les palais de justice à l'usage des clients qui recherchent de l'information.
- Ces améliorations seront bénéfiques aux clients d'AJO dans le domaine du droit de la famille, qui sont surtout des femmes à charge d'enfants, en leur donnant les outils nécessaires pour solutionner adéquatement leur affaire en droit de la famille.

- **Nouveaux services**

- AJO reçoit maintenant des demandes d'aide juridique par l'intermédiaire de son numéro sans frais. Les clients admissibles peuvent avoir accès aux nouveaux services par téléphone, y compris des conseils juridiques sommaires en matière de droit de la famille et de droit criminel. Tous ces services sont offerts en 120 langues par l'intermédiaire de services d'interprétation. Un peu plus de 24 000 personnes ont communiqué avec nous par le biais de la ligne sans frais entre le 1er janvier et le 29 avril 2010. En février et mars 2010, presque 100 personnes ont obtenu des conseils juridiques sommaires par téléphone.
- AJO a modifié et relancé son site Web (www.legalaid.on.ca) pour le rendre plus convivial. Le site amélioré donne accès à de l'information au sujet des services d'aide juridique de même qu'à d'autres ressources et renseignements en ligne. Le site Web amélioré d'AJO a reçu plus de 280 000 visites depuis son lancement fin novembre 2009 et plus de 1,2 millions de

pages ont été consultées. En moyenne, le site Web reçoit plus de 1 700 visites par jour.

Nous ne ménagesons aucun effort pour construire un système d'aide juridique plus viable. Améliorer nos méthodes de travail permet d'accroître l'accès à la justice et d'améliorer les services. Nous reconnaissons que nos clients sont vulnérables et, en cours d'évolution, avons pris soin de protéger leurs intérêts. Nous avons dû relever des défis en cours de route et ce que nous avons appris en relevant ces défis nous aidera à progresser.

En fin de compte, AJO a appris une leçon qui prime sur toutes les autres : nous pouvons accroître notre capacité et améliorer les services en rationalisant l'administration et en éliminant les coûts inutiles. Nous pouvons concentrer nos ressources limitées là où elles doivent se concentrer, c'est-à-dire dans des services qui répondent aux besoins des Ontariennes et Ontariens à faible revenu et dans l'amélioration de l'accès à la justice.

AJO suit un vaste mouvement

AJO, comme la plupart des autres organismes, cherche à réduire les sommes affectées à l'administration et à concentrer plus de ressources sur les services. Le gouvernement de l'Ontario se concentre sur l'amélioration de la transparence et de l'imputabilité fiscale tout en promouvant l'efficience et la gestion efficace des fonds publics. D'autres organismes à but non lucratif évoluent en direction de l'amélioration des services, de l'accroissement de la capacité et de la réduction des dépenses. Les gouvernements, hôpitaux, organismes caritatifs et organismes de services à but lucratif ou non travaillent tous en vue de réduire les coûts indirects et administratifs.

Dans cette partie, nous mettons brièvement en lumière quelques exemples de la façon dont d'autres organismes évoluent afin d'améliorer les services, accroître leur capacité et réduire les dépenses. Il y a quelque chose à apprendre de chacun de ces exemples. Nous pouvons apprendre des succès des autres ainsi que des défis qu'ils ont dû relever. Comme l'explique un auteur, en ces temps difficiles :

« Plusieurs organismes se donnent des budgets plus conservateurs, se serrent encore plus la ceinture et, dans certains cas, réduisent ou éliminent des programmes et services. Presque tous les organismes se disent 'poussés à la limite' et 'font plus avec moins'. C'est à cela que tant d'organismes sont devenus doués par le passé lorsqu'il s'agissait de faire face à une période difficile. Cependant, et cela est beaucoup plus positif, la plupart réexaminent leur fonctionnement et trouvent des façons différentes de faire. »²

Dans d'autres secteurs du programme, AJO a réexaminé son fonctionnement et déterminé des façons différentes de faire afin de réaliser des économies. Nous voulons collaborer avec les cliniques pour trouver de nouveaux moyens d'améliorer les services tout en économisant.

Coordonner à l'échelle régionale

- Fondation du droit de l'Ontario (FDO) : Sur la lancée de son récent rapport au sujet de l'accès à la justice des collectivités rurales et linguistiques, la FDO soutient la création de Régions de communication au sein desquelles «un groupement d'organisations juridiques et autres collaborent, aux fins d'élaborer un système coordonné de transmission de renseignements juridiques ainsi que de prestation de services d'aiguillage et d'autres services à des membres de minorités linguistiques et à des personnes qui résident en milieu rural ou dans des lieux éloignés »³.
- Aide juridique Ontario : La transformation régionale d'AJO a entraîné le déménagement de 51 bureaux régionaux dans 9 bureaux de district. AJO divise maintenant la province en quatre régions, chacune d'elle comptant son propre vice-président qui a la responsabilité de tous les services offerts dans cette région. Le modèle régional est conçu pour accroître la coordination et l'intégration des services pour ainsi offrir de meilleurs services aux clients. Le modèle régional est complété par des initiatives centralisées, comme le Centre de service à la clientèle qui favorise l'accès de clients par l'intermédiaire de portails multiples, y compris un nouveau centre téléphonique et un site Web amélioré.
- Réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) : les RLISS ont été créés en 2006 alors que la province était divisée en 14 régions « parce que, pensait-on, les populations locales étaient mieux en mesure de planifier, financer et intégrer les services de santé dans leur propre collectivité que des personnes à Toronto. »⁴ Les RLISS établissent des objectifs pour mesurer les progrès des priorités tant locales que provinciales. Ils équilibrent « dévolution de l'autorité » et « augmentation de l'imputabilité »⁵. Les RLISS ont connu certains succès et certains défis desquels ils ont tiré des enseignements.
- State Justice Communities (SJC): en réponse à des réductions budgétaires, US Legal Services Corporation (LSC), un bailleur de fonds de services d'aide juridique aux États-Unis, a exigé des bénéficiaires de fonds qu'ils coordonnent les services à l'échelle des états⁶. La LSC a exigé des bénéficiaires de subvention qu'ils élargissent leurs horizons et ne se contentent plus de penser à ce qui est « le mieux pour les clients dans ma

Espaces partagés

Plusieurs organismes bénéficient du partage d'espaces avec d'autres organismes et réalisent des économies d'échelle (p. ex. photocopieurs, salles de réunion partagés, etc.). Les espaces partagés favorisent également la collaboration. Des organismes comme Centre for Social Innovation, dans le centre-ville de Toronto, Heartwood House : au cœur de la vie, à Ottawa, East Scarborough Storefront et Rexdale Multi-Service Community Hub tirent parti du partage d'espaces.

Les espaces partagés et les services communs peuvent aussi être avantageux pour les clients puisqu'ils créent des guichets uniques. Par exemple, ServiceOntario rassemble des renseignements et services liés de différents ministères pour permettre aux Ontariens de trouver plus facilement les renseignements et services qu'ils cherchent.

Le partage d'espaces comporte aussi des défis. Il peut poser des difficultés de l'ordre de la confidentialité et il peut être inadéquat d'installer ensemble des services du domaine du droit de la pauvreté avec d'autres dont les intérêts sont divergents. Des défis de ce genre ne sont pas insurmontables, mais ces exemples indiquent qu'il faut examiner les choix avec minutie.

Services partagés

Plusieurs organismes explorent le rôle des services partagés dans la réduction des coûts inutiles, l'augmentation des capacités et l'amélioration des services. AJO administre certains services partagés au nom des cliniques mais il pourrait être avantageux d'examiner de nouvelles façons de partager les services, par exemple en impartissant les services qui ne sont pas essentiels comme les ressources humaines ou la gestion financière.

Dans l'environnement actuel, des compétences plus grandes sont nécessaires dans une gamme de secteurs spécialisés comme les ressources humaines, la gestion des connaissances et la comptabilité. Le partage des services est une des façons d'obtenir des services de qualité dans ces domaines à un coût raisonnable. Cela rend également possible d'assurer la continuité. Les petits organismes ne peuvent

probablement pas assurer une suppléance dans les rôles clés, ce qui signifie que des rôles clés ne sont joués que par une seule personne.

Il existe plusieurs exemples d'organismes partageant des services. La Black Coalition for AIDS Prevention (Black CAP) s'est jointe à six autres organismes de services du domaine du SIDA afin de partager des services dans le domaine des ressources humaines. La Etobicoke Brighter Futures Coalition est un groupe d'organismes qui partagent les responsabilités de programmation¹⁰.

Les gouvernements fédéral et provincial améliorent également la façon dont les services comme les ressources humaines et les finances sont gérés en partageant des services.

