

**COMITÉ DES CLINIQUES DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AIDE JURIDIQUE ONTARIO**

Dans l'affaire de

**L'IMPOSITION DE MESURES CORRECTIVES DU TROISIÈME
PALIER À LA CLINIQUE JURIDIQUE AFRICAINE CANADIENNE,
CONFORMÉMENT À L'ARTICLE 22 DE LA POLITIQUE SUR LE
RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS**

Membres du comité : John D. McCamus, président
Nancy Cooper
Michelle Haigh
John Liston
James McNee
James Yakimovich

DÉCISION

En vertu des pouvoirs conférés à Aide juridique Ontario (« AJO ») par les paragraphes 34 (5), 38 (1) et 39 (4) de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* (la « LSAJ ») et par la partie VI de la politique sur le règlement des différends (la « PRD ») d'AJO, ces pouvoirs ayant été délégués au comité des cliniques (le « comité ») conformément au paragraphe 61 (1) de la LSAJ par résolution du conseil d'administration d'AJO, et en vertu du pouvoir que l'article 35 de la LSAJ confère au comité, celui-ci rend la décision qui suit :

- a) La Clinique juridique africaine canadienne (« CJAC ») commet un manquement essentiel à ses obligations au sens de l'article 25 de la politique sur le règlement des différends et, par conséquent, doit se conformer aux conditions des mesures correctives du troisième palier énoncées ci-dessous.
- b) Conformément au paragraphe 34 (5), à l'article 35 et au paragraphe 38 (1) de la LSAJ, l'approbation par le comité de la demande de financement de la CJAC pour 2014-2015 est conditionnelle à la conformité de la CJAC aux conditions des mesures correctives du troisième palier énoncées ci-dessous.

- c) Si le personnel d'AJO estime que la CJAC ne se conforme pas aux conditions des mesures correctives du troisième palier, il peut recommander au comité de réduire ou de suspendre le financement de la CJAC en vertu du paragraphe 39 (4) de la LSAJ.

Condition 1

La CJAC avisera par écrit le personnel d'AJO de toutes les réunions de son conseil dès qu'elles seront fixées et autorisera un observateur d'AJO à y assister. L'observateur ne sera pas membre du conseil d'administration et n'aura pas droit de vote, mais on lui remettra les documents liés à ses réunions avant celles-ci et on lui permettra d'exprimer les points de vue du personnel d'AJO sur les questions traitées. Les renseignements confidentiels concernant les clients pourront être caviardés dans la documentation du conseil avant leur remise à l'observateur d'AJO. En outre, le conseil de la CJAC pourra se réunir à huis clos en l'absence de l'observateur d'AJO pour discuter (i) de questions relatives au processus de règlement des différends à l'égard desquelles la CJAC et AJO ont des intérêts divergents et (ii) de questions relatives à l'Association des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario. Le président du conseil de la CJAC rencontrera l'observateur d'AJO chaque mois ou à des dates dont ils conviendront ensemble afin de veiller à ce que l'observateur soit tenu au courant des activités de la CJAC. Cette condition restera en vigueur pendant l'exécution des autres conditions et pendant un an par la suite.

Condition 2

La CJAC doit s'acquitter de l'obligation, imposée par l'article 10 de l'accord de financement qui la lie à AJO, de faire des efforts raisonnables pour que son conseil d'administration comprenne « des personnes ayant des compétences financières » et « des avocats » et de décrire sur demande au personnel d'AJO ces efforts raisonnables déployés afin que son conseil comprenne au moins deux personnes possédant des compétences financières et deux avocats. Les efforts raisonnables comprendront le fait de trouver au moins cinq candidats convenables pour chaque poste vacant chaque mois et de communiquer avec eux par téléphone ou en personne en plus d'un contact par écrit. Cette condition sera exécutée le jour où les quatre postes décrits du conseil d'administration seront pourvus.

Condition 3

Le conseil de la CJAC organisera dans les six mois et tiendra dans les neuf mois de la décision du comité une activité de formation appropriée approuvée pour tous les membres du conseil sur leurs devoirs et leurs responsabilités, y compris les tâches liées à la surveillance, à la supervision et à la gestion des risques. L'organisation de l'activité de formation se fera en collaboration avec le personnel d'AJO, qui l'approuvera avant sa tenue. AJO paiera les dépenses liées à l'activité. L'exécution réussie sera attestée par un rapport écrit que les animateurs de l'activité de formation rédigeront et remettront au personnel d'AJO et qui portera sur la participation à l'activité et ses résultats.

Condition 4

Dans les 60 jours de la décision du comité, la CJAC soumettra à l'approbation d'AJO un plan de restructuration financière ayant pour effet de stabiliser sa situation financière et d'améliorer sa gestion financière. Pour obtenir l'approbation d'AJO, le plan devra prévoir :

- La radiation du compte débiteur de 50 009,00 \$ d'AJO mentionné dans les états financiers du 31 mars 2013 de la CJAC.
- L'élimination du déficit de 139 340,00 \$ des fonds d'AJO d'ici le 31 mars 2016 et de tout autre déficit de la CJAC lié à son exercice 2013-2014.
- La production de tous les documents se rapportant à la radiation de la dette liée aux vacances et aux indemnités compensatoires. Le président du conseil de la CJAC devra attester l'exhaustivité et l'exactitude de la documentation.
- L'élimination de tout solde d'indemnités compensatoires pour tous les employés sans diminution du service à la clientèle.

Condition 5

Dans les 60 jours de la décision du comité, la CJAC aura adopté les politiques, les directives, les pratiques exemplaires et les systèmes de rapports qui suivent :

- Mise en œuvre complète des politiques et des directives suivantes, qui s'appliquent à toutes les cliniques :
 - la directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil;
 - la directive en matière d'approvisionnement.
- Mise en œuvre de pratiques exemplaires en matière de contrôles financiers, y compris :
 - Cartes de crédit de la clinique :
 - La clinique n'aura qu'une carte de crédit au nom du directeur général; toutes les autres cartes de crédit seront annulées; aucun autre membre du personnel ne pourra utiliser la carte sans que le directeur général autorise par écrit la transaction au préalable et l'examine et l'approuve subséquemment.
 - Le paiement du solde de la carte de crédit sera fait dans les 30 jours de la réception du relevé de la carte de crédit.
 - Aucune avance en espèces ne sera obtenue au moyen de la carte de crédit de la clinique.
 - Pleine conformité aux recommandations de PwC concernant l'utilisation de la carte de crédit de la clinique, y compris la préparation de rapports de dépenses examinés et approuvés par le directeur général, un processus d'examen et d'approbation des dépenses de l'ensemble du personnel, y compris le directeur général, et la surveillance trimestrielle des dépenses par le conseil d'administration pour assurer la conformité à toutes les politiques applicables.
- Mise en œuvre des systèmes de rapports financiers suivants :
 - établissement de budgets détaillés pour les dépenses payées à même le fonds général AJO et le fonds d'AJO réservé aux frais juridiques;
 - approbation de ces budgets par le conseil de la CJAC;

- remise à AJO de rapports trimestriels sur les dépenses réelles par rapport au budget approuvé et les motifs des écarts;
- rapports mensuels sur les virements interfonds entre les fonds d'AJO et des autres programmes gérés par la CJAC;
- aucun paiement de bonis aux employés de la CJAC à même le financement d'AJO sans l'approbation d'AJO;
- présence d'AJO à la réunion du conseil de la CJAC où les vérificateurs externes présentent les états financiers vérifiés annuels au conseil;
- droit accordé aux services de vérification et de conformité d'AJO de communiquer avec les vérificateurs externes de la CJAC;
- remplacement du cabinet de vérification externe tous les cinq ans au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel auquel AJO participera.

Condition 6

La CJAC coopérera relativement à une vérification indépendante de la réduction des indemnités compensatoires effectuée par un vérificateur au choix d'AJO dans les 15 jours ouvrables de la décision du comité.

Condition 7

AJO fournira un financement mensuel fondé sur :

- un tableau mensuel des dépenses périodiques comme le loyer, les salaires et la location d'équipement, sous une forme approuvée par AJO;
- les factures et les rapports de dépenses concernant toutes les autres dépenses que la CJAC remettra et qu'AJO examinera en temps opportun.

L'approbation d'AJO se fondera sur son évaluation de la question de savoir si les dépenses sont permises et sont conformes à l'accord de financement liant AJO et la clinique ainsi qu'aux politiques et aux directives applicables.

Condition 8

Dans les 60 jours de la décision du comité des cliniques, la CJAC mettra en œuvre toutes les recommandations découlant de la vérification juricomptable de PwC. Les services de vérification et de conformité d'AJO vérifieront la conformité dans les 15 jours qui suivront. La CJAC coopérera pleinement avec les services de vérification et de conformité d'AJO, notamment en donnant un accès complet en temps opportun à la totalité des documents et de la documentation de référence demandés et en veillant à ce que, sur demande, le personnel et les membres du conseil de la CJAC soient disponibles pour rencontrer le personnel des services de vérification et de conformité afin de confirmer la conformité aux recommandations.

MOTIFS DE LA DÉCISION

Partie I – Introduction

Le comité des cliniques du conseil d'administration souhaite, en guise d'introduction aux motifs de la décision énoncée ci-dessus, exprimer clairement et confirmer l'engagement

ferme d'Aide juridique Ontario (« AJO ») envers le maintien de l'accès à la justice pour les membres de la communauté africaine canadienne de l'Ontario par le financement des services juridiques qui leur sont offerts dans le cadre de ses programmes de certificats et d'avocats de service, et des services de droit des pauvres fournis par les 76 cliniques juridiques communautaires de la province, y compris, bien sûr, la Clinique juridique africaine canadienne (« CJAC »). Par ailleurs, AJO a le devoir prévu par la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*, L.O. 1998, chap. 26 (la « LSAJ »), de veiller à ce que les fonds publics qui lui sont confiés soient gérés et déboursés de façon transparente, responsable et appropriée. Ce principe s'applique également aux fonds publics qu'AJO confie aux 76 cliniques juridiques communautaires de la province. AJO rend des comptes au gouvernement de l'Ontario et à la population ontarienne quant à la gestion responsable de ses ressources financières. Les cliniques juridiques communautaires, à leur tour, rendent des comptes à AJO quant à la gestion financière responsable des sommes qu'elle leur confie. À cette fin, AJO conclut avec chacune un accord de financement et un protocole d'entente qui imposent des contraintes à leur capacité de dépenser les fonds concernés et qui prévoient des exigences ou des outils en matière de transparence et de reddition de comptes. Les articles 37, 38 et 39 de la LSAJ imposent également aux cliniques des obligations en matière de transparence et de reddition de comptes. Lorsqu'elle craint qu'une clinique particulière ne s'acquitte pas de ces obligations, AJO enquête sur le problème soulevé et s'engage dans un processus correctif avec la clinique conformément aux dispositions de la politique sur le règlement des différends (« PRD ») d'AJO, qui est décrite en détail ci-dessous.

Le 3 avril 2014, la vice-présidente d'AJO, Janet Budgell, a fait parvenir un document en deux volumes intitulé *Dispute Resolution Policy: Level Three Report – African Canadian Legal Clinic* (le « rapport P3 du personnel »). Ce rapport demandait au comité de rendre la décision suivante :

- (i) Que le comité des cliniques du conseil d'administration d'AJO impose des mesures correctives du troisième palier de la politique sur le règlement des différends pour le motif que les préoccupations d'AJO concernant la CJAC n'ont pas été réglées au premier ni au deuxième palier, et que la CJAC est en état de manquement essentiel à ses obligations au sens de l'article 25 de la politique sur le règlement des différends.
- (ii) Que le comité des cliniques du conseil d'administration d'AJO reçoive aux fins d'examen les options de mesures correctives du troisième palier décrites à la partie III du présent rapport.
- (iii) Que le comité des cliniques du conseil d'administration d'AJO examine la demande de financement de la CJAC pour 2014-2015 conformément à l'article 35 de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* (la « Loi ») et prévienne comme condition du financement l'obligation pour la CJAC de se conformer immédiatement aux mesures correctives imposées dans le cadre du troisième palier de la politique sur le règlement des différends, à défaut de quoi son financement sera refusé en vertu de l'article 33 de la Loi.

L'accord de financement et le protocole d'entente (le « protocole ») qui lie AJO et la Clinique juridique africaine canadienne (la « CJAC ») prévoient que toute réduction ou

suspension du financement qu'AJO accorde à la CJAC est appliquée conformément à la PRD qui est jointe au protocole. Le protocole prévoit de façon plus générale ce qui suit :

« Si AJO croit que la clinique ne respecte pas ses obligations aux termes de la Loi, du présent protocole d'entente ou de l'accord de financement, les différends seront résolus conformément à la politique sur le règlement des différends (...). »

Les premiers paragraphes de la PRD décrivent son objet et sa structure de base comme suit :

« La présente politique a pour objet d'établir un cadre explicite, complet et équitable dans lequel peuvent être abordées les situations où AJO croit qu'une clinique ne s'acquitte pas de ses obligations comme elle le devrait et de trouver une solution au problème.

L'intention de la politique est d'essayer de trouver un juste équilibre entre l'intérêt légitime d'AJO de vouloir s'assurer que la clinique s'acquitte de ses obligations et l'intérêt légitime de la clinique de vouloir être informée des préoccupations d'AJO et de se voir accorder la possibilité de répondre et, au besoin, de remédier à la situation, seule ou avec l'aide d'AJO.

La politique prévoit une démarche de règlement des différends en trois paliers : enquête et règlement non officiel; soutien et aide en matière de gestion et règlement officiel. La politique stipule les droits et responsabilités d'AJO et de la clinique à chaque palier. Les paliers sont progressifs, c'est-à-dire que le processus devient graduellement plus officiel à chaque palier supérieur. À moins que des circonstances urgentes ne le dictent, AJO entend appliquer un palier de mesures dans son intégralité avant de passer au palier supérieur.

Les deux parties conviennent que les différends doivent être réglés de manière constructive, expéditive et solidaire. La plupart des points devraient être réglés au premier palier. AJO n'exercera qu'en dernier ressort son autorité de réduire ou de suspendre le financement de la clinique. »

L'article 22 de la PRD prévoit ce qui suit :

« Si, de l'avis du personnel d'AJO, la question n'est pas réglée aux premier et deuxième paliers, et si le personnel d'AJO croit qu'une clinique a commis un manquement essentiel à ses obligations, tel qu'il est défini ci-après, le personnel d'AJO peut recommander au conseil d'administration d'AJO que cette dernière impose une mesure corrective du troisième palier. »

Pour sa part, l'article 25 de la PRD définit « manquement essentiel » comme suit :

Un « manquement essentiel » aux obligations de la clinique comprend notamment :

- a) Le fait de ne pas participer à un plan correctif du deuxième palier, sans motifs valables;
 - b) Un refus ou un manque de la part de la clinique de s'acquitter de ses responsabilités aux termes de la Loi ou du protocole d'entente; ou
 - c) Une incapacité de la part de la clinique de s'acquitter de ses responsabilités aux termes de la Loi ou du protocole d'entente;
- ayant comme conséquences une très mauvaise gestion financière, une faute ou négligence professionnelle grave, une présentation inexacte de l'information statistique, financière ou autre fournie à AJO, une réduction importante des services dans les domaines de pratique des cliniques, d'importants problèmes de personnel ou de régie par le conseil.

L'article 26 précise que si le personnel d'AJO conclut que des mesures correctives du troisième palier sont justifiées, un rapport écrit énonçant le fondement de ces mesures est préparé, puis déposé auprès du conseil d'AJO et envoyé à la clinique concernée. Cet article s'applique au rapport P3 du personnel déposé auprès du comité et envoyé à la CJAC le 3 avril 2014.

L'article 27 permet ensuite à la clinique de répondre par écrit à un tel rapport dans les 30 jours. Le 9 juin 2014, la CJAC a déposé auprès du conseil d'administration d'AJO un document intitulé *Responding Submissions of the African Canadian Clinic* (la « réponse de la CJAC »).

Dans le dernier paragraphe de la réponse de la CJAC, la clinique demandait une occasion de présenter des observations orales en vertu de l'article 28 de la PRD, qui prévoit que « le conseil d'administration d'AJO peut décider de tenir une audience » lorsqu'un rapport prévu à l'article 26 a été déposé auprès du conseil. Les avocats d'AJO et de la CJAC ont discuté avec Richard Steinecke, avocat du comité, de la possibilité de permettre des observations orales et ont convenu que si une partie présentait de telles observations, elles ne devaient pas durer plus d'une heure.

Le 11 juillet 2014, le comité s'est réuni pour débattre une demande de la CJAC relative à des observations orales et a décidé qu'elle devait accepter cette demande et tenir une autre réunion le vendredi 8 août 2014 afin d'écouter les observations orales de la CJAC et d'AJO. Subséquemment, le comité a délibéré en se fondant à la fois sur la documentation écrite déposée par les parties et sur les observations orales.

Partie II – Bref historique

Les documents déposés indiquent qu'AJO a commencé à concevoir des préoccupations quant à la gestion financière de la CJAC en 2009. Lors d'une réunion tenue le 8 septembre 2009, le personnel d'AJO a remis au conseil de la CJAC des renseignements écrits détaillés concernant les préoccupations d'AJO, et une série de réunions se sont tenues au cours des 12 mois suivants. Durant cette période, le 10 mars 2010, la vice-présidente d'AJO, Heather Robertson, a reçu des copies de deux courriels de démission du conseil de la CJAC provenant de deux avocats membres du conseil :

***** et *****. Les courriels renfermaient une série d'allégations troublantes concernant la gestion de la CJAC. Voici une traduction d'une partie du courriel de **** :

« Malheureusement, en raison de ce que j'interprète comme des fautes graves et des actes illégaux dont on permet qu'ils se poursuivent à la Clinique juridique africaine canadienne après qu'ils aient été portés à son attention plusieurs fois, je dois remettre ma démission du conseil d'administration. Bien que j'appuie le mandat officiel du conseil et de la clinique elle-même, j'ai de graves préoccupations concernant les irrégularités financières qui ont été soulevées à répétition sans qu'on fournisse de documents ni d'explications en réponse. J'ai aussi beaucoup de préoccupations concernant les griefs et le contenu de la documentation connexe qui se rapportent à des irrégularités financières.

J'ai des préoccupations concernant le budget et l'affectation des fonds, la mauvaise gestion des fonds, la charge de travail réelle en lien avec le financement, le fait qu'Aide juridique déclare que la clinique fonctionne avec un déficit, mais que les renseignements financiers originaux qu'on nous a fournis ne l'indiquent pas. En fait, la documentation financière d'origine fournie a été remplacée par de « nouveaux documents » et on a donné peu d'information sur les différences et d'explications sur les raisons de la modification. Les irrégularités financières ont été soulevées plusieurs fois par plus d'un membre du conseil : on nous a informés que « nous devons juste faire confiance » à la directrice générale. Cela est inacceptable ».

***** a également exprimé sa réticence à décrire d'autres préoccupations alléguées pour la raison suivante :

« J'ai beaucoup d'autres préoccupations que je ne décrirai pas ici par crainte d'une poursuite vexatoire que la directrice générale pourrait tenter. Toutefois, en plus de ce qui précède, j'ai une obligation professionnelle à l'égard de laquelle je communiquerai avec un avocat d'expérience pour déterminer comment je m'en acquitterai en temps et lieu. J'espère que la clinique réussira à régler ses divers problèmes et redeviendra un organisme servant efficacement la communauté plutôt que les intérêts de certaines personnes. »

Le courriel de ***** renfermait des allégations similaires :

« Je suis membre du conseil d'administration depuis moins de six mois. Durant cette période, j'ai soulevé des préoccupations concernant les finances et la gouvernance de la CJAC, et la façon dont ces préoccupations ont été traitées n'était pas satisfaisante.

Le conseil d'administration actuel a hérité d'une série de griefs du personnel et, même si je peux comprendre que certains membres du conseil estimaient que ces questions étaient à une étape où la responsabilité de mesures additionnelles

revenait à AJO et non au conseil de la CJAC, le manque d'intérêt et d'action collective du conseil pour éliminer la source commune de ces plaintes du personnel est décevant.

....

Malgré ma conviction quant à la capacité de la CJAC de faire du bon travail et d'amener un changement considérable en améliorant l'accès à la justice pour les membres de la communauté qu'elle sert, je ne crois pas que cela soit possible si le conseil d'administration continue dans sa voie actuelle où il est incapable de bien diriger et gérer la CJAC sans manipulation, ingérence ni intimidation. En outre, étant donné que d'autres membres du conseil ne sont pas disposés à superviser les finances et les relations entre la direction et le personnel de la CJAC, je ne peux plus continuer à mettre à risque ma réputation professionnelle et ma responsabilité en demeurant membre du conseil ».

Le 7 septembre 2010, la vice-présidente d'AJO, M^{me} Robertson, a écrit à la CJAC pour l'informer que, compte tenu des préoccupations non réglées d'AJO concernant divers problèmes de gestion financière et compte tenu des préoccupations exprimées dans les lettres de démission des membres du conseil d'administration *****, AJO appliquait le premier palier de la PRD. En outre, elle demandait d'autres rapports financiers et avisait la CJAC qu'elle allait charger un vérificateur d'effectuer une vérification juricomptable des finances de la clinique. Subséquemment, AJO a chargé PricewaterhouseCoopers (« PwC ») d'effectuer la vérification juricomptable, entamée en juin 2011. Une ébauche du rapport de vérification de PwC intitulée *Forensic Review of the African Canadian Legal Clinic* (le « rapport de vérification juricomptable ») a été achevée en janvier 2012. Au début de 2012, AJO a demandé une autre vérification portant sur certaines dépenses par carte de crédit engagées par la CJAC. Cette vérification distincte est décrite dans un « addenda » du rapport de vérification juricomptable rédigé par PwC. Les versions définitives du rapport de vérification juricomptable et de l'addenda sont datées du 18 avril 2013. Certains aspects des conclusions de PwC sont résumés ci-dessous.

PwC a rencontré le conseil de la CJAC pour présenter une ébauche du rapport de vérification juricomptable le 16 mai 2012. AJO a demandé à recevoir des commentaires sur l'ébauche du rapport au plus tard le 6 juin 2012.

Puisque la CJAC n'a pas répondu à l'ébauche du rapport de vérification juricomptable et n'a pas demandé le prolongement du délai imparti pour le faire, la vice-présidente d'AJO, Janet Budgett, lui a écrit pour résumer les conclusions du rapport, proposer quatre mesures correctives, l'inviter à rencontrer AJO afin de discuter des mesures proposées et l'inviter à suggérer des mesures additionnelles. Voici les quatre mesures proposées : (1) qu'un observateur d'AJO assiste à toutes les réunions du conseil d'administration de la clinique, (2) qu'AJO approuve à l'avance les dépenses de plus de 500,00 \$ de la CJAC, (3) qu'AJO dépose en main tierce tous les fonds liés aux postes vacants, et (4) que se tienne une discussion sur le caractère régulier ou irrégulier des bonis versés au personnel.

Le 25 juin 2012, le personnel d'AJO a rencontré le conseil de la CJAC pour discuter des conclusions énoncées dans l'ébauche du rapport de vérification juricomptable et de l'ensemble des mesures correctives proposées. AJO a demandé à la CJAC de confirmer au plus tard le 4 juillet 2012 qu'elle acceptait les mesures correctives proposées. La CJAC ne l'a pas confirmé et a plutôt retenu les services d'un avocat pour contester le droit d'AJO d'imposer ces mesures correctives du premier palier de la PRD.

Le 12 juillet 2012, la vice-présidente d'AJO, M^{me} Budgell, a envoyé par écrit au président du conseil de la CJAC diverses conclusions de l'ébauche du rapport de vérification juricomptable et a invoqué le deuxième palier de la PRD. Dans cette lettre, la vice-présidente imposait les quatre mesures correctives suivantes dans le cadre du processus du deuxième palier :

1. Un observateur d'AJO assistera à toutes les réunions du conseil de la clinique. L'observateur d'AJO ne sera pas membre du conseil et n'aura pas droit de vote, mais recevra la documentation liée aux réunions du conseil avant chaque réunion. Les renseignements confidentiels concernant les ressources humaines ou les clients pourront être caviardés dans la documentation du conseil avant leur remise à l'observateur d'AJO. L'observateur sera invité à toutes les réunions du conseil, y compris celles du comité de direction, qu'elles soient régulières ou spéciales. Le but de la présence de l'observateur d'AJO aux réunions du conseil de la clinique est d'améliorer les communications entre AJO et le conseil; en outre, l'observateur d'AJO sera disponible pour répondre aux questions et agir comme ressource auprès du conseil.
2. Approbation préalable de toute dépense unique de plus de 500,00 \$ de la clinique payée avec des fonds d'AJO.
3. Tous les fonds liés aux postes vacants seront déposés en main tierce par AJO et seront versés à la clinique pour compenser les coûts réels uniquement lorsque les postes seront pourvus par contrat ou en permanence. À chaque cas de roulement d'un poste financé par AJO, la clinique avisera AJO de la date où le poste devient vacant et de celle où le nouveau membre du personnel entre en fonction.
4. AJO a de très graves préoccupations concernant les sommes forfaitaires totalisant 170 000,00 \$ payées au personnel et le processus par lequel le conseil de la clinique a approuvé ces paiements. Nous aimerions discuter plus en détail avec le conseil de ces préoccupations, du processus suivi et de toute nouvelle mesure nécessaire.

En réponse, la CJAC a refusé de participer au plan correctif proposé du deuxième palier et, le 31 août 2012, a signifié à AJO une déclaration indiquant qu'elle intentait une poursuite contre AJO et demandait des dommages-intérêts considérables et d'autres mesures de redressement. À la connaissance du comité, la poursuite est toujours en cours.

Le 16 novembre 2012, la CJAC a enfin fait parvenir une réponse écrite détaillée, rédigée par son avocat, Sean Dewart, aux ébauches de rapport de PwC. Dans cette lettre, M. Dewart critiquait de plusieurs façons les conclusions de PwC. Il concluait que les rapports de PwC renfermaient certaines suggestions utiles à l'égard desquelles le conseil de la CJAC prenait des mesures, mais précisait néanmoins : « En général, toutefois, les rapports sont si clairement partiels et interventionnistes qu'ils ne sont d'aucune utilité ». L'avocat d'AJO, Gideon Forrest, a répondu à la lettre du 16 novembre 2012 de M. Dewart le 14 décembre 2012 en mentionnant certaines questions soulevées dans les ébauches de rapport de PwC que, selon lui, M. Dewart n'avait pas traitées adéquatement dans sa lettre. PwC a examiné la réponse de la CJAC à ses ébauches de rapport, puis a achevé son rapport de vérification juricomptable et son addenda en avril 2013.

Le 3 juillet 2013, la vice-présidente d'AJO, M^{me} Budgell, a avisé le conseil de la CJAC qu'en ce qui concernait sa demande de financement pour l'exercice 2013-2014, AJO accepterait de lui verser des fonds pour trois mois, puis chaque mois jusqu'à la fin du processus prévu par la PRD. Les états financiers vérifiés de la CJAC devaient être reçus au plus tard le 31 juillet 2013. Puisqu'ils n'avaient pas été présentés à cette date, AJO les a demandés plusieurs fois et a fini par recevoir les états financiers vérifiés de 2013 de la CJAC ainsi que quatre des 10 politiques que la CJAC était tenue d'élaborer et de mettre en œuvre conformément aux recommandations du rapport de vérification juricomptable de PwC.

Le 28 novembre 2013, la vice-présidente d'AJO, M^{me} Budgell, qui avait examiné la documentation fournie par la CJAC, a écrit au conseil de la CJAC une lettre où elle mentionnait certaines préoccupations et questions non réglées concernant « la gestion financière, le déficit accumulé, les politiques et la gouvernance du conseil de la CJAC ». La lettre mentionnait également certaines recommandations de PwC que la CJAC n'avait pas mises en œuvre. Elle demandait la mise en œuvre complète des recommandations du rapport de vérification juricomptable ainsi qu'une réunion avec le conseil de la CJAC et ses vérificateurs qui devait avoir lieu au plus tard le 10 décembre 2013. Le 30 décembre 2013, la CJAC a proposé le 12 février 2014 comme date de cette réunion, ce qu'AJO a accepté même si elle n'avait pas encore reçu les renseignements qu'elle avait demandés dans la lettre du 26 novembre 2013. Le 10 février 2014, soit deux jours avant la réunion prévue, la CJAC a informé AJO que ses vérificateurs ne seraient pas en mesure d'y assister. La réunion a eu lieu malgré tout, bien qu'AJO soit d'avis que la CJAC n'a pas fourni les renseignements exigés en réponse à sa lettre du 26 novembre 2013. Peu après la réunion, la CJAC a écrit à la vice-présidente d'AJO, M^{me} Budgell, pour proposer une autre réunion avec AJO afin de poursuivre les discussions, et elle a fait une demande similaire le 12 mars 2014. Le 18 mars 2014, la vice-présidente, M^{me} Budgell, a accusé réception de la lettre du 12 mars 2014, mais n'a pas répondu à la demande de réunion. Comme nous le mentionnons ci-dessus, la vice-présidente, M^{me} Budgell, a déposé le rapport P3 du personnel quelques semaines plus tard, le 3 avril 2014.

Partie III – Preuves de mauvaise gestion financière

Le rapport P3 du personnel allègue que la CJAC est en état de manquement essentiel aux obligations que lui imposent la LSAJ et son protocole d'entente en raison d'une mauvaise gestion financière, de la possibilité d'un usage abusif des fonds publics à des fins personnelles, d'une gouvernance inadéquate du conseil de la CJAC et d'une reddition de comptes lacunaire envers AJO, son bailleur de fonds. De façon générale, la CJAC répond que bon nombre de ces problèmes ont été réglés et que, par conséquent, certains ne présentent qu'un intérêt historique. La CJAC affirme également qu'elle a accompli ou accomplira des progrès suffisants à l'égard des problèmes restants, de telle façon que des mesures correctives du troisième palier seraient dorénavant excessives dans tous les cas.

La plupart des preuves sur lesquelles AJO se fonde en ce qui concerne la mauvaise gestion financière proviennent des documents du rapport de vérification juricomptable et de l'addenda relatif aux opérations de la carte Visa préparés par PwC.

1. Important déficit accumulé sur le fonds d'AJO

Selon le rapport P3 du personnel, un important déficit accumulé du fonds général CJAC-AJO est passé de 179 340,00 \$ en 2007 à 233 631,00 \$ en 2011. Les états financiers vérifiés de 2013 de la CJAC indiquent un déficit de 139 340,00 \$. Le personnel affirme également dans son rapport P3 qu'à son avis, ce dernier montant est sous-évalué de 50 009,00 \$, car la CJAC déclare comme compte débiteur d'AJO des sommes que celle-ci n'a pas à payer.

Dans ses observations écrites et orales, la CJAC admet que la réduction du déficit est essentielle, mais soutient que le déficit est attribuable en grande partie à des dépenses imprévues liées à un projet particulier et qu'elle a déjà appliqué des mesures substantielles pour le réduire. De plus, la CJAC conteste le montant du déficit à diverses dates et affirme que le compte débiteur est en fait payable par AJO. En outre, la CJAC avance que le fait qu'elle affiche un déficit ne justifie pas des mesures correctives du troisième palier. Aux fins de la décision à rendre dans cette affaire, nous estimons qu'il n'est pas nécessaire de régler les différences d'opinion du personnel d'AJO et de la CJAC sur le montant exact du déficit à diverses dates. L'essentiel du différend concerne le traitement approprié des fonds excédentaires de 50 009,00 \$ liés au poste vacant de directeur des services juridiques. AJO a retenu ces fonds et la CJAC les a traités comme un compte débiteur. Cela a eu pour effet de réduire à 139 340,00 \$ le déficit de la CJAC indiqué dans ses états financiers vérifiés de 2013. La vice-présidente, M^{me} Budgell, dans une lettre adressée au conseil de la CJAC le 26 novembre 2013, expliquait qu'à son avis, le conseil d'administration n'était pas autorisé à ce faire et que le déficit était donc sous-évalué de ce montant. De toute façon, le rapport P3 du personnel recommande l'imposition à la CJAC d'une condition exigeant qu'elle présente un plan visant à éliminer son déficit dont le montant réduit est de 139 340,00 \$ et que, parallèlement, la CJAC radie le compte débiteur allégué de 50 009,00 \$. Cela a pour effet, selon nos calculs, de réduire le déficit

du montant des fonds excédentaires de 50 009,00 \$. Puisque la CJAC espérait atteindre ce résultat en traitant le montant comme un compte débiteur, nous présumons que ce résultat est acceptable pour les deux parties.

Par ailleurs, nous sommes d'avis qu'il n'est pas nécessaire de déterminer si le déficit justifie à lui seul des mesures correctives du troisième palier. Néanmoins, son existence et son maintien pendant une période assez longue constituent des indices incontestables de la possibilité d'une mauvaise gestion financière et représentent un contexte dans lequel il convient de considérer les autres problèmes mentionnés dans le rapport P3 du personnel comme des preuves d'une gestion inadéquate des ressources financières de la clinique.

2. Bonis forfaitaires de 170 000,00 \$

Ainsi, par exemple, malgré l'existence d'un important déficit accumulé, la CJAC a versé au personnel des bonis totalisant 170 000,00 \$ durant les exercices 2008 à 2011. Le rapport P3 du personnel indique que les bonis ont été payés au moyen de fonds fournis par AJO pour le directeur des services juridiques de la CJAC, poste qui était resté vacant depuis 2006. Selon ce rapport, une telle utilisation de ces fonds est incompatible avec les obligations que l'article 26 de l'accord de financement impose à la CJAC, notamment celle de n'utiliser les fonds que pour « remplacer du personnel », sauf approbation contraire d'AJO. En application de cet article, la clinique doit détenir les fonds excédentaires comme un excédent à appliquer à son budget annuel de l'exercice suivant. L'utilisation des fonds pour verser des bonis aux membres du personnel déjà en fonction est considérée comme une utilisation irrégulière de ces fonds excédentaires.

En outre, le rapport P3 du personnel indique que la CJAC n'a pas de politique prévoyant un processus d'approbation relativement à ces bonis et que l'examen des procès-verbaux du conseil de la CJAC que PwC a effectué n'a révélé aucune approbation des bonis par le conseil. Bien que les bonis versés aux membres du personnel vont de 2 000,00 \$ à 15 000,00 \$, ceux payés à la directrice générale représentent de 25 % à 38 % de son salaire annuel et totalisent 121 000,00 \$, montant qui, selon le rapport P3 du personnel, « dépasse les normes du secteur public ».

La CJAC répond que les bonis n'ont été payés que deux fois avec des fonds d'AJO, en 2008 et en 2010, et qu'au moins une partie de la justification de leur versement était que du travail additionnel exécuté par le personnel restant peut être associé à l'existence des postes vacants et peut donc parfois être considéré comme un « remplacement ». Nous ne jugeons pas convaincant ce motif d'utilisation des fonds excédentaires. Le sens de l'expression « remplacer du personnel » est clair : un membre du personnel non déjà payé avec des fonds d'AJO remplace, dans ce cas, le directeur des services juridiques absent. L'utilisation des fonds excédentaires pour verser des bonis à plusieurs membres du personnel existant dont les postes sont financés par AJO est, à notre avis, une violation évidente de l'article 26 de l'accord de financement.

La CJAC soutient également qu'elle a en fait une politique relative aux bonis et que tous les bonis ont été approuvés de façon régulière par le conseil d'administration lors de séances à huis clos. Elle précise que PwC n'a pas demandé l'accès aux procès-verbaux des séances à huis clos bien qu'elle l'ait informée de leur existence. Pour sa part, PwC affirme qu'elle a demandé tous les procès-verbaux du conseil d'administration et qu'aucun ne mentionnait de décision concernant le versement de bonis. Nous ajoutons en passant qu'il est surprenant que la CJAC n'ait pas fait d'effort additionnel pour s'assurer que ces procès-verbaux soient mis à la disposition de PwC lorsque l'existence des bonis est devenue un sujet litigieux. De fait, ils n'ont pas été mis à la disposition du comité non plus. Quoi qu'il en soit, le versement de bonis considérables dans le contexte d'un déficit accumulé soulève à lui seul l'importante question de la gestion financière responsable, même si le conseil d'administration les a effectivement approuvés.

3. Indemnités compensatoires

Dans le même ordre d'idées, le fait qu'une grande partie du déficit accumulé de 155 107,00 \$ de la CJAC découle d'une dette envers les membres du personnel de la CJAC sous forme d'indemnités compensatoires ou d'heures supplémentaires est préoccupant, surtout que 97 % de ce montant, soit 150 513,00 \$ pour 2 566 heures, était dû à la directrice générale. Le rapport de PwC indiquait que la dette envers la directrice générale était incompatible avec la politique en vigueur de la CJAC concernant le paiement des heures supplémentaires, qui impose une limite à de telles dettes, mais la CJAC a répondu, dans la lettre de M. Dewart du 16 novembre 2012, que PwC avait mal interprété la politique et que les dispositions concernant les heures supplémentaires ne semblaient pas s'appliquer à la directrice générale. En outre, il est précisé dans la réponse de la CJAC que le 11 mars 2014, le conseil de la CJAC avait approuvé des modifications de la politique applicable exigeant notamment que le conseil de la CJAC approuve chaque mois les indemnités compensatoires de la directrice générale. Selon M. Dewart, le problème a donc été réglé. M. Dewart a également affirmé que « le conseil d'administration a aussi décidé d'assurer la conformité stricte à la politique en matière de personnel afin d'éviter toute dette liée aux indemnités compensatoires ».

Dans ses observations écrites et orales, AJO soutient que la réponse de la CJAC est inacceptable à plusieurs égards. Premièrement, AJO fait remarquer que non seulement PwC avait critiqué l'accumulation de la dette liée aux indemnités compensatoires, mais que les propres vérificateurs de la CJAC avaient mentionné ce problème à la CJAC des années plus tôt. Néanmoins, il a fallu deux autres années au conseil de la CJAC pour réviser cette politique. De plus, le traitement par la CJAC de la dette envers la directrice générale a fait l'objet d'explications contradictoires de la part de la CJAC et de son avocat. La CJAC a d'abord affirmé que le problème avait été réglé grâce à la réception, pendant l'exercice 2012, du don d'un donateur qui souhaitait demeurer anonyme. Selon l'avocat d'AJO, cette

explication ne tient pas, car elle ne semble pas être documentée dans les dossiers tenus par la CJAC, et celle-ci n'est pas en mesure de produire un reçu fiscal pour activités de bienfaisance à l'intention du donateur de cette somme. Dans le cadre des observations orales du 8 août 2014, toutefois, M. Dewart a offert une autre explication contradictoire voulant que la directrice générale ait renoncé à la dette envers elle et que cette dette n'était donc plus payable. La première explication – le don d'un donateur anonyme – laisse penser que la dette a été réglée par le paiement des fonds donnés de façon anonyme à la directrice générale. La seconde explication ne comporte pas de tel paiement. L'incohérence de ces explications et l'absence de documentation justificative concernant des événements qui auraient eu lieu au cours de l'exercice 2012-2013 sont troublantes. À notre avis, AJO avait droit à une explication claire et documentée quant au traitement de cette dette considérable.

4. Déplacement entre les fonds

Le rapport de vérification juricomptable de PwC critiquait les pratiques de la CJAC en matière de virements interfonds. La CJAC reçoit des fonds d'AJO, mais également de diverses autres sources de financement. Le rapport P3 du personnel indique qu'en décembre 2013, les vérificateurs de la CJAC « ont mentionné que la CJAC continue de fonctionner en gérant son fonds de roulement au moyen des autres fonds et que le fait qu'elle dépend du calendrier des flux de trésorerie pour financer le déficit accumulé doit faire l'objet de mesures immédiates ». Les vérificateurs ont aussi affirmé, selon le rapport P3 du personnel, que « la pratique a entraîné des dépenses excédentaires et un déficit accumulé, et que la CJAC aura du mal à retrouver une position financière d'excédent ». De fait, il est allégué que la CJAC a emprunté des sommes d'un programme pour compenser les dépenses excédentaires d'un autre. Il est également allégué dans le rapport P3 du personnel qu'au cours de l'exercice 2013, la CJAC a emprunté 138 922,00 \$ d'un autre bailleur de fonds pour compenser une dette envers le fonds général AJO de la CJAC, créant ainsi une dette du fonds d'AJO envers l'autre bailleur de fonds. La réponse de la CJAC à cette préoccupation est que, conformément aux conseils de son vérificateur, elle a transféré l'excédent de son fonds de fonctionnement « pour réduire le déficit » du fonds général AJO.

À ce sujet, le rapport de vérification juricomptable de PwC renfermait des recommandations exigeant l'établissement d'une politique sur les virements interfonds et de procédures de surveillance pour que la clinique se conforme à l'accord de financement conclu avec AJO et à ses propres politiques relatives aux virements interfonds. Aucune politique de cette nature n'a été établie jusqu'à présent, mais la CJAC soutient qu'AJO n'a pas été coopérative parce qu'elle ne lui a pas remis de modèle pour une telle politique. Dans une lettre datée du 26 novembre 2013, la vice-présidente d'AJO, M^{me} Budgell, a en fait donné des conseils sur le contenu d'une politique acceptable en matière de virements interfonds. Plus précisément, M^{me} Budgell a demandé à la CJAC d'adopter une politique sur les virements interfonds prévoyant :

- Des dispositions habilitantes appropriées pour tous les virements interfonds, y compris les dispositions de l'accord de financement liant AJO et la clinique ainsi que les accords de financement conclus avec les autres bailleurs de fonds concernés par les virements.
- L'explication détaillée de tous les virements interfonds dans les rapports financiers remis à AJO.
- Des dispositions sur la surveillance exercée par le conseil d'administration qui assurent la supervision et l'approbation par celui-ci de tous les virements interfonds.
- Une preuve de l'examen et de l'approbation de la politique elle-même par le conseil d'administration.

Aucune politique de cette nature n'a été adoptée malgré tout le temps écoulé depuis que cette question a été mentionnée au conseil de la CJAC, tant par ses vérificateurs que par le rapport de vérification juricomptable de PwC. Le comité demeure très préoccupé par l'utilisation des fonds d'AJO à des fins non prévues par l'accord de financement.

5. Utilisation des fonds de la clinique pour engager un avocat externe

Comme nous le mentionnons ci-dessus, le poste de directeur des services juridiques financé par AJO a été vacant depuis 2006 (et n'a été pourvu que très récemment). Afin de représenter des clients de la clinique dans ce qu'elle estimait être des « causes types », elle a engagé un avocat externe au moyen de fonds d'AJO destinés au poste de directeur des services juridiques. Les dépenses engagées de cette façon étaient élevées. Dans la lettre du 10 juin 2011 adressée à AJO, la directrice générale de la CJAC révélait que les dépenses réelles engagées par la clinique relativement à l'avocat externe au cours de l'exercice 2011 totalisaient 307 586,00 \$, répartis comme suit :

- 283 905,00 \$ pour une affaire ***** touchant ***** (après que le cabinet engagé a déduit 200 000,00 \$ de ses factures);
- 15 855,00 \$ pour une affaire de profilage racial et d'utilisation de la force;
- 7 826,00 \$ pour une affaire de profilage racial.

La CJAC prétend justifier cette utilisation des fonds excédentaires découlant de la vacance du poste en se fondant sur l'argument tenu qu'elle équivaut à « remplacer du personnel » au sens de l'article 26 de son accord de financement. Même si l'on accepte cet argument (et ce n'est pas le cas du comité), il semble très difficile de justifier le premier élément de cette liste. Ce premier élément concerne ***** . Selon le rapport P3 du personnel, les coûts engagés par la clinique relativement à un avocat externe étaient excessifs et constituaient une importante dépense excédentaire ainsi qu'une utilisation irresponsable des fonds publics. Abstraction faite de la question de savoir si le ***** était financièrement admissible à la représentation offerte par la clinique dans le cadre de l'aide juridique, l'allégation relative au caractère excessif des coûts engagés est difficile à réfuter.

6. Utilisation inappropriée des cartes de crédit de la clinique

L'addenda du rapport de vérification juricomptable de PwC portait sur l'utilisation des cartes de crédit de la CJAC et mentionnait des pratiques et des achats inappropriés ou inexpliqués. Comme l'indique le rapport P3 du personnel, une vérification aléatoire des opérations Visa de la clinique a révélé des achats totalisant 2 281,00 \$ effectués auprès de divers détaillants, y compris :

- Stillwater Spa, 100 \$;
- La Senza Lingerie, 112 \$;
- William Ashley, 240 \$ et 62 \$ (l'article à 62 \$ a été retourné par la suite);
- chèque-cadeau du Scarborough Town Centre, 150 \$;
- Just Miss (boutique de robes de bal), 142 \$;
- Lavalife (site de rencontres en ligne) 32 \$ et 31 \$;
- Rogers et Bell, 1 474,00 \$.

En réponse à l'ébauche de l'addenda relatif à la vérification, la CJAC a indiqué que ces achats avaient été faits par un ancien employé et que les montants en question avaient été déduits de son salaire. PwC affirme avoir été incapable de confirmer si de telles déductions ont réellement été faites. La vérification de PwC concernant Visa a aussi relevé certains achats inexpliqués totalisant 3 989,00 \$, y compris :

- 155,00 \$ chez Exceptions Writing Instruments;
- 510,00 \$ chez Best Buy;
- 487,00 \$ chez Wal-Mart (épicerie);
- quatre achats d'alcool totalisant 115,00 \$;
- 1 629,00 \$ chez Bell;
- 164,00 \$ chez Rogers;
- 456,00 \$ chez Final FX;
- 150,00 \$ chez Mars Blinds;
- 86,00 \$ chez Paypal;
- quatre achats totalisant 237,00 \$ chez La Baie.

En l'absence de documentation appropriée concernant les dépenses, il est difficile de déterminer si elles ont été engagées à des fins personnelles plutôt que pour des raisons liées à la clinique.

Un exemple plus troublant de la pratique consistant à utiliser les cartes de crédit de la clinique pour des achats personnels concerne l'achat d'une bague de 754,00 \$ effectué chez The Diamond Shop par la directrice générale le 30 mars 2007. Selon la documentation déposée, y compris une lettre de M. Dewart adressée à M. Forrest le 18 décembre 2012, lorsque PwC a soulevé cette question, la directrice générale a déclaré avoir expliqué au conseil de la CJAC que le jour où elle avait fait l'achat, elle avait retiré une somme équivalente de son propre compte bancaire et avait immédiatement remboursé la clinique. Elle a ajouté avoir omis de demander un reçu lorsqu'elle l'a fait. Elle a dit également

avoir informé le conseil de la CJAC qu'elle était disposée à rembourser de nouveau le montant si cela était nécessaire. Il est allégué que le conseil a refusé d'exiger un remboursement à l'époque. Dans le cadre des échanges tenus entre les avocats avant la présente instance, M. Forrest a invité M. Dewart à produire les relevés bancaires de la directrice générale pour mars et avril 2007, lesquels prouveraient qu'elle avait retiré une somme de son compte bancaire au moment approprié en vue du remboursement allégué. M. Dewart a répondu le 10 janvier 2013 que cette requête était « très insultante pour [la directrice générale], à qui l'on demande de prouver la véracité des renseignements qu'elle a donnés au conseil d'administration ». Les relevés bancaires n'ont pas été fournis, pas plus qu'une déclaration de la banque indiquant que ces documents ne pouvaient pas être produits, le cas échéant. Sauf le respect que nous devons à M. Dewart, cette demande de documentation relative au remboursement, étant donné les autres conclusions de l'addenda relatif à la vérification de PwC, ne semble pas déraisonnable et le refus de fournir les documents pertinents ne peut que susciter des soupçons.

L'addenda du rapport de PwC indique en outre que de 2008 à 2011, la carte de crédit de la CJAC a été utilisée 34 fois pour obtenir des avances de fonds totalisant 6 950,00 \$. La vaste majorité de ces avances ne sont pas expliquées, car seules des avances totalisant 300,00 \$ sont documentées. Les circonstances où les avances de fonds ont été obtenues sont litigieuses. Selon le rapport P3 du personnel, la directrice générale nie en avoir connaissance. Elles auraient toutefois été obtenues à sa demande, selon les allégations d'une ancienne administratrice de bureau, afin de faciliter des achats au nom de la CJAC lorsqu'aucun directeur n'était disponible pour signer un chèque. Si cela est vrai, une telle pratique est manifestement inacceptable. Quoi qu'il en soit, il semble indéniable que les avances de fonds figuraient sur les relevés mensuels de Visa et ont été payées par la CJAC sans explication documentée. Elles devraient figurer sur ces relevés. Cela indique que la directrice générale et le directeur chargé de signer les chèques pour payer les comptes mensuels ont négligé d'examiner assez attentivement la documentation à l'appui ou qu'ils ont approuvé les paiements liés à ces avances.

7. Dépenses excessives et inappropriées en repas, voyages, hébergement et cadeaux

Selon le rapport P3 du personnel, le conseil de la CJAC « n'a pas mis en place de politique ni de procédure régissant les repas, l'hébergement et les dépenses de voyage qui respectent les exigences de la politique d'AJO qui s'applique à toutes les cliniques ». De plus, le rapport P3 du personnel indique que le conseil de la CJAC ne semble avoir pris aucune mesure en réaction aux « écarts et dépenses excédentaires par rapport au budget de la CJAC pour ce qui est des déplacements, des repas et de l'hébergement ». Le rapport P3 du personnel ajoute que dans le contexte du déficit budgétaire de la CJAC, de telles dépenses semblent excessives. Le rapport P3 du personnel et la documentation à l'appui indiquent que des sommes considérables ont été dépensées dans des

restaurants de Toronto relativement à des repas du midi et du soir pour le personnel, certains comprenant de l'alcool contrairement à la politique d'AJO qui est en vigueur depuis septembre 2010 et qui limite les dépenses de cette nature. Parmi les autres dépenses qualifiées d'excessives ou d'inappropriées dans le rapport P3 du personnel, mentionnons des frais d'hébergement et de traiteur liés à des réunions du personnel et à des journées de planification, des déplacements inexpliqués au pays et à l'étranger, des fêtes de Noël et des cadeaux de divers types qui semblent être de nature festive à l'intention des membres du personnel. La CJAC répond à cette plainte qu'une bonne partie des dépenses concernées n'ont pas été payées au moyen de fonds d'AJO et qu'AJO les critique injustement. En réponse aux recommandations de PwC et d'AJO relatives à l'adoption de politiques appropriées sur les dépenses de cette nature, la CJAC a présenté une politique sur les déplacements à AJO le 22 octobre 2013. Selon le rapport P3 du personnel, toutefois, cette politique n'était pas totalement conforme aux recommandations de PwC à ce sujet, ni à la directive d'AJO sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil, qui date de septembre 2010. Il est difficile pour le comité de déterminer, en se fondant sur les documents déposés, la mesure dans laquelle ces dépenses ont été payées avec des fonds d'AJO ou étaient excessives ou inappropriées. Que des fonds d'AJO aient ou non servi à les payer, le comité juge inacceptable le fait que la politique de la CJAC ne respecte ni les recommandations de PwC, ni la directive d'AJO.

8. Dépenses liées aux taxis à Toronto

La vérification juricomptable de PwC a révélé que le personnel a dépensé 39 007,00 \$ en frais de taxi dans la région du Grand Toronto de 2008 à 2011, souvent entre les locaux de la CJAC et diverses adresses résidentielles. Le rapport de vérification de PwC exprimait l'opinion que ces frais de taxi semblent élevés compte tenu du nombre d'employés de la CJAC. Plus précisément, la directrice générale a fréquemment eu recours à des taxis. La CJAC a bien une politique relative à l'utilisation des taxis, mais le rapport P3 du personnel affirme qu'elle est lacunaire à divers égards. Bien que l'avis donné dans le rapport de vérification juricomptable de PwC voulant que l'utilisation des taxis semble inhabituellement élevée soit une source de préoccupation, il est difficile pour le comité de déterminer, en se fondant sur les documents déposés, si le niveau des dépenses liées aux taxis est approprié. Aux fins de cette instance, le point le plus important est que le comité est d'accord avec le rapport P3 du personnel que la CJAC devrait adopter une politique acceptable concernant l'utilisation des taxis.

9. Mesures prises par la CJAC pour améliorer les contrôles financiers liés aux cartes de crédit

La CJAC a pris des mesures pour accroître le contrôle exercé sur l'utilisation des cartes de crédit. Ainsi, le nombre de cartes de crédit mises à la disposition de son personnel est passé de cinq à un. De plus, en septembre 2013, la CJAC a élaboré une politique sur les cartes de crédit. Dans la réponse du 16 novembre 2012 à l'ébauche du rapport de vérification juricomptable de PwC, M. Dewart indiquait que la clinique allait élaborer une nouvelle politique sur les cartes de crédit

correspondant à « tous les éléments énumérés, sauf les 3^e, 6^e et 10^e » que PwC avait recommandés. Il mentionnait cependant la volonté de la clinique de discuter des 3^e et 6^e éléments énumérés. Dans le rapport P3 du personnel, il est allégué que la politique sur les cartes de crédit de la CJAC n'est pas conforme aux recommandations de PwC à divers égards. Dans sa réponse, la CJAC admet que bien qu'elle se soit conformée à la plupart des directives d'AJO, elle est réticente à mettre en œuvre certaines autres recommandations. Par exemple, elle précise qu'elle n'a pas adopté la recommandation d'AJO visant à interdire les paiements anticipés portés à sa carte de crédit « parce que cela limiterait le pouvoir d'achat de la clinique, particulièrement à l'égard des dépenses en immobilisations », notamment l'équipement de bureau pour les programmes non financés par AJO. Toutefois, il n'est pas évident que la politique autorisant les paiements anticipés sur une carte de crédit est nécessaire ou souhaitable. PwC avait également recommandé d'interdire les paiements anticipés portés à la carte Visa afin « d'assurer le respect de la limite de dépenses de la clinique ».

Comme nous le mentionnons ci-dessus, le rapport P3 du personnel affirme également que la CJAC « n'a pas mis en œuvre des politiques totalement conformes à la directive d'AJO sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil » de septembre 2010 et qu'elle n'a pas complètement mis en œuvre les recommandations de PwC à ces sujets. Par conséquent, on ajoute dans le rapport P3 du personnel que « les risques associés à l'utilisation irrégulière des fonds publics et aux dépenses excessives liées aux repas, aux cadeaux et à l'hébergement existent toujours ». La réponse de la CJAC à cette préoccupation est que les problèmes mentionnés sont de nature essentiellement historique et qu'il « n'y a plus aucun indice préoccupant concernant des dépenses irrégulières ni de preuve que le conseil d'administration n'exerce pas une supervision efficace des dépenses ». La position adoptée dans le rapport P3 du personnel voulant que la CJAC se conforme pleinement aux recommandations de PwC et aux politiques actuelles d'AJO ne semble pas déraisonnable à notre avis. Le comité est d'accord avec cette recommandation compte tenu des préoccupations antérieures et de l'absence d'une politique totalement conforme.

10. Taux de rotation élevé du poste d'administrateur du bureau

Le rapport P3 du personnel indique un taux de rotation remarquablement élevé du poste d'administrateur du bureau à la CJAC. Depuis février 2007, six personnes ont occupé le poste; la période la plus courte a duré deux mois et la plus longue était de 20 mois. Il est très difficile de déterminer, en se fondant sur les documents déposés, pourquoi la CJAC a connu un taux de roulement si remarquablement élevé, et il n'y a aucune indication concernant des mesures que le conseil d'administration aurait prises pour réduire au minimum le risque de répétition. Peu importe l'explication exacte du roulement élevé des occupants de ce poste, le phénomène est manifestement perturbateur et est susceptible de miner l'efficacité de l'administration des finances de la CJAC : à notre avis, cette question nécessite donc l'attention du conseil de la CJAC.

11. Omission de déclarer des postes vacants

Le rapport P3 du personnel soutient que la CJAC a parfois omis de déclarer des postes vacants parmi les postes du personnel qu'AJO finance. AJO oblige chaque clinique à ce faire pour être au courant de l'existence de fonds excédentaires et pour s'assurer que la clinique les gère adéquatement. À ce sujet, le rapport P3 du personnel indique que « l'omission de signaler les cas de roulement du personnel est particulièrement problématique étant donné la conduite antérieure de la CJAC quant à l'utilisation de fonds liés aux postes vacants pour verser des bonis au personnel et engager des avocats externes afin qu'ils représentent ses clients à un coût beaucoup plus élevé que celui de la prestation des services par le personnel. » Le comité est d'accord avec cette observation. Il importe qu'AJO reçoive des rapports exacts en temps opportun sur les postes vacants; c'est pourquoi la CJAC doit les fournir.

12. Composition du conseil d'administration

Comme nous le mentionnons ci-dessus, en mars 2010, deux avocats membres du conseil de la CJAC ont démissionné et ont envoyé des copies de leurs courriels de démission à AJO. Les allégations énoncées dans les lettres de démission sont très troublantes et indiquent l'absence de capacité et de volonté de la part du conseil d'administration d'exercer une supervision appropriée du rendement du personnel de la CJAC en matière de gestion financière et de relations entre la direction et le personnel.

Les lettres de démission sont aussi troublantes en raison de ce qu'elles impliquent à l'égard de la composition du conseil de la CJAC. L'article 10 de l'accord de financement liant AJO et la CJAC, de même que le protocole d'entente conclu par les parties, prévoient ce qui suit relativement à la composition du conseil de la clinique :

« Tel qu'il est stipulé dans le protocole d'entente, la clinique aura un conseil d'administration représentatif de la diversité de la communauté qu'elle doit servir et fera des efforts raisonnables afin que son conseil comprenne :

- a) des personnes représentant la communauté à faible revenu;
- b) des personnes ayant l'expérience de travailler avec des organismes communautaires;
- c) des personnes ayant des compétences financières;
- d) des personnes ayant des compétences en gestion;
- e) des avocats. »

De toute évidence, cette disposition vise en partie à assurer qu'en recrutant des personnes ayant des compétences financières et des compétences en gestion ainsi que des avocats, le conseil d'administration ait la capacité d'exercer une supervision efficace de l'administration de la clinique. À notre avis, il importe particulièrement que le conseil d'administration compte des personnes ayant ces compétences. ***** le conseil de la CJAC ne comprend plus d'avocats.

Selon nous, il importe particulièrement, étant donné les problèmes mentionnés ci-dessus, que le conseil de la CJAC soit composé comme le prévoit l'article 10 et qu'il comprenne au moins deux personnes ayant des compétences financières et deux avocats. Même en faisant abstraction du fait que le pluriel est utilisé à l'article 10 dans les expressions « des personnes ayant des compétences financières » et « des avocats », nous estimons que la présence d'au moins deux personnes de chaque catégorie serait souhaitable pour qu'un dialogue éclairé puisse avoir lieu relativement à ces questions dans le cadre des délibérations du conseil d'administration et pour qu'au moins une personne de chaque domaine de compétence concerné soit normalement disponible dans l'éventualité où l'autre ne serait pas en mesure d'assister à une réunion donnée du conseil. Par conséquent, nous sommes d'avis qu'il importe que la CJAC s'acquitte des obligations prévues à l'article 10 et fasse « des efforts raisonnables » pour nommer de telles personnes au conseil. Dans sa réponse, la CJAC expliquait comme suit l'absence d'avocats au conseil : « depuis 2010, aucun avocat n'a exprimé le souhait de siéger au conseil d'administration bénévole de la CJAC ». Lors de la réunion du 8 août 2014, on a demandé à M. Dewart de fournir davantage de renseignements sur les efforts qui avaient été déployés pour recruter des avocats, et il s'est engagé à le faire en temps opportun. Dans un courriel subséquent envoyé le 15 août 2014, M. Dewart écrivait ce qui suit :

« Veuillez aviser le comité qu'on m'a informé que la CJAC a communiqué directement avec trois avocats au cours des cinq dernières années pour leur demander d'envisager la possibilité de siéger au conseil d'administration et que les trois ont exprimé leur appui pour la clinique, mais ont répondu que leurs autres responsabilités rendaient leur participation impossible.

En outre, la clinique tient une liste d'avocats en exercice privé qui sont recommandés aux clients. Présentement, 197 avocats figurent sur cette liste. Après la communication directe avec les avocats qui n'a donné aucun résultat, un courriel a été envoyé à tous les avocats figurant sur la liste de renvoi pour solliciter des déclarations d'intérêt, mais aucune n'a été reçue. »

À notre avis, ces tentatives de recrutement pour le conseil d'administration n'ont pas atteint le seuil des « efforts raisonnables » exigé par l'article 10 de l'accord de financement. Nous comprenons que le recrutement de membres bénévoles pour les conseils d'administration du secteur à but non lucratif peut être une tâche difficile, mais nous sommes d'avis que la communication directe donne de meilleurs résultats que les envois massifs par courriel.

En ce qui concerne les membres du conseil d'administration ayant des compétences financières, la CJAC affirmait que M. Holder, ex-président et membre du conseil, est titulaire d'un diplôme universitaire en gestion et en comptabilité financière. À notre connaissance, cependant, aucun autre membre du conseil de la CJAC n'a de telles compétences ou qualifications. Par conséquent, nous sommes d'avis qu'il faudrait faire des efforts raisonnables pour

faire en sorte qu'au moins deux membres du conseil aient des compétences en matière de finances ou de comptabilité.

13. Coopération insuffisante

Le rapport P3 du personnel indique en outre que divers membres du personnel d'AJO qui ont traité avec la CJAC ont composé avec des réponses tardives aux demandes d'AJO et une transparence insuffisante à l'égard des questions financières. Pour sa part, la CJAC affirme également qu'elle a subi des retards et un manque de coopération dans ses échanges avec le personnel d'AJO et que les délais que celui-ci lui imposait étaient déraisonnablement courts. À notre avis, il est difficile, en se fondant sur les documents déposés, de tirer des conclusions explicites quant à des incidents particuliers. Il est vrai que certains délais imposés par AJO semblent courts, mais nous ne sommes pas convaincus qu'ils aient causé de tort important. Le bref historique des événements qui figure ci-dessus à la partie II des présents motifs et à la partie III, points 3, 4, 6, 11 et 12, décrit effectivement des situations où l'on n'a pas répondu en temps opportun aux préoccupations exprimées par AJO, particulièrement en ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations de PwC et d'AJO quant aux politiques que la CJAC devait appliquer. Le rapport P3 du personnel mentionnait aussi une certaine réticence à coopérer pleinement avec PwC relativement à sa vérification juricomptable, par exemple en refusant de fournir des versions électroniques de ses documents financiers disponibles et en insistant pour que la directrice générale soit présente à toutes les rencontres entre PwC et le personnel de la CJAC, y compris le comptable et les membres du conseil de la CJAC. Ce qui est certainement indéniable, c'est qu'entre la première préoccupation exprimée en 2009 et le moment présent, diverses tentatives du personnel d'AJO pour éclaircir les préoccupations et les plaintes portées à son attention quant à la gestion financière et à la responsabilisation de la CJAC ont absorbé une énorme quantité de ressources du personnel d'AJO et n'ont pas produit de règlement acceptable du point de vue d'AJO pendant les cinq années suivantes.

À cet égard, il faut souligner le refus de la CJAC de participer au plan de mesures correctives du deuxième palier communiqué à son conseil par la vice-présidente, M^{me} Budgell, le 12 juillet 2012. Compte tenu des conclusions quelque peu alarmantes du rapport de vérification juricomptable de PwC et des autres préoccupations soulevées au cours des trois années précédentes, nous sommes d'avis que les mesures proposées étaient raisonnables et que le refus de la CJAC de participer à ce plan ne l'était pas.

Partie IV – Conclusion

La PRD exige, comme condition préalable à l'application du processus de mesures correctives du troisième palier, qu'il soit établi que la clinique concernée « a commis un manquement essentiel à ses obligations ». Comme nous le mentionnons ci-dessus, le « manquement essentiel » est défini comme suit à l'article 25 de la PRD :

Un « manquement essentiel » aux obligations de la clinique comprend notamment :

- a) Le fait de ne pas participer à un plan correctif du deuxième palier, sans motifs valables;
 - b) Un refus ou un manque de la part de la clinique de s'acquitter de ses responsabilités aux termes de la Loi ou du protocole d'entente; ou
 - c) Une incapacité de la part de la clinique de s'acquitter de ses responsabilités aux termes de la Loi ou du protocole d'entente;
- ayant comme conséquences une très mauvaise gestion financière, une faute ou négligence professionnelle grave, une présentation inexacte de l'information statistique, financière ou autre fournie à AJO, une réduction importante des services dans les domaines de pratique des cliniques, d'importants problèmes de personnel ou de régie par le conseil.

Certains problèmes mentionnés ci-dessus constituent, à notre avis, un manquement essentiel aux obligations imposées à la CJAC en ce qui concerne la gestion et l'utilisation des fonds publics qu'AJO lui a versés. Par exemple, le refus de la CJAC de participer au plan correctif du deuxième palier sans motif raisonnable constitue clairement un manquement essentiel au sens de l'article 25 de la PRD. Certains éléments décrits ci-dessus constituent des défauts de respecter la politique d'AJO relative à l'utilisation des fonds qu'elle a fournis à la CJAC et, par conséquent, constituent un refus ou un défaut de la clinique de s'acquitter de ses responsabilités prévues par le protocole qu'elle a conclu avec AJO. Par exemple, les diverses utilisations des fonds affectés au poste vacant de directeur des services juridiques constituent un tel manquement. De même, l'omission du conseil de la CJAC de faire des efforts raisonnables pour que sa composition corresponde aux engagements pris dans le protocole constitue un tel manquement. Certains éléments décrits ci-dessus indiquent une omission de « gérer de manière efficiente et efficace par rapport au coût les services, les finances et le personnel de la clinique, en faisant preuve de responsabilité dans la dépense des fonds publics », en violation de l'alinéa 10 b) du protocole. Le défaut de la CJAC d'appliquer pleinement les politiques et les lignes directrices recommandées par PwC et AJO constituent un manquement aux obligations prévues à l'alinéa 10 c) « d'élaborer des politiques, des procédures et des lignes directrices nécessaires à l'exploitation efficace et efficiente de la clinique ». Ce qui ressort clairement, à notre avis, est que chacune de ces lacunes dans l'exécution constitue un manquement essentiel qui a entraîné une très mauvaise gestion financière et de graves problèmes de gouvernance du conseil à la CJAC, et que l'application de mesures correctives du troisième palier, conformément aux exigences de la PRD, est bien fondée. Le comité a conclu à un manque évident de supervision de la gouvernance de la part du conseil de la clinique en matière de finances. Les conditions de ces mesures correctives du troisième palier sont décrites de façon plus détaillée ci-dessous.

L'imposition des conditions décrites en détail ci-dessous se fonde en outre sur le pouvoir d'assortir de conditions le financement des cliniques, lequel pouvoir est conféré à AJO (et délégué au comité par son conseil d'administration) par les paragraphes 34 (5) et 38 (1) de la LSAJ. De plus, l'article 35 de la LSAJ confère directement au comité le

pouvoir de rendre des décisions concernant les demandes de financement des cliniques. Les manquements essentiels susmentionnés aux obligations imposées à la CJAC quant à la gestion et à l'utilisation des fonds publics satisfont, à notre avis, au critère du défaut d'observer « les conditions de son financement » au sens du paragraphe 38 (1) de la LSAJ. Étant donné la conclusion du comité selon laquelle le conseil de la CJAC a clairement fait preuve d'un manque de supervision de la gouvernance en matière de finances, le comité a décidé d'imposer les conditions des mesures correctives du troisième palier énoncées ci-dessous comme condition de son approbation de la demande de financement de la CJAC pour 2014-2015.

Partie V – Nature des mesures correctives du troisième palier

Le comité, en élaborant des mesures correctives du troisième palier, souhaite établir un ensemble de conditions pratiques que la CJAC pourra respecter et qui, une fois remplies, lui permettront de s'acquitter pleinement des obligations que lui imposent le protocole d'entente, l'accord de financement qui la lie à AJO et la LSAJ.

Le pouvoir du conseil d'AJO et du comité d'élaborer des mesures correctives du troisième palier est décrit comme suit à l'article 24 de la PRD :

« Une intervention du troisième palier peut comprendre une ou plusieurs des mesures correctives suivantes :

- a) L'imposition de conditions spéciales au financement de la clinique, conformément au paragraphe 34(5) de la Loi;
- b) L'établissement d'une directive à l'égard de la clinique, lui ordonnant de faire tout ce que le conseil d'administration d'AJO juge approprié pour faire en sorte que la clinique observe la Loi et les conditions de son financement et, de façon générale, fonctionne plus efficacement, conformément à l'article 38 de la Loi;
- c) La réduction ou la suspension du financement de la clinique, conformément à l'article 39 de la Loi. »

Pour préciser la portée du pouvoir discrétionnaire conféré par l'article 24, il peut être utile de reproduire le paragraphe 38 (1) de la Loi mentionné ci-dessus à l'alinéa 24 b) de la PRD. Le paragraphe 38 (1) prévoit ce qui suit :

« Si une clinique n'observe pas la présente loi ou les conditions de son financement, le conseil d'administration de la Société peut lui ordonner de faire tout ce qu'il juge approprié pour faire en sorte qu'elle observe la présente loi et les conditions de son financement et, de façon générale, fonctionne plus efficacement. »

Il découle de ces dispositions que le comité n'est pas tenu d'accepter ni de rejeter les mesures correctives proposées par AJO dans le rapport P3 du personnel ou par la CJAC dans ses observations écrites ou orales à l'intention du comité. Le comité a donc élaboré ce qu'il juge être un ensemble approprié de mesures correctives du troisième palier en acceptant une partie des mesures proposées dans le rapport P3 du personnel. De plus, il

a conçu lui-même certaines mesures visant à renforcer la capacité du conseil d'administration, tant à l'égard de sa composition qu'en ce qui concerne sa capacité de gouvernance lui permettant de s'acquitter efficacement de sa responsabilité de superviser la gestion financière des ressources publiques qu'AJO consacre à la CJAC.

Les principaux écarts par rapport aux recommandations proposées dans le rapport P3 du personnel qui n'ont pas été adoptées par le comité concernent le redressement rétroactif de méfaits antérieurs : par exemple, la suggestion du rapport P3 du personnel, à la condition 6, que la CJAC rembourse à AJO les bonis forfaitaires payés irrégulièrement aux membres du personnel pendant les exercices 2008 et 2010. Par ailleurs, AJO conteste l'assertion de la CJAC selon laquelle des sommes provenant d'autres sources ont servi à payer les bonis en 2009 et en 2011 et recommande, à titre de mesure corrective, qu'une autre vérification soit faite à ce sujet et que, si des fonds d'AJO ont servi à cette fin en 2009 et en 2011 comme AJO le soupçonne, la CJAC soit tenue de rembourser ce montant également. Nous ne favorisons pas cette condition corrective, car nous estimons qu'elle représenterait pour la CJAC un fardeau très considérable qui nuirait vraisemblablement à sa capacité de bien administrer ses programmes et de réduire entièrement son déficit de fonctionnement à court terme. Une telle mesure inciterait aussi à l'annulation de paiements qui ont déjà été faits aux membres du personnel de la CJAC en guise de rétribution pour des services rendus.

De même, le rapport P3 du personnel recommande que la CJAC produise des preuves des remboursements effectués par les employés ou rembourse AJO à l'égard de l'utilisation personnelle et inappropriée des fonds publics mentionnée ci-dessus. Nous invitons le conseil de la CJAC à traiter cette question de façon responsable, mais nous ne croyons pas qu'il convienne d'inclure dans les mesures correctives du troisième palier une condition exigeant explicitement que la CJAC applique de telles mesures.

L'élaboration des mesures correctives du troisième palier ou, à défaut, des directives prévues aux paragraphes 34 (5) et 38 (1) et l'approbation conditionnelle de la demande de financement de la CJAC pour 2014-2015 sont plutôt axées sur l'avenir, en ce sens que nous souhaitons assurer le développement de la capacité de la CJAC de bien se gouverner elle-même et faire en sorte que le conseil d'administration supervise efficacement la gestion appropriée des fonds publics qu'AJO verse à la CJAC. À cet égard, nous sommes d'avis que les conditions proposées dans le rapport P3 du personnel qui prévoient l'adoption de politiques et de pratiques exemplaires en matière de gestion financière doivent avoir leur place dans le cadre des mesures correctives du troisième palier. Toutefois, nous croyons que l'adoption de la condition 7 proposée, qui exigerait que « tous les membres du conseil d'administration de la CJAC assistent à des réunions mensuelles avec le personnel d'AJO pour assurer la surveillance de la conformité aux conditions » imposées constituerait un fardeau indu. Nous avons plutôt proposé que le président du conseil de la CJAC et un représentant d'AJO se rencontrent chaque mois aux mêmes fins. En outre, nous proposons qu'un observateur d'AJO soit invité à toutes les réunions du conseil de la CJAC.

Nous sommes d'accord avec les recommandations du rapport P3 du personnel voulant que la CJAC soit tenue de déposer auprès d'AJO d'ici le 31 mars 2016 un plan financier qui prévoira l'élimination de son déficit financier actuel ainsi que toute augmentation du déficit associée à l'exercice en cours. Compte tenu des observations de M. Dewart selon lesquelles le déficit a été considérablement réduit au cours des dernières années et pourrait même être éliminé au prochain exercice, cet objectif ne semble pas irréaliste ou irréalisable pour la CJAC. Nous sommes d'accord également avec la proposition énoncée dans le rapport P3 du personnel visant la coopération de la CJAC dans le cadre d'une vérification relative à la réduction des indemnités compensatoires, qui ont fait l'objet d'explications incohérentes et non documentées de la part de la CJAC. Enfin, nous sommes d'accord avec la recommandation du rapport P3 du personnel voulant que la CJAC soit tenue d'adopter sans délai les recommandations énoncées dans le rapport de vérification juricomptable de PwC.

Dans la mesure où nous avons imposé des conditions qui diffèrent de celles proposées par AJO dans le rapport P3 du personnel ou par la CJAC, nous avons avisé les avocats des deux parties que nous envisageons de le faire et avons sollicité leurs commentaires sur les mesures proposées. Leurs commentaires ont été pris en compte dans la mise au point des conditions de nos mesures correctives du troisième palier.

Autre écart par rapport aux conditions proposées dans le rapport P3 du personnel : nous sommes d'avis que si le personnel d'AJO estime que la CJAC ne se conforme pas aux conditions des mesures correctives du troisième palier imposées par les présentes, la décision de suspendre le financement de la CJAC ne doit pas être prise par le personnel d'AJO, mais doit être proposée au comité, qui rendra l'ultime décision à cet égard.

Partie V – Décision

Pour les motifs qui précèdent, le comité décide ce qui suit dans cette affaire :

En vertu des pouvoirs conférés à Aide juridique Ontario (« AJO ») par les paragraphes 34 (5), 38 (1) et 39 (4) de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* (la « LSAJ ») et par la partie VI de la politique sur le règlement des différends d'AJO, ces pouvoirs ayant été délégués au comité des cliniques (le « comité ») conformément au paragraphe 61 (1) de la LSAJ par résolution du conseil d'administration d'AJO, et en vertu du pouvoir que l'article 35 de la LSAJ confère au comité, celui-ci rend la décision qui suit :

- a) La Clinique juridique africaine canadienne (« CJAC ») commet un manquement essentiel à ses obligations au sens de l'article 25 de la politique sur le règlement des différends et, par conséquent, doit se conformer aux conditions des mesures correctives du troisième palier énoncées ci-dessous.
- b) Conformément au paragraphe 34 (5), à l'article 35 et au paragraphe 38 (1) de la LSAJ, l'approbation par le comité de la demande de financement de la CJAC pour 2014-2015 est conditionnelle à la conformité de la CJAC aux conditions des mesures correctives du troisième palier énoncées ci-dessous.

- c) Si le personnel d'AJO estime que la CJAC ne se conforme pas aux conditions des mesures correctives du troisième palier, il peut recommander au comité de réduire ou de suspendre le financement de la CJAC en vertu du paragraphe 39 (4) de la LSAJ.

Condition 1 :

La CJAC avisera par écrit le personnel d'AJO de toutes les réunions de son conseil dès qu'elles seront fixées et autorisera un observateur d'AJO à y assister. L'observateur ne sera pas membre du conseil d'administration et n'aura pas droit de vote, mais on lui remettra les documents liés à ses réunions avant celles-ci et on lui permettra d'exprimer les points de vue du personnel d'AJO sur les questions traitées. Les renseignements confidentiels concernant les clients pourront être caviardés dans la documentation du conseil avant leur remise à l'observateur d'AJO. En outre, le conseil de la CJAC pourra se réunir à huis clos en l'absence de l'observateur d'AJO pour discuter (i) de questions relatives au processus de règlement des différends à l'égard desquelles la CJAC et AJO ont des intérêts divergents et (ii) de questions relatives à l'Association des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario. Le président du conseil de la CJAC rencontrera l'observateur d'AJO chaque mois ou à des dates dont ils conviendront ensemble afin de veiller à ce que l'observateur soit tenu au courant des activités de la CJAC. Cette condition restera en vigueur pendant l'exécution des autres conditions et pendant un an par la suite.

Condition 2 :

La CJAC doit s'acquitter de l'obligation, imposée par l'article 10 de l'accord de financement qui la lie à AJO, de faire des efforts raisonnables pour que son conseil d'administration comprenne « des personnes ayant des compétences financières » et « des avocats » et de décrire sur demande au personnel d'AJO ces efforts raisonnables déployés afin que son conseil comprenne au moins deux personnes possédant des compétences financières et deux avocats. Les efforts raisonnables comprendront le fait de trouver au moins cinq candidats convenables pour chaque poste vacant chaque mois et de communiquer avec eux par téléphone ou en personne en plus d'un contact par écrit. Cette condition sera exécutée le jour où les quatre postes décrits du conseil d'administration seront pourvus.

Condition 3 :

Le conseil de la CJAC organisera dans les six mois et tiendra dans les neuf mois de la décision du comité une activité de formation appropriée approuvée pour tous les membres du conseil sur leurs devoirs et leurs responsabilités, y compris les tâches liées à la surveillance, à la supervision et à la gestion des risques. L'organisation de l'activité de formation se fera en collaboration avec le personnel d'AJO, qui l'approuvera avant sa tenue. AJO paiera les dépenses liées à l'activité. L'exécution réussie sera attestée par un rapport écrit que les animateurs de l'activité de formation rédigeront et remettront au personnel d'AJO et qui portera sur la participation à l'activité et ses résultats.

Condition 4 :

Dans les 60 jours de la décision du comité, la CJAC soumettra à l'approbation d'AJO un plan de restructuration financière ayant pour effet de stabiliser sa situation financière et d'améliorer sa gestion financière. Pour obtenir l'approbation d'AJO, le plan devra prévoir :

- La radiation du compte débiteur de 50 009,00 \$ d'AJO mentionné dans les états financiers du 31 mars 2013 de la CJAC.
- L'élimination du déficit de 139 340,00 \$ des fonds d'AJO d'ici le 31 mars 2016 et de tout autre déficit de la CJAC lié à son exercice 2013-2014.
- La production de tous les documents se rapportant à la radiation de la dette liée aux vacances et aux indemnités compensatoires. Le président du conseil de la CJAC devra attester l'exhaustivité et l'exactitude de la documentation.
- L'élimination de tout solde d'indemnités compensatoires pour tous les employés sans diminution du service à la clientèle.

Condition 5 :

Dans les 60 jours de la décision du comité, la CJAC aura adopté les politiques, les directives, les pratiques exemplaires et les systèmes de rapports qui suivent :

- Mise en œuvre complète des politiques et des directives suivantes, qui s'appliquent à toutes les cliniques :
 - la directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil;
 - la directive en matière d'approvisionnement.
- Mise en œuvre de pratiques exemplaires en matière de contrôles financiers, y compris :
 - Cartes de crédit de la clinique :
 - La clinique n'aura qu'une carte de crédit au nom du directeur général; toutes les autres cartes de crédit seront annulées; aucun autre membre du personnel ne pourra utiliser la carte sans que le directeur général autorise par écrit la transaction au préalable et l'examine et l'approuve subséquemment.
 - Le paiement du solde de la carte de crédit sera fait dans les 30 jours de la réception du relevé de la carte de crédit.
 - Aucune avance en espèces ne sera obtenue au moyen de la carte de crédit de la clinique.
 - Pleine conformité aux recommandations de PwC concernant l'utilisation de la carte de crédit de la clinique, y compris la préparation de rapports de dépenses examinés et approuvés par le directeur général, un processus d'examen et d'approbation des dépenses de l'ensemble du personnel, y compris le directeur général, et la surveillance trimestrielle des dépenses par le conseil d'administration pour assurer la conformité à toutes les politiques applicables.
- Mise en œuvre des systèmes de rapports financiers suivants :
 - établissement de budgets détaillés pour les dépenses payées à même le fonds général AJO et le fonds d'AJO réservé aux frais juridiques;
 - approbation de ces budgets par le conseil de la CJAC;

- remise à AJO de rapports trimestriels sur les dépenses réelles par rapport au budget approuvé et les motifs des écarts;
- rapports mensuels sur les virements interfonds entre les fonds d'AJO et des autres programmes gérés par la CJAC;
- aucun paiement de bonis aux employés de la CJAC à même le financement d'AJO sans l'approbation d'AJO;
- présence d'AJO à la réunion du conseil de la CJAC où les vérificateurs externes présentent les états financiers vérifiés annuels au conseil;
- droit accordé aux services de vérification et de conformité d'AJO de communiquer avec les vérificateurs externes de la CJAC;
- remplacement du cabinet de vérification externe tous les cinq ans au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel auquel AJO participera.

Condition 6 :

La CJAC coopérera relativement à une vérification indépendante de la réduction des indemnités compensatoires effectuée par un vérificateur au choix d'AJO dans les 15 jours ouvrables de la décision du comité.

Condition 7 :

AJO fournira un financement mensuel fondé sur :

- un tableau mensuel des dépenses périodiques comme le loyer, les salaires et la location d'équipement, sous une forme approuvée par AJO;
- les factures et les rapports de dépenses concernant toutes les autres dépenses que la CJAC remettra et qu'AJO examinera en temps opportun.

L'approbation d'AJO se fondera sur son évaluation de la question de savoir si les dépenses sont permises et sont conformes à l'accord de financement liant AJO et la clinique ainsi qu'aux politiques et aux directives applicables.

Condition 8 :

Dans les 60 jours de la décision du comité des cliniques, la CJAC mettra en œuvre toutes les recommandations découlant de la vérification juricomptable de PwC. Les services de vérification et de conformité d'AJO vérifieront la conformité dans les 15 jours qui suivront. La CJAC coopérera pleinement avec les services de vérification et de conformité d'AJO, notamment en donnant un accès complet en temps opportun à la totalité des documents et de la documentation de référence demandés et en veillant à ce que, sur demande, le personnel et les membres du conseil de la CJAC soient disponibles pour rencontrer le personnel des services de vérification et de conformité afin de confirmer la conformité aux recommandations.

FAIT à TORONTO ce _____ jour de septembre 2014

John D. McCamus, président
Comité des cliniques du conseil d'administration
Aide juridique Ontario.