

Document de travail sur les normes relatives aux espaces de bureaux des cliniques – modèle de financement et services de soutien

4 mars 2015

Introduction/But

Le présent document propose trois modifications concernant les baux de location et les améliorations locatives des cliniques : a) de nouvelles normes relatives aux espaces de bureaux en conformité avec la politique immobilière de 2013 du ministère de l'Infrastructure (MINF), b) un nouveau modèle de financement des coûts de location et des améliorations locatives des cliniques et c) la modification des services de soutien qu'assurera AJO.

Contexte

- En 2007, AJO a établi une stratégie de modernisation dans le but d'offrir des services à des clients plus nombreux, d'une manière plus efficace et plus rentable.
- La crise économique d'octobre 2008 et la réduction du financement de la Fondation du droit de l'Ontario (FDO) qui en a découlé ont poussé AJO à entreprendre une modernisation qui visait à assurer sa viabilité à long terme et à lui permettre de composer avec l'instabilité du financement de la FDO.
- Les contraintes budgétaires subies dans le secteur public en raison de la récession de 2008 ont encouragé l'innovation et la bonne gestion dans l'ensemble de ce secteur; AJO a su relever ces défis.
- La stratégie de modernisation d'AJO requérait une réduction des dépenses et l'amélioration des services offerts à sa clientèle, l'objectif étant qu'AJO mène ses activités selon ses moyens financiers, réduise ses frais administratifs, applique des modèles de prestation de services différents (comme le service de conseils juridiques sommaires et le Centre de service à la clientèle, pour améliorer ses services), simplifie l'accès des clients à ses services, aide les fournisseurs de services et soutienne Justice juste-à-temps.
- Cette stratégie se concentrait sur les moyens de rationaliser la prestation des services et, pour l'essentiel, en modifiait le modèle traditionnel. Depuis, AJO a

fait des économies de plus de 50 millions de dollars, dont 20 millions en frais administratifs.

- On peut démontrer le succès de cette stratégie de modernisation par le fait que les résultats financiers d'AJO se sont améliorés depuis sa mise en œuvre. Le bilan d'AJO est passé d'une dette à un excédent, et son déficit d'exploitation, qui dépassait 27 millions de dollars, est aujourd'hui un excédent d'exploitation.
- En déménageant son bureau principal et en modifiant complètement sa conception dans le but de se conformer aux normes relatives aux espaces de bureaux, AJO a économisé 900 000 \$ par année et, depuis, a fait ainsi des économies supplémentaires de 600 000 \$.
- La liste déjà longue des innovations visant à améliorer les services d'aide juridique et à accroître la rentabilité continue de s'allonger : citons de nouvelles façons de concevoir la prestation des services en droit de la famille, l'amélioration de l'administration des causes majeures en droit pénal, l'introduction d'un système d'honoraires forfaitaires amélioré, la mise au point de services téléphoniques et Internet sophistiqués, l'expansion des services dans les palais de justice de toute la province et d'importantes réductions des frais administratifs d'AJO.
- Des projets de modernisation des cliniques prévoient l'accroissement du nombre de points d'accès pour la clientèle (il s'agit de se rendre là où sont les clients). Étant donné que les cliniques modernisées cherchent à multiplier les points d'accès afin d'offrir de meilleurs services à la clientèle, un nombre moindre d'employés sera affecté à des stations de travail traditionnelles.
- Les baux de location des cliniques coûtent trop cher. Juste derrière les employés, le loyer des bureaux est la plus grosse dépense des cliniques, qui y consacrent en moyenne environ 8,5 % de tout leur budget d'exploitation. Vingt cliniques reçoivent au titre du loyer un financement qui dépasse 10 % de leur financement total. Une clinique reçoit au titre du loyer un financement qui représente près de 17 % de son financement total.
- La moitié des cliniques occupent une superficie louable de plus de 400 pieds carrés par poste financé dans leur bureau principal, ce qui est plus du double de la norme du MINF.
- AJO propose de financer les coûts de location annuels et les coûts des améliorations locatives en se fondant sur les normes relatives aux espaces de bureaux de la politique immobilière du MINF et sur les dérogations admises. Les cliniques auraient ainsi la souplesse voulue pour trouver un espace de bureaux convenable et pour l'aménager selon leurs besoins.