Nouveaux modèles et nouvelles façons de travailler en partenariat

La fusion est un des moyens d'augmenter la capacité des cliniques. En avril 2010, trois cliniques à Hamilton ont fusionné pour former la Hamilton Community Legal Clinic. Dans le district Nord-Ouest, la clinique juridique communautaire de Kenora et la clinique juridique de district de Rainy River ont fusionné pour devenir la Clinique juridique communautaire du Nord-Ouest. Le personnel des trois bureaux partage les clients et gère ensemble la charge de travail.

Les cliniques examinent aussi les fusions avec des partenaires moins traditionnels. Par exemple, le conseil des York Community Services recommande à ses membres une fusion avec les New Heights Community Health Centres. Parmi les avantages prévus de la fusion, on compte l'amélioration et l'augmentation des services offerts à la collectivité, l'amélioration de l'efficacité ainsi que le renforcement des capacités organisationnelles et de la capacité de représentation de la population marginale de l'Ouest de Toronto en ce qui concerne les services de santé et sociaux qui lui sont rendus¹¹.

Les auteurs d'une étude démontrent que « (...) les organismes à but non lucratif dont les dépenses annuelles sont inférieures à 1 million de dollars font face à des défis infrastructurels. La direction de ces organismes pourrait penser à des solutions de rechange comme la croissance ou la fusion pour atteindre une échelle où elles peuvent se permettre des infrastructures adéquates, impartir les services d'infrastructures ou, peut-être, se restructurer en organisme plus petit, plus centré sur le bénévolat où les questions d'infrastructures ont tendance à être d'importance moins critique »¹². Les auteurs de cette étude cherchaient d'abord et avant tout à comprendre comment les organismes à but non lucratif dépensent les fonds, les

mesurent et font rapport à leur sujet, tant au niveau de la collecte de fonds que de l'administration. Bien que l'observation ne soit pas directement liée au sujet, elle est tout de même intéressante.

Le Partenariat canadien pour la santé des enfants et l'environnement est un groupe d'organismes que rassemble un intérêt commun pour une question multidisciplinaire. Le groupe a élaboré un modèle sous forme de « constellation » et a utilisé ce modèle pour sensibiliser, réduire le nombre d'enfants exposés à des toxines comme le bisphénol A et entraîner des changements de politiques ¹³.

Tirer parti de la technologie

Le modèle actuel, en vertu duquel AJO fournit un soutien en matière de TI aux cliniques, fait bénéficier d'économies d'échelle mais des améliorations peuvent être faites et des solutions de rechange peuvent être examinées. Parmi les exemples de moyens de tirer parti de la technologie afin de promouvoir la qualité, on compte ce qui suit :

- Les outils basés sur Internet peuvent être utilisés pour fournir des renseignements, conseils et autres services aux clients. Ces outils permettent aux organismes d'offrir des services à beaucoup plus de personnes pour une fraction du coût par personne aidée¹⁴.
- La Legal Services Corporation (LSC), aux États-Unis, a établi un programme de subvention aux initiatives dans le domaine technologique (Technology Initiative Grants) pour permettre aux programmes d'aide juridique d'innover et de mettre à l'essai de nouveaux services¹⁵.
- On recourt à la technologie pour collaborer au delà des limites régionales de juridiction aux É.-U. Par exemple, des organismes d'aide juridique de l'Iowa, du Montana, de l'Arkansas et de la Louisiane ont établi des liens de partenariat afin de dispenser de l'information juridique par l'intermédiaire de messages textes en direct, en ligne ¹⁶.
- Plus de 30 états des É.-U. ont un site couvrant tout l'état et contenant de l'information qui peut être utilisée à la fois par les clients et les travailleurs juridiques ¹⁷.

Gestion des connaissances

KnowledgeNOW, une initiative conjointe des cliniques et d'AJO, a identifié plusieurs « pratiques prometteuses » permettant d'améliorer la gestion des connaissances et d'offrir plus de services aux clients. Par exemple, une clinique a partagé un protocole d'aiguillage qu'AJO a utilisé pour améliorer ses propres pratiques d'aiguillage ¹⁸.

La gestion des connaissances peut améliorer l'efficacité et l'efficacités d'autres façons. Par exemple, les vidéoconférences et d'autres outils peuvent être utilisés pour amoindrir les distances entre les installations et tirer parti des compétences du personnel d'ailleurs ¹⁹.

Autres exemples d'initiatives en vue de promouvoir le partage et la gestion des connaissances :

- AJO a récemment lancé « DC Thinktank » un portail à l'usage des avocats de service. Le portail est un point d'entrée unique donnant accès à de l'information et des ressources en rapport au programme des avocats de service. Ces derniers peuvent trouver sur le portail une vaste gamme de documents sur les précédents de même que des formulaires, manuels et instruments de travail susceptibles de les aider. Le portail est interactif. Parmi les projets d'avenir, on compte un forum des chefs de file de la pratique dans lequel les ASP et avocats de service peuvent afficher des questions sur lesquelles tout le monde peut émettre des commentaires. Les experts en la matière peuvent également y inclure des renseignements plus détaillés ou plus spécifiques.
- Le ministère fédéral de la Justice fait l'essai d'un portail unique des connaissances et d'un dépôt unique de documents afin d'encourager la dissémination de l'information et le transfert de connaissances.

Services holistiques

Un certain nombre de cliniques innovent pour offrir des services meilleurs et plus intégrés aux clients. Le rapport Trebilcock a mis en lumière les réalisations de trois cliniques juridiques ²⁰ :

- Le Centre francophone de Toronto utilise une évaluation globale des besoins et rassemble en un seul endroit une gamme de fournisseurs de services, y compris des avocats, des travailleurs sociaux et des médecins.
- La Barbra Schlifer Commemorative Clinic ²¹ offre des services de consultation, des services juridiques, d'interprétation, d'information et d'aiguillage aux femmes survivantes de violence.
- Aboriginal Legal Services of Toronto (ALST) offre une vaste gamme de services. Ils peuvent notamment représenter des personnes ou représenter des familles dans des enquêtes, participer à des causes types, faire fonctionner un programme touchant aux travailleurs autochtones dans les tribunaux et utiliser leur personnel spécialisé pour préparer des rapports Gladue.

S'améliorer et évoluer demeureront des nécessités impérieuses

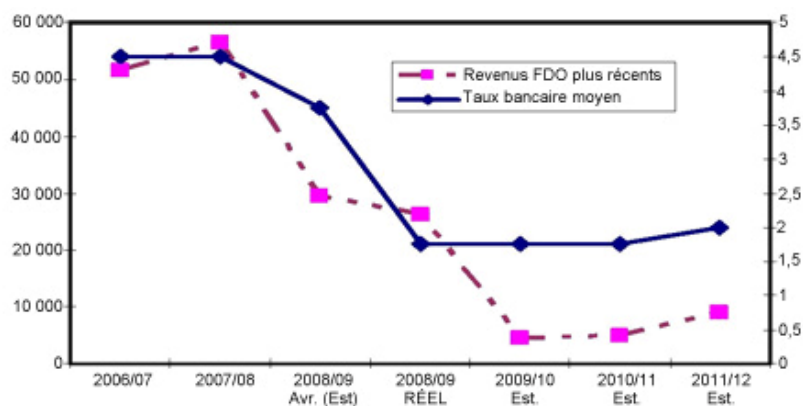
AJO, comme d'autres organismes du secteur public, vit une période de contraintes importantes. Il est d'une nécessité impérieuse de collaborer avec les partenaires, y compris les cliniques, afin de trouver de meilleurs moyens de faire les choses. Certains pensent que cette nécessité impérieuse disparaîtra quand l'économie se redressera mais ce n'est pas le cas.

Le fait qu'AJO se concentre sur la rationalisation de l'administration et l'augmentation des capacités aidera à courte échéance mais cela fait aussi partie d'une stratégie à longue échéance conçue pour faire d'AJO un organisme plus viable. D'autres stratégies à courte échéance sont nécessaires et AJO apprécie l'esprit de corps dont plusieurs partenaires ont fait preuve en ces temps difficiles.

Le gouvernement de l'Ontario est le principal bailleur de fonds d'AJO mais AJO reçoit des parts substantielles de son financement d'autres sources, y compris la Fondation du droit de l'Ontario (FDO). Les revenus provenant de la FDO fluctuent mais comptent habituellement pour 8 % des revenus d'AJO.

En 2006/2007 et 2007/2008, AJO a reçu de la FDO des sommes considérablement plus élevées que la moyenne (51,5 et 56,5 millions de dollars respectivement). Pendant ces années, les revenus en provenance de la FDO correspondaient à 16 % des revenus totaux d'AJO. Ces fonds ont été utilisés pour regarnir la réserve pour éventualités d'AJO et lui ont permis de retenir un surplus accumulé de 14,7 millions de dollars qui a aidé éponger une partie des déficits encourus en 2008/2009 et 2009/2010.

Les revenus de la FDO dépendent des taux de la Banque du Canada et ont chuté dans les trois dernières années. Compte tenu des tendances actuelles, les revenus de la FDO seront probablement bas pendant plusieurs années à venir.



AJO élabore actuellement une stratégie pour faire face aux fluctuations caractéristiques des revenus de la FDO.

Le climat économique actuel est une des raisons d'évoluer pour AJO mais il y en a plusieurs autres. Le mandat d'AJO est de promouvoir l'accès à la justice pour les Ontariens à faible revenu. Afin de s'acquitter de son mandat, AJO doit veiller à maximiser sa capacité de dispenser des services. Il ne s'agit pas seulement d'une crise à courte échéance. Il s'agit de construire un système d'aide juridique viable et de concentrer le plus possible de ressources sur les services aux clients.

Nous pouvons améliorer notre façon d'administrer les services en droit de la pauvreté dans notre région

L'objectif de ce document est d'aider à trouver des moyens de réaliser des économies administratives. En trouvant ces moyens d'économiser, nous créons un meilleur système qui concentre plus de ressources sur les services aux clients. Un meilleur système permet d'atteindre ce qui suit :

- Plus grande capacité de fournir des services de haute qualité aux clients;
- Moins de fonds affectés à l'administration et aux dépenses indirectes;
- Plus grande imputabilité face à nos clients, nos communautés, nos bailleurs de fonds et aux contribuables;
- Meilleur accès à la justice et un système d'aide juridique plus viable.

Le modèle des cliniques a été élaboré dans les années 1970 et 1980 en réponse à un besoin reconnu de services dans le domaine du droit de la pauvreté. Les cliniques ont vu le jour parce que « un modèle différent était nécessaire pour répondre aux besoins juridiques particuliers des pauvres »²² ou, pour emprunter les mots célèbres de Stephen Wexler, « Les pauvres ne sont pas des riches sans argent (...) »²³.

Celles et ceux qui ont étudié l'aide juridique en Ontario mettent l'accent sur le fait que « les vies des personnes à faible revenu sont soumises à des règles impérieuses, complexes, contradictoires et indiscrettes »²⁴. Les besoins juridiques des Ontariens à faible revenu diffèrent de ceux des classes moyenne et supérieure. Alors qu'un grand nombre d'Ontariens à revenu moyen ou élevé peut se payer le luxe de contacts discrets avec la loi dans le cas, par exemple, d'un divorce ou de la vente d'une maison, les Ontariens à faible revenu « sont soumis à des lois complexes et d'obscurs règlements quand ils cherchent des moyens de survivre. »²⁵

Entre 1999 et 2009, AJO a augmenté le financement total des cliniques de presque 25 millions de dollars – une augmentation de 57 % sur 10 ans. Ajusté en fonction de l'inflation, ceci représente une augmentation de 30 % sur 10 ans²⁶.

	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Finance-ment total pratique cliniques (en millions de \$)	43,0	48,0	57,0	61,6	58,3	59,4	62,2	61,7	65,3	67,5
Augmen-tation annuelle	-	12 %	18 %	8 %	-5 %*	2 %	5 %	-1 %*	6 %	3 %
Augmen-tation depuis 1999/00	-	12 %	33 %	43 %	36 %	38 %	45 %	44 %	52 %	57 %
Finance-ment ajusté en millions de \$ de 2009	52,0	56,5	66,0	68,2	64,1	63,9	65,5	63,7	66,3	67,5
Augmen-tation annuelle ajustée		9 %	17 %	3 %	-6 %	0 %	2 %	-3 %	4 %	2 %
Augmen-tation depuis 1999/00 ajustée		9 %	27 %	31 %	23 %	23 %	26 %	23 %	28 %	30 %

* Diminutions attribuables à des augmentations des dépenses ponctuelles dans les années précédentes pour les améliorations locatives, la mise en œuvre des infrastructures des TI, etc.

AJO a fait d'importants investissements dans les services en droit de la pauvreté, mais ces investissements n'ont pas entraîné d'augmentation importante du nombre de services offerts²⁷

	1999/00	2008/09	Variation
Financement total pratiques cliniques (en millions de \$)	43,0	67,5	+ 57 %
Nombre d'interventions des cliniques	140 242	156 588	+ 12 %
Postes financés	429	533	+ 24 %

Les nouveaux investissements ont primordialement été affectés aux nouvelles cliniques, au nouveau personnel ainsi qu'aux augmentations des coûts indirects et des salaires. Les nouvelles cliniques et le nouveau personnel créent une nouvelle capacité mais, dans le cadre du modèle actuel, les coûts en augmentation, comme les loyers et les salaires, dictent fréquemment comment les nouveaux investissements sont dépensés.

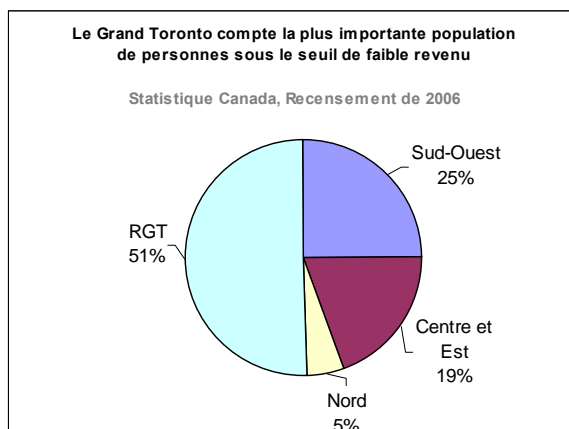
Nous croyons que nous pouvons améliorer les services dans le domaine du droit de la pauvreté dans cette région. Nous voulons augmenter la proportion des fonds affectés aux services et diminuer celle affectée à l'administration. Il y a plusieurs avantages à générer des économies administratives. Elles permettent notamment de réduire les coûts, d'augmenter la capacité et d'améliorer les services. Par exemple, libérer 1 million de dollars autrement consacrés à l'administration créerait au bout du compte la capacité de faire plus de 2 000 nouvelles interventions.

Les nouveaux investissements doivent améliorer les services. Par l'intermédiaire de l'innovation et de la coopération, nous pouvons réduire les coûts administratifs et concentrer plus de ressources sur la prestation des services.

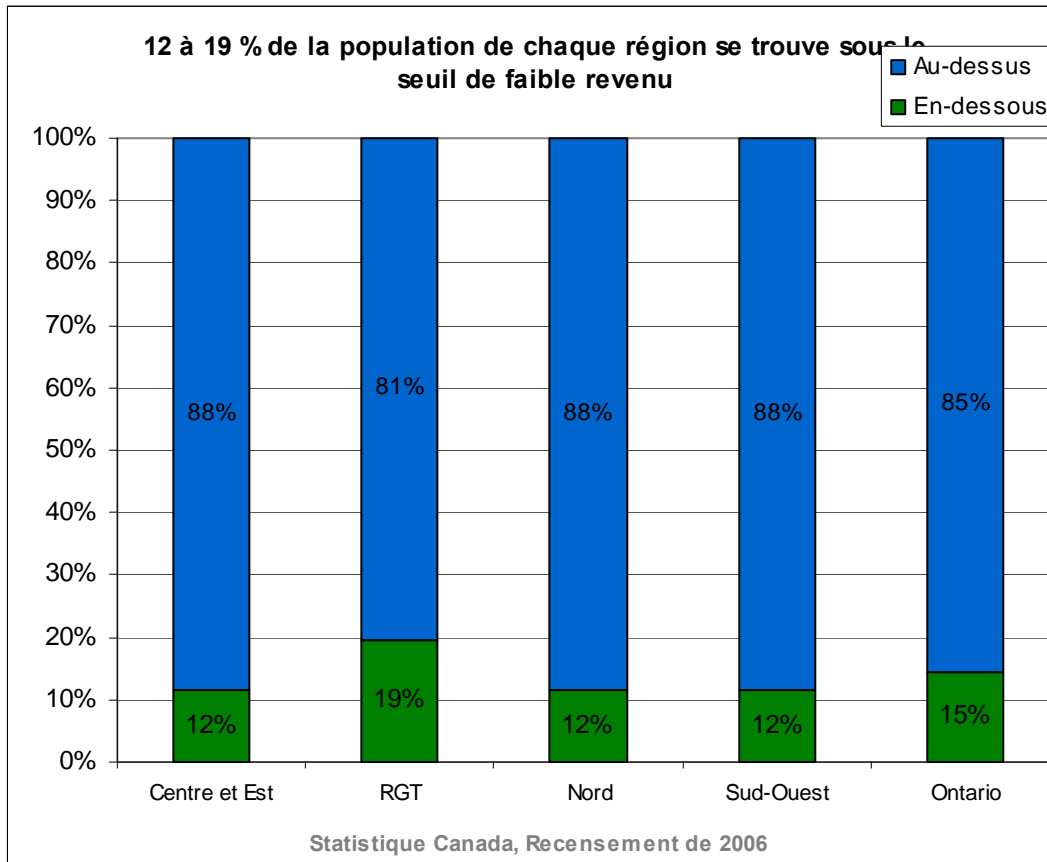
Servir la population à faible revenu

AJO finance 77 cliniques juridiques communautaires, dont 13 cliniques spécialisées. Les cliniques et des dizaines de bureaux satellites offrent des services dans toute la province. L'information concernant le nombre d'Ontariens répondant aux critères d'admissibilité financière d'AJO n'est pas rapidement et facilement utilisable et nous avons choisi le seuil de faible revenu (qui est considérablement supérieur au seuil d'admissibilité d'AJO) comme indice de référence approximatif.

Le Grand Toronto compte la plus importante population de personnes sous le seuil de faible revenu.



Le ratio personnes sous le seuil de faible revenu / personnes au-dessus du seuil de faible revenu est semblable dans toutes les régions à l'exception du Grand Toronto :



Des 77 cliniques, 35 sont dans la RGT. Treize de ces dernières sont des cliniques spécialisées dont le territoire de juridiction s'étend sur toute la province et 22 ne servent que les résidents de la RGT. Il y a 10 cliniques dans le Nord, 15 dans le Sud-Ouest et 17 dans le Centre et l'Est.

	% population SSFR	% des cliniques	Nombre d'employés financés par AJO	% d'employés financés par AJO
RGT	51 %	28,6 %	159	29,6 %
Nord	5 %	13 %	64,5	12 %
Sud-Ouest	25 %	19,5 %	106,5	20 %
Centre et Est	19 %	22 %	97	18 %
Spécialisées	S/O	16,9 %	109,5	20,4 %

La densité de population diffère grandement d'une région à l'autre. À un extrême,

dans le Nord, un nombre plus faible de clients est dispersé sur une vaste région qui comprend plusieurs collectivités isolées. À l'autre extrême, dans la RGT, un plus grand nombre de clients se concentre dans un environnement urbain densément peuplé. Pour s'acquitter de son mandat, il est d'une importance cruciale qu'AJO distribue ses ressources limitées pour répondre aux besoins en services dans le domaine du droit de la pauvreté des populations tant urbaines que rurales.

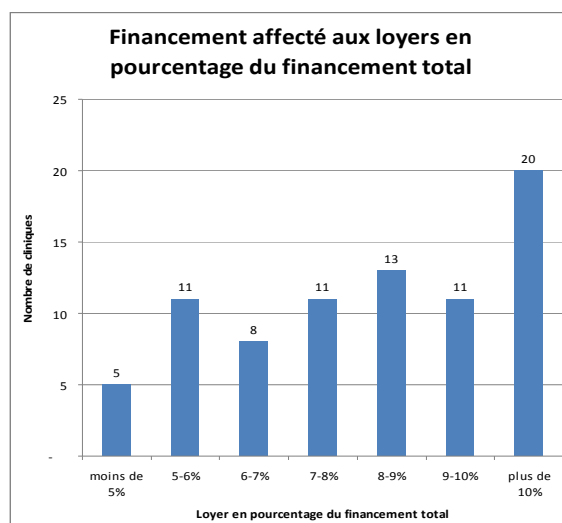
Les conditions démographiques ont changé et les lieux qui pouvaient avoir été idéals pour servir les Ontariens à faible revenu à un moment donné peuvent ne plus être idéals. Les fournisseurs de services doivent aussi penser aux avantages de nouvelles initiatives comme les carrefours communautaires qui rassemblent une gamme de services et de fournisseurs de services en un seul endroit pour promouvoir l'intégration des services et permettre aux clients de trouver des réponses holistiques à des problèmes qui tendent à avoir plusieurs facettes.

Nous avons joint des cartes (Annexe A) montrant où se situent les cliniques dans chaque région, y compris les cliniques spécialisées et les SEAJ, ainsi que la densité de personnes sous le seuil de faible revenu dans chaque région.

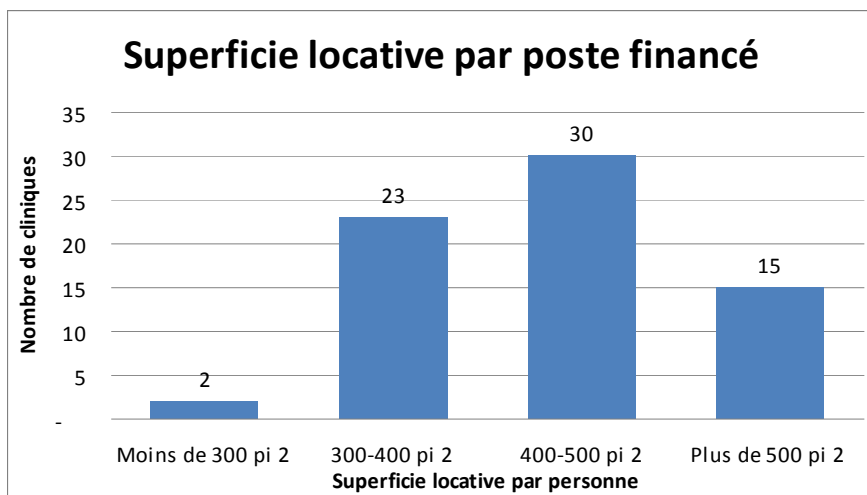
Secteurs à améliorer

Locaux pour bureaux : La location des bureaux constitue le second poste budgétaire en importance après les salaires.

En moyenne, la location des bureaux représente environ 8,5 % du financement total d'une clinique. Vingt cliniques consacrent plus de 10 % de leur financement total aux frais de location de bureau. Une clinique y consacre presque 17 %.



Récemment, AJO a déménagé son siège social provincial dans des bureaux en espace ouvert et a ainsi réalisé des économies annuelles d'environ 900 000 dollars. AJO a réduit la superficie en pieds carrés par employé à temps plein de 242 à 201. Au cours de la première année, même en incluant le coût du déménagement, des économies de 350 000 dollars ont été réalisées. AJO a pu trouver de l'espace dans un immeuble où se trouvent d'autres organismes desservant les Ontariens à faible revenu, réduisant ainsi les coûts tout en maintenant les services aux clients.



Seulement deux cliniques ont une superficie par employé de moins de 300 pieds carrés. La clinique la plus efficiente de ce point de vue alloue 275,6 pieds carrés d'espace locatif par poste financé, plus que ce dont disposait le bureau provincial d'AJO avant de déménager dans ses nouvelles installations. La moitié des bureaux principaux des cliniques ont plus de 417 pieds carrés d'espace locatif par poste financé²⁸.

La norme de la FPO est de 200 pieds carrés d'espace locatif par personne. Si les cliniques pouvaient atteindre un objectif de 200 pieds carrés d'espace locatif par personne, nous pourrions réduire l'espace locatif nécessaire de plus de 100 000 pieds carrés, réalisant ainsi des économies de plus de 2,2 millions de dollars²⁹.

Comme on peut s'y attendre, 19 des 20 cliniques dont le coût au pied carré d'espace locatif est le plus élevé sont à Toronto. Le prix par pied carré s'échelonne entre 28,38 et 40,46 dollars. Le coût médian par pied carré pour les cliniques dans la municipalité de Toronto est 28,50 dollars. Si le coût au pied carré de ces 20 cliniques

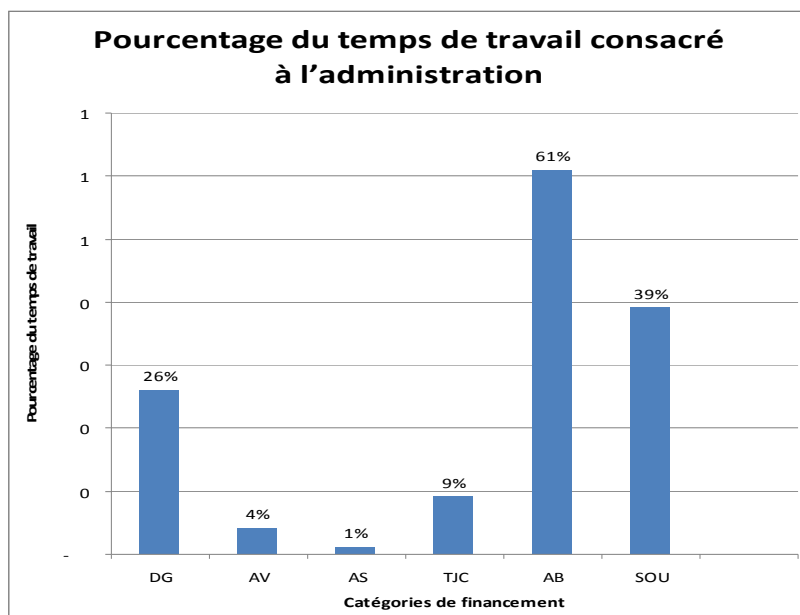
était de 28,50 \$ le pied carré, nous pourrions faire des économies de plus de 250 000 \$.

Questions :

- Combien d'espace et quel genre d'espace sont-ils nécessaire pour offrir des services de haute qualité dans le domaine du droit de la pauvreté?
- Quelles économies peut-on réaliser dans ce secteur?

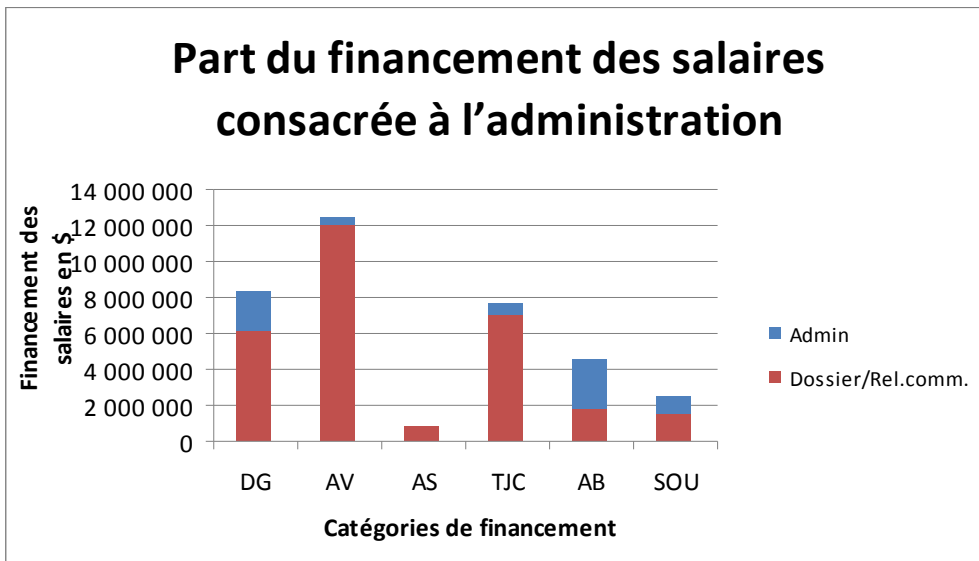
Trop de temps et d'argent consacrés à l'administration

Les coûts administratifs du système des cliniques sont élevés quand on les compare à la fonction publique plus large. Le système de cliniques compte 541 employés, 77 cliniques, 76 directeurs généraux, 74 gestionnaires / directeurs administratifs de bureau et environ 790 membres d'un conseil d'administration. À l'exclusion des directeurs généraux, le personnel d'une clinique est en moyenne de six personnes. Dans le cadre de leur demande annuelle de financement, les cliniques estiment combien de temps a été consacré à certaines activités, y compris l'administration (il n'y a pas de définition universelle du mot « administration » et les cliniques décident de ce qu'elles considèrent du domaine administratif). Si on se base sur les demandes de financement 2009/ 2010 des cliniques, en moyenne 19,7 % du temps du personnel est consacré à l'administration.



Les gestionnaires de bureau et le personnel de soutien consacrent le plus de temps à l'administration alors que les directeurs généraux y consacrent un peu plus de 25 %. Les avocats et les TJC consacrent le moins de leur temps à l'administration.

AJO a octroyé plus de 36,5 millions de dollars aux cliniques pour les salaires (à l'exclusion de l'équité salariale) en 2008/2009. En utilisant les estimations des cliniques sur l'utilisation du temps du personnel, nous estimons à 7,2 millions de dollars les fonds consacrés à l'administration.



Catégorie	Financement total salaires	Affecté à l'administration	Pourcentage
DG	8 365 340	2 201 530	26,32 %
AV	12 486 552	515 574	4,13 %
AS	776 165	8 956	1,15 %
TJC	7 705 818	721 722	9,37 %
AB	4 564 975	2 799 257	61,32 %
SOU	2 416 928	946 103	39,19 %

Pour réduire les coûts administratifs, AJO et les cliniques doivent collaborer afin d'améliorer les méthodes d'administration des services dans le domaine du droit de

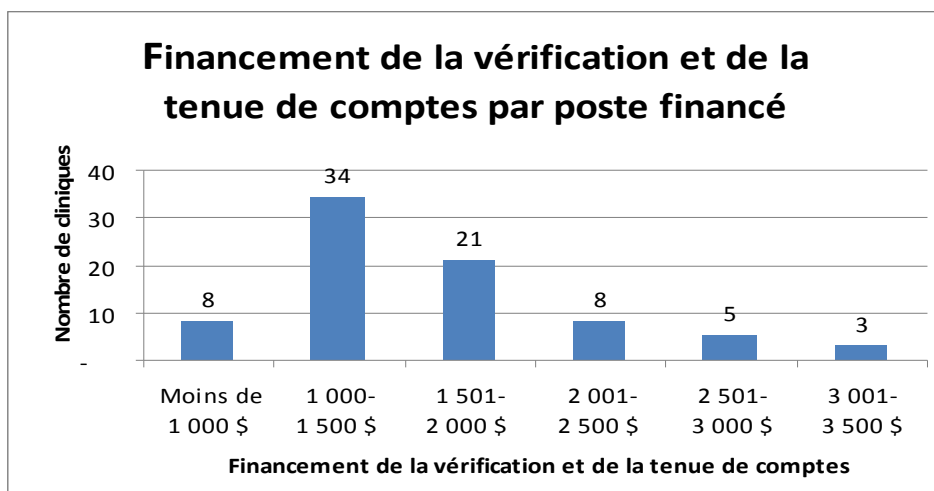
la pauvreté. Réduire le temps consacré à l'administration à 10 – 12 % du financement total entraînerait des économies de 2,8 à 3,5 millions de dollars.

Questions :

- Comment pouvons-nous faire le travail administratif nécessaire avec moins de ressources?
- Est-ce que les avocats / TJC doivent demeurer des avocats / TJC et les administrateurs des administrateurs? Y a-t-il un rôle pour les administrateurs professionnels?

Vérification et tenue de comptes

AJO fournit 762 000 dollars annuellement pour défrayer les coûts de vérification et de tenue de comptes. Les coûts de vérification et de tenue de comptes par poste financé varient entre 830 \$ et 3 300 \$. La moitié des cliniques ont des coûts de vérification et de tenue de comptes dépassant les 1 473 \$ par poste financé. Ensemble, les cliniques consacrent environ 300 000 \$ chaque année afin de faire vérifier leurs états financiers. En d'autres mots, 0,5 % des quelque 58 millions de dollars qu'AJO a donné directement aux cliniques en 2008/2009 afin de dispenser des services en droit de la pauvreté est consacré aux vérifications (le reste du financement des services en droit de la pauvreté est dépensé par AJO en services partagés). Le coût de la propre vérification d'AJO est de 50 000 \$ et s'applique à des états financiers montrant des revenus de 337 millions de dollars. En d'autres mots, AJO affecte environ 0,01 % de ses revenus à sa propre vérification. En proportion de leurs revenus, les vérifications des cliniques sont 50 fois plus coûteuses que les vérifications d'AJO.



Chaque clinique nécessite une vérification parce qu'elle est une société indépendante qui doit se conformer aux exigences de la *Loi sur les personnes morales*, LRO C. 38.

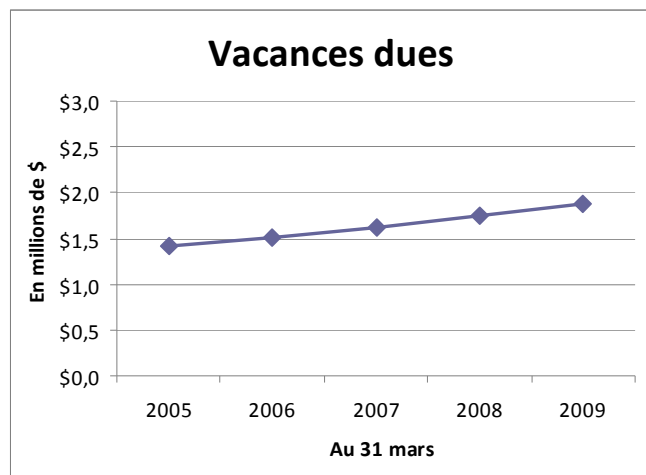
Question :

- Comment pouvons-nous améliorer les fonctions de vérification et de tenue de comptes afin de réaliser des économies?

Temps supplémentaire et heures compensatoires

Parmi les conséquences du système actuel, on compte que le personnel actuel est souvent dans l'impossibilité d'utiliser tout son temps de vacance et toutes ses heures compensatoires à l'intérieur d'une année fiscale et les reporte d'ordinaire plus tard.

Le temps de vacance et les heures compensatoires dûs au personnel au considérablement augmenté au cours des 5 dernières années. Au 31 mars 2009, les cliniques ont enregistré des vacances accumulées d'une valeur de plus de 2 millions de dollars.



Si ce temps est utilisé dans les années ultérieures, il y aura réduction des services aux clients. S'il n'est pas utilisé, les cliniques pourraient se trouver dans l'obligation de le rembourser en argent au personnel. Outre le risque que cela représente face aux clients ou du point de vue financier, il existe aussi le risque que le personnel s'épuise s'il n'est pas en mesure d'utiliser ses vacances ou ses heures compensatoires.

Questions :

- Comment pouvons-nous répondre au cumul du temps de vacance et des heures compensatoires?

- Comment pouvons-nous faire face aux risques en rapport avec les finances, les services aux clients et l'épuisement du personnel?

Sites Web

Des ressources importantes sont affectées aux sites Web. Un rapport récent de KnowledgeNOW³⁰, une initiative des cliniques et d'AJO cherchant à améliorer la gestion des connaissances, met en lumière certains des sites Web soutenant le système des cliniques ou géré par celui-ci :

- Bureau de ressources des cliniques
- CLEONet
- Sharing Advice – Gaining Expertise (SAGE)
- OPICCO
- Board Supports Working Group (BSWG)
- Association des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario (ACLCO)
- Divers sites Web des cliniques

Le rapport fait état du besoin d'une « vue d'ensemble » de l'articulation des sites Web existants 31. Ces sites Web offrent des ressources importantes mais éprouvent des difficultés de l'ordre de la viabilité. Les défis associés à l'élaboration de nouveau contenu, à la gestion du contenu existant et à l'intégration de caractéristiques Web 2.0 plus interactives sont de taille. Un certain nombre de problèmes sont associés à la prolifération des sites Web :

- Responsabilité du site Web : Plusieurs se fient sur des bénévoles pour entretenir et élaborer le site Web.
- Dédoublage des efforts : Plusieurs cliniques peuvent rédiger, traduire et afficher des renseignements juridiques sur le même sujet.
- Éparpillement des ressources : Les utilisateurs de plusieurs sites Web doivent se souvenir de plusieurs mots de passe et se rendre en plusieurs endroits pour trouver des ressources.
- Fiabilité de l'information : Les Ontariens à faible revenu qui cherchent des renseignements en ligne ne savent pas nécessairement qui sont les experts et peuvent ne pas trouver facilement de l'information fiable.

D'autres régimes d'aide juridique ont élaboré des sites Web centralisés qui comprennent des éléments d'éducation juridique du public et d'autoassistance. Une source indique que « la plupart des programmes [d'aide juridique des É.-U.] ont un site Web et plus de 30 états ont un site à la grandeur de l'état contenant de l'information utile autant aux défenseurs qu'aux clients (et presque tous les autres états construisent actuellement un tel site) »³². Dans un document explorant le rôle de la technologie dans les services aux clients commandé par AJO, on définit les sites Web centralisés comme des « outils technologiques d'avant garde »³³. On note dans le document que les sites Web rejoignant tout un territoire de juridiction communiquent aux clients et au public l'idée que l'aide juridique est un ensemble unifié de services³⁴.

Questions :

- Comment pouvons-nous maximiser l'efficacité des sites Web du domaine du droit de la pauvreté?
- Pouvons-nous augmenter l'efficacité tout en améliorant les services en ligne?

Conclusion

Comment pouvons-nous construire à partir des forces du système actuel?

Le système actuel a plusieurs forces. En tant que principal bailleur de fonds des services de droit de la pauvreté en Ontario, AJO est fier des nombreuses réalisations des cliniques.

AJO veut poursuivre ses initiatives récentes d'amélioration des services, de rationalisation de l'administration, d'élimination des coûts inutiles et d'accroissement des capacités dans le cadre d'autres modèles de prestation des services. AJO collaborera avec les cliniques et autres partenaires afin de réduire les sommes consacrées à l'administration de même qu'aux coûts indirects et d'améliorer les services en droit de la pauvreté en Ontario.

Évaluation actuelle des besoins organisationnels

Récemment, plusieurs bailleurs de fonds ont été critiqués pour avoir indûment insisté sur un abaissement irréaliste des coûts indirects. Plusieurs s'inquiètent que les pressions en vue de d'abaisser les coûts administratifs entraînent des sous-investissements dans les infrastructures nécessaires et aient des conséquences négatives involontaires sur l'efficacité de l'organisme.

AJO ne veut pas faire ce genre d'erreur. Les infrastructures sont importantes. Des infrastructures faibles contribuent à la faiblesse de la gestion des finances et des ressources humaines. Ne pas investir dans les infrastructures contribue à la création d'écart de technologie qui marginalisent les fournisseurs de services et les privent d'outils nécessaires. Nous entendons augmenter nos capacités, pas les réduire. Toutefois, nous devons augmenter nos capacités d'une manière qui maximise les effets de notre travail et permet de faire en sorte que l'infrastructure utilisée pour promouvoir la prestation des services soit flexible, réactive et adéquate. En augmentant nos capacités et en maximisant les effets de notre travail, nous veillons au bien-être à longue échéance des services en droit de la pauvreté en Ontario.

Le but d'AJO

Le but d'AJO est simple. Nous voulons identifier des moyens de faire des économies administratives. Nous voulons réduire les coûts indirects, comme les loyers, et éliminer le temps consacré inutilement à l'administration. S'appuyant

sur les enseignements que lui procure sa propre expérience, AJO veut collaborer avec les cliniques afin d'améliorer l'administration des pratiques des cliniques pour que nous puissions nous concentrer sur les services, améliorer la viabilité, promouvoir l'imputabilité et veiller à optimiser les ressources.

AJO a apporté des améliorations à tous les programmes excepté dans le domaine du droit de la pauvreté. Nous réduisons les dépenses administratives de 55 millions de dollars à environ 35 millions de dollars. Nous visons à réduire les coûts administratifs de 41 %. Dans ce document, nous définissons certaines des raisons pour lesquelles nous pensons que nous pouvons améliorer la façon dont les services dans le domaine du droit de la pauvreté peuvent être dispensés dans cette région.

AJO veut utiliser ce document pour amorcer une conversation au sujet des améliorations que nous pouvons apporter aux niveaux local et régional afin d'améliorer l'accès à la justice pour les Ontariens à faible revenu.

Notes

¹ L'Honorable Dwight Duncan, ministre des Finances, « Ontario ouvert sur le monde : Un plan pour l'emploi et la croissance (Budget 2010 de l'Ontario) », Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2010, p. xix.

² Susan Carter, « Nonprofit Organizations in Tough Times: The View From Ground Level », (2010), *The Philanthropist*, Vol. 23 N^o. 1, pp. 75 et 76.

³ Fondation du droit de l'Ontario, Rapport Communiquer / Projet « Accès rural et linguistique à la justice » en ligne : http://www.lawfoundation.on.ca/fr/linguistic_rural_access.php

⁴ MSSLD, Première année complète des RLISS en Ontario, en ligne : RLISS <http://www.lhins.on.ca/home.aspx?LangType=3084> [Première année]

⁵ Voir Don McGuiness (RLISS Sud-Est), « Local Health System Performance Indicators », en ligne : Association ontarienne de soutien communautaire, http://www.ocsa.on.ca/Conference/2007seo/Don_McGuinness.pdf. La traduction de la citation est d'AJO.

⁶ Legal Services Corporation, « State Planning: A Five-Year Overview », en ligne : LSC http://www.lsc.gov/pdfs/030194_sp5yrrprt.pdf p. 1 [SJC Five-Year].

⁷ SJC Five-Year, p. 5. La traduction de la citation est d'AJO.

⁸ Legal Services Corporation, « Building State Justice Communities: A State Planning Report from the Legal Services Corporation » (Mars 2001), en ligne : LSC <http://www.lsc.gov/pdfs/BSTJCrpt.pdf>. La traduction de la citation est d'AJO.

⁹ Voir, par exemple, les propos au sujet de SJC dans Alan W. Houseman et Linda E. Perle, « Securing Equal Justice for All: A Brief History of Civil Legal Assistance in the United States (Revu en 2007) », en ligne : Center for Law and Social Policy <http://www.clasp.org/admin/site/publications/files/0158.pdf> [Houseman and Perle].

¹⁰ Voir aussi : Betty Ferreira, « Making the decision to outsource non-core services », en ligne : Charity Village www.charityvillage.com/cv/research/rom42.html

¹¹ Lettre aux partenaires communautaires datée du 31 mars 2010.

¹² Non-Profit Overhead Cost Project, « Getting What We Pay For: Low Overhead Limits Nonprofit Effectiveness », (Center on Nonprofits and Philanthropy, Urban Institute Center on Philanthropy Indiana University : août 2004). La traduction de la citation est d'AJO.

¹³ Voir Tonya Surman et Mark Surman, « Open Sourcing Social Change: Inside the Constellation Model (Open Source Business Resource, septembre 2008) », en ligne www.osbr.ca/ojs/index.php/osbr/rt/printerfriendly/698/666.

¹⁴ Jeffrey Stutz et Lucille Narun, « Report for Legal Aid Ontario: Technology in Aid of Client Services » (12 août 2008), p. 9 [Stutz et Narun].

¹⁵ Stutz et Narun, p. 10; Legal Services Corporation, « Using Technology Innovations to Strengthen the Delivery Systems of State Justice Communities », (Legal Services Corporation, Washington D.C., 2003).

¹⁶ Stutz et Narun, p. 12.

¹⁷ Julia Gordon, « Equal Justice and the Digital Revolution: Using technology to meet the legal needs of low-income people » (Center for Law and Social Policy and National Legal Aid & Defender Association, Washington : 2002), p. 2.[Gordon]

¹⁸ KnowledgeNOW, « Knowledge Management, Sharing and Creation: Building on Our Strengths and Enhancing Access to Justice – Phase 1 – Discussion Paper and Report of the KnowledgeNOW Project » (Provincial Learning Community on Knowledge Management and Transfer : mars 2010), p. 12 [KnowledgeNow].

¹⁹ Stutz et Narun, p. 5.

²⁰ Michael Trebilcock, « Rapport 2008 sur l'examen du régime d'aide juridique », en ligne : Ministère du Procureur général http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/about/pubs/trebilcock/legal_aid_report_2008_FR.pdf, pp. 105 – 107 [Rapport Trebilcock].

²¹ La clinique Schlifer n'est pas financée par AJO.

²² Lenny Abramowicz, « The Critical Characteristics of Community Legal Aid Clinics in Ontario », en ligne : ACLCO http://www.aclco.org/f/Critical_Characteristics.pdf, p. 2. La traduction est d'AJO.

²³ « Practicing Law for Poor People » (1970) Vol. 79, N° 6, *Yale L.J.*, 1049.

²⁴ Rapport Trebilcock, p. 8, citant John D. McCamus, « Rapport de l'examen du régime d'aide juridique de l'Ontario; Plan d'action pour les services juridiques subventionnés » (1997), en ligne : MPG <http://www.attorneygeneral.jus.gov.on.ca/french/about/pubs/olar/>, p. 59 [Rapport McCamus].

²⁵ Chapitre 4 du rapport McCamus.

²⁶ Banque du Canada, Feuille de calcul de l'inflation, en ligne : Banque du Canada http://www.banqueducanada.ca/fr/taux/inflation_calc-f.html

²⁷ Les « interventions » ou « services » incluent tous les services du domaine de pratique des cliniques, à partir des efforts dans le domaine de la réforme du droit jusqu'aux séances de breffage.

²⁸ AJO n'a pas de données sur la superficie locative de 9 cliniques.

²⁹ AJO paie en moyenne un loyer brut de 22 dollars le pied carré pour les cliniques.

³⁰ KnowledgeNOW

³¹ Knowledge Now, p. 1.

³² Gordon, p. 2.

³³ Stutz et Narun, p. 2.

³⁴ Stutz et Narun, p. 3.

Annexe A : Population sous le seuil de faible revenu (SSFR) et emplacement des cliniques

Population SSFR selon le recensement de 2006 et l'emplacement des cliniques de la région du Sud-Ouest

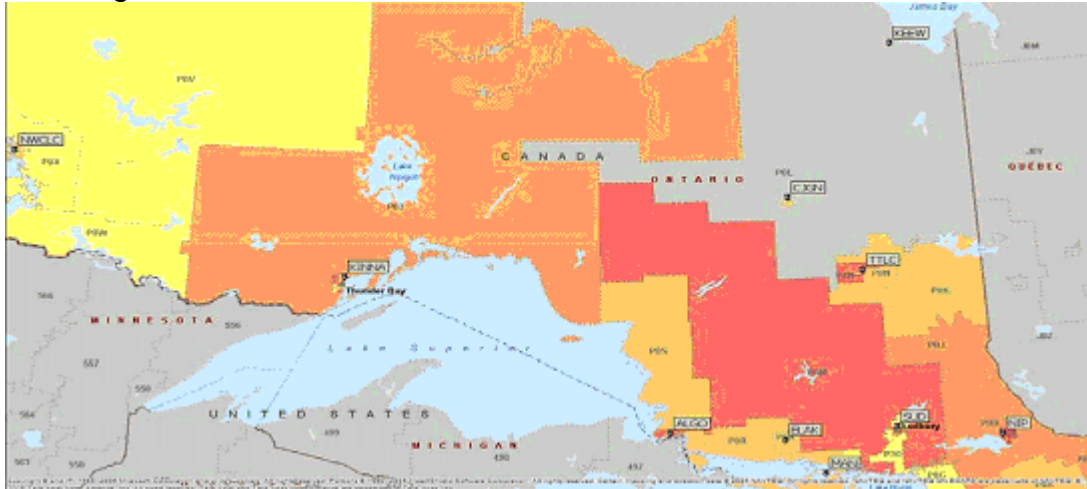


Population SSFR 2006



	Liste des cliniques de la région du Sud-Ouest
BHN	CLC Brant, Haldimand, Norfolk (Brantford)
CKLC	Chatham-Kent LC
CLAS	Community Legal Assistance Sarnia
CLSNS	CLS Niagara South
EOLC	LC Elgin-Oxford (Saint-Thomas)
GBLC	Grey-Bruce CLC (Owen Sound)
HAM	Hamilton Community Legal Clinic
HCLS	Halton CLC (Georgetown)
HPLC	Huron Perth CLC (Stratford)
LAW	Legal Assistance Windsor
WINE	Clinique juridique bilingue Windsor/Essex
NLSLM	Neighbourhood LS (London et Middlesex)
NN	Niagara North CLC (St. Catharines)
WATER	Waterloo Region CLS (Kitchener)

Population SSFR selon le recensement de 2006 et l'emplacement des cliniques de la région du Nord

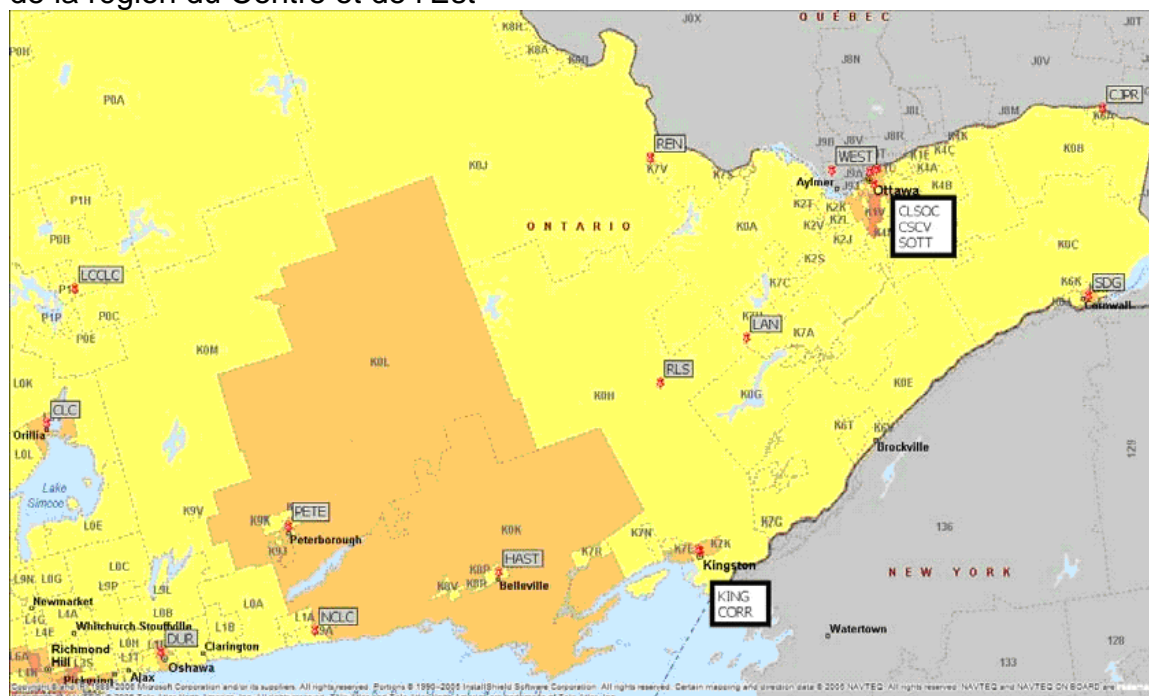


Population SSFR 2006



Liste des cliniques de la région du Nord	
ALGO	Algoma CLC
CJGN	Clinique juridique Grand Nord
ELAK	Elliot Lake & Northshore CLC
KINNA	Kinna-aweya CLC (Thunder Bay)
MAN	Manitoulin LC
NIP	Nipissing CLC
NWCLC	Clinique juridique communautaire du Nord-Ouest
SUD	Clinique juridique communautaire de Sudbury
TTLC	Clinique juridique communautaire Timmins-Témiscamingue
KNLS	Keewaytinok Native Legal Services

Population SSFR selon le recensement de 2006 et l'emplacement des cliniques de la région du Centre et de l'Est

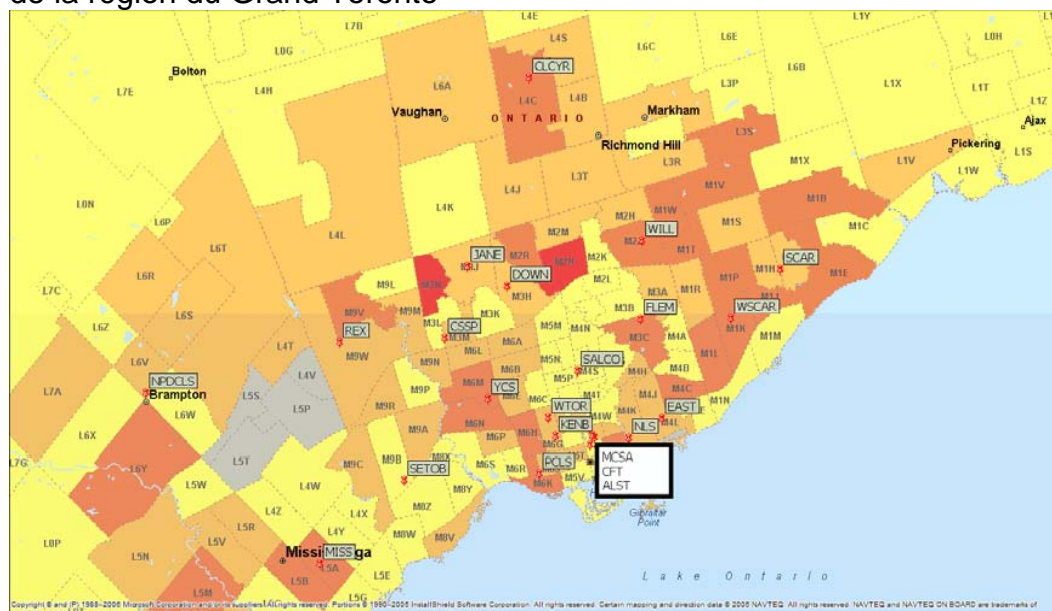


Population SSFR 2006



CLC	Liste des cliniques de la région du Centre et de l'Est
CLC	CLC Simcoe, Haliburton & Kawartha Lakes (Orillia)
CORR	Correctional Law Project (Kingston)
CSCV	Centre de services communautaires Vanier
DUR	Durham CLC (Oshawa)
LCCLC	Lake Country CLC (Bracebridge)
NCLC	Northumberland CLC (Cobourg)
PETE	Peterborough CLC
HAST	Hastings Prince Edward LS (Belleville)
KING	Kingston CLC
RLS	Rural Legal Services (Sharbot Lake)
CJPR	Clinique juridique populaire Prescott et Russell
LAN	Lanark Leeds & Grenville LC
REN	Renfrew County LC (Renfrew)
SDG	Clinique juridique Stormont, Dundas & Glengarry
CLSOC	Clinique juridique communautaire Ottawa Centre
SOTT	Services juridiques communautaires du Sud d'Ottawa
WEST	Services juridiques de l'ouest d'Ottawa

Population SSFR selon le recensement de 2006 et l'emplacement des cliniques de la région du Grand Toronto

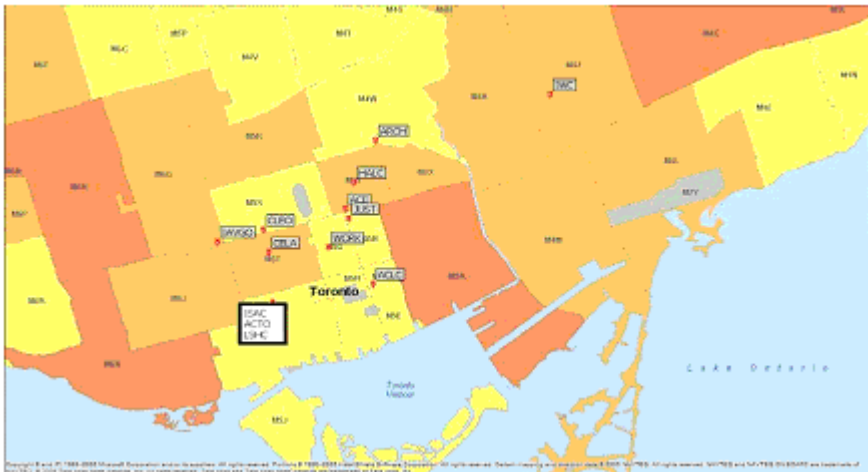


Population SSFR 2006



ALST	Liste des cliniques du Grand Toronto
ALST	Aboriginal Legal Services Toronto
CFT	Centre francophone de Toronto
CLCYR	Community Legal Clinic of York Region
CSSP	Centre for Spanish-Speaking Peoples
DOWN	Downsview Community Legal Services
EAST	East Toronto Community Legal Services Inc.
FLEM	Flemingdon Community Legal Services
JANE	Jane Finch Community Legal Services
KENB	Kensington-Bellwoods Community Legal Services
MCSA	Metro Chinese & South Asian Legal Clinic
MISS	Mississauga Community Legal Services
NLS	Neighbourhood Legal Services
NPDCLS	North Peel & Dufferin Community Legal Services
PCLS	Parkdale Community Legal Services, Inc.
REX	Rexdale Community Legal Clinic
SALCO	South Asian Legal Clinic of Ontario
SCAR	Scarborough Community Legal Services
SETOB	South Etobicoke Community Legal Services
WILL	Willowdale Community Legal Services
WSCAR	West Scarborough Community Legal Services
WTOR	West Toronto Community Legal Services
YCS	York Community Services

Population SSFR selon le recensement de 2006 et l'emplacement des cliniques spécialisées



Population SSFR 2006



	Liste des cliniques spécialisées
ACE	Advocacy Centre for the Elderly
ACLC	African Canadian Legal Clinic
ACTO	Centre ontarien de défense des droits des locataires
ARCH	ARCH Centre du droit des personnes handicapées
CELA	Association canadienne du droit de l'environnement
CLEO	Éducation juridique communautaire Ontario
HALC	HIV and AIDS Legal Clinic (Ontario)
IAVGO	Industrial Accident Victims Group of Ontario
ISAC	Centre d'action pour la sécurité du revenu
IWC	Injured Workers' Consultants
JUST	Justice for Children and Youth
LSHC	Landlord's Self-Help Centre
WORK	Toronto Workers' Health & Safety Legal Clinic

Population SSFR selon le recensement de 2006 et l'emplacement des sociétés étudiantes d'aide juridiques



Population SSFR 2006



	Liste des SÉAJ
UOTTAWA	Clinique juridique communautaire de l'Université d'Ottawa
UWINDSOR	Community Legal Aid - University of Windsor
UWO	Community Legal Services, University of Western Ontario
UTORONTO	Downtown Legal Services
QUEENSU	Queen's Legal Aid
CLASP	Community & Legal Aid Services Programme