- Le financement des améliorations locatives serait calculé selon le nombre de pieds carrés approuvés à cette fin comme espace loué, au coût de location d'environ 65 \$ le pied carré, qui tient compte du coût des améliorations locatives des cliniques au cours des cinq dernières années, et le coût réel des améliorations locatives. Les dérogations au coût moyen seront étudiées au cas par cas.
- Si AJO finance les améliorations locatives, il conviendrait de négocier une réduction du loyer de base pour tenir compte de cet investissement.
- Si les améliorations locatives sont entièrement faites par le propriétaire et si leur coût est inclus dans la location qu'AJO finance, alors AJO ne financerait aucune autre amélioration locative.
- AJO propose également de financer seulement les coûts de location d'espaces de bureaux de catégorie B ou C, conformément à la politique du MINF (voir l'annexe A).
- En outre, à mesure que les cliniques se modernisent, AJO propose que celles-ci assument la responsabilité de gérer leurs baux de location, notamment de faire des études de marché, de trouver un espace convenable, de se mettre en contact avec de bons entrepreneurs, etc. AJO apporterait une aide consultative.

Récentes discussions avec l'ACJCO

- En mai 2014, l'ACJCO a engagé avec les cliniques des consultations systémiques sur la politique de location annoncée en septembre 2013 par AJO et a relevé plusieurs préoccupations. Ses principales préoccupations et le point de vue d'AJO les concernant sont notés à l'annexe C.
- Le présent document de travail n'est pas un peaufinage de la politique présentée en 2013, mais un nouveau départ dans l'élaboration de concepts en faveur d'une politique de location rentable et efficace.

A. Nouvelles normes relatives aux espaces de bureaux

La directive de la fonction publique de l'Ontario

- Depuis le 2 juin 2005, Aide juridique Ontario et les cliniques s'inspirent des normes et lignes de conduite relatives aux espaces de bureaux de la directive *Biens immobiliers et locaux* de 2005 de la fonction publique de l'Ontario.
- Selon la directive de 2005, toutes les rénovations de bureaux de l'administration publique entreprises dans les espaces loués existants et dans les espaces nouvellement loués ou construits doivent être conformes à la norme de superficie

louable maximale de 200 pieds carrés et de superficie utilisable maximale de 180 pieds carrés par employé.

- La politique immobilière du ministère de l'Infrastructure, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2013, a modifié la norme de superficie maximale : « *La norme prévoit une superficie louable maximale de 180 pieds carrés ou une superficie utilisable maximale de 160 pieds carrés par employé. Cette norme renvoie à une éventuelle superficie d'aménagement et comprend des espaces comme des espaces de travail individuels, des espaces communs (p. ex., salles de réunion, couloirs, salles d'équipement et zones de distributrices).* »
- Voici les principes et objectifs du MINF inscrits dans les normes relatives aux espaces de bureaux :

« PRINCIPES

« Équité, ouverture, transparence et cohérence – Les mêmes normes et procédures s'appliquent à tous les ministères et organismes concernés ayant besoin de locaux et elles sont clairement énoncées et compréhensibles aux fins d'aménagement.

« Intégrité et utilisation responsable des biens immobiliers – Les ministères et organismes concernés doivent veiller à ce que les biens immobiliers du MINF soient utilisés aux fins permises et conformément aux lois, aux conventions d'occupation, aux ententes de services et à toute autre convention ou politique définissant les règles et procédures qui régissent l'utilisation de ces biens.

« Prudence budgétaire – Les décisions relatives à des biens immobiliers reposent sur l'utilisation optimale, rentable et efficace de l'espace dans la mise en œuvre des programmes.

« Partage des responsabilités et obligations de rendre des comptes clairement définies – Le MINF, l'agent responsable des biens immobiliers et les ministères et organismes concernés qui utilisent des locaux ont des responsabilités et des comptes à rendre à l'égard des biens immobiliers, conformément à leurs compétences respectives.

« Sûreté, salubrité et accessibilité du milieu de travail – Les locaux sont gérés de manière que le milieu de travail soit et reste sûr, salubre, accessible aux personnes handicapées et sans obstacle pour leurs usagers et le public.

« Conception de l'espace de travail – L'aménagement des locaux doit intégrer des principes de conception fonctionnelle qui facilitent le travail d'équipe et la collaboration, font appel à la technologie, assurent de la souplesse au milieu de travail, favorisent l'innovation et encouragent l'intégration et la transparence. Ces principes de conception sont inscrits

dans les Lignes directrices relatives à l'environnement de travail pour favoriser la modernisation du cadre de travail dans la fonction publique de l'Ontario.

« OBJECTIFS

« Veiller à ce que l'acquisition d'espaces pour les ministères et organismes concernés réponde à des besoins organisationnels bien définis et pour lesquels des ressources sont prévues, comme l'indiquent leurs plans de logement.

« Veiller à ce que les ministères et organismes concernés assument la responsabilité de l'utilisation économique et rentable de l'espace en prenant en compte le portefeuille immobilier du MINF dans la planification de leurs besoins en matière de locaux.

« Rationaliser et réduire la superficie des locaux de l'administration publique en réduisant au minimum le nombre d'espaces vacants et sous-utilisés au sein du portefeuille immobilier du MINF.

« Établir des mesures de contrôle, de divulgation et de rendement qui accroîtront les moyens dont dispose le MINF pour gérer son portefeuille d'une manière efficace et rentable en vue d'appuyer les priorités du gouvernement.

« Établir une méthode cohérente d'aménagement et de conception des locaux, en prévoyant notamment leur accessibilité aux personnes handicapées. »¹

Application aux cliniques

- Il est stipulé au paragraphe 6.6.1 de la politique immobilière du ministère de l'Infrastructure que « *les présidents des organismes rendent des comptes aux ministres responsables, au nom de leur organisme, sur la mise en œuvre de la présente directive, s'il y a lieu* ». Il est également stipulé à l'article 2 de l'annexe A – *Accommodation Space Policy* de cette politique, qui est entrée en vigueur le 17 décembre 2012, que celle-ci s'applique aux ministères et organismes concernés.
- AJO doit s'assurer de respecter les politiques et lignes directrices de la fonction publique de l'Ontario dans ses dépenses et ses allocations de fonds. Récemment, AJO a élaboré des lignes directrices et des politiques qui sont conformes aux directives et politiques de la fonction publique de l'Ontario et que les cliniques doivent appliquer. Citons notamment la récente politique relative

¹ Politique immobilière du ministère de l'Infrastructure, Direction des politiques immobilières, Division de la gestion stratégique des biens immobiliers, ministère de l'Infrastructure, Schedule A – Accommodation Space Policy [EN ANGLAIS SEULEMENT], entrée en vigueur le 17 décembre 2012 (pp. 14-15)

aux frais de déplacement, de repas et d'hébergement. C'est ainsi qu'AJO voit l'Accommodation Space Policy.

- Étant responsable de l'établissement du système des cliniques juridiques et de leur supervision, AJO est d'avis que les normes qui s'appliquent à elle et aux autres organisations financées par les deniers publics s'appliquent aussi aux cliniques puisque celles-ci sont également financées par des fonds publics.

Rapport de conformité aux normes relatives aux espaces de bureaux

- La politique immobilière du MINF stipule ceci : « *Chaque année, le MINF doit rendre des comptes au Conseil du Trésor pour ce qui est de sa conformité aux normes relatives aux espaces de bureaux et aux normes relatives aux locaux affectés à un programme, approuvées par le Conseil du Trésor et le Conseil de gestion du gouvernement pour tous les ministères et organismes concernés.* »²
- AJO prévoit qu'elle devra désormais rendre des comptes au ministère de la Procureure générale sur sa conformité à la politique du MINF; c'est pourquoi elle souhaite s'assurer de l'entière conformité des espaces loués qu'elle et les organisations qu'elle finance, dont les cliniques, occupent.

Définitions

- La nouvelle norme de 160 pieds carrés de superficie utilisable et de 180 pieds carrés de superficie louable par employé prévoit que tous les besoins peuvent être comblés, y compris les besoins d'espaces de travail individuels, d'espaces communs (p. ex., salles de réunion, corridors, salles d'équipement de bureau et zones de distributrices), et que les exigences imposées par la loi, comme l'accessibilité, peuvent être respectées.
- C'est la Building Owners and Managers' Association (BOMA) qui a établi les définitions de superficie utilisable et de superficie louable dans un effort visant à donner aux propriétaires et aux locataires d'espaces commerciaux un moyen clairement défini et équitable de calculer les dimensions d'un lieu et de bien évaluer les proportions que doivent avoir les surfaces communes.
- Le terme « superficie louable » vise l'espace qui sert à calculer le loyer. Les superficies louables comprennent les superficies utilisables et les espaces communs comme les salles d'attente, les toilettes et les locaux électriques. Les escaliers, les entrées et les puits d'ascenseur ou d'aération ne sont pas compris dans les espaces à louer.

² Politique immobilière du ministère de l'Infrastructure, Direction des politiques immobilières, Division de la gestion stratégique des biens immobiliers, ministère de l'Infrastructure, Schedule A – Accommodation Space Policy [EN ANGLAIS SEULEMENT], entrée en vigueur le 17 décembre 2012, (article 7.3)

- Le terme « superficie utilisable » vise la superficie accessible au locataire. Les colonnes, les locaux électriques et les puits d'ascenseur sont exclus du calcul de la superficie utilisable.
- Le terme « employé » vise, selon la politique du MINF, une personne, au sens des plans d'activités, dont on a besoin pour mettre en œuvre un programme. « *Habituellement, les employés incluent tous les équivalents temps plein (ETP), les employés en détachement ou regroupés par secteurs d'activités (p. ex., TI, services juridiques, etc.), les étudiants occupant un emploi d'été, les étudiants de formation en alternance et les consultants* » [TRADUCTION]. Aux fins de discussion, dans les cliniques, les employés incluraient les postes financés par AJO ou les équivalents temps plein qui sont à la clinique juridique et qui travaillent dans les services de droit des pauvres financés par AJO, ainsi que les étudiants et les stagiaires.
- Le terme « améliorations locatives » vise en général les améliorations faites par ou pour un locataire à un nouvel espace loué. Le coût et la responsabilité de telles améliorations doivent être clairement définis dans l'offre de bail et dans le bail. Les améliorations locatives sont habituellement fondées sur l'état des lieux et sur les exigences à respecter pour que le locataire signe un bail. Cela peut englober, entre autres choses, une nouvelle moquette, de la peinture, l'abattage de cloisons, des carreaux insonorisants assortis, l'intensité de courant électrique, les toilettes, une nouvelle conception ou des modifications structurelles requises pour des raisons organisationnelles ou pour l'accessibilité, la construction d'annexes, les rénovations.

Aménagement des locaux et dérogations possibles

- Le MINF exige que toutes les rénovations entreprises dans des espaces loués existants et nouveaux soient conformes à la norme de superficie maximale de 160 pieds carrés utilisables et de 180 pieds carrés louables.
- Le MINF reconnaît également que des dérogations aux normes relatives aux espaces de bureaux peuvent être accordées dans des situations particulières.
- La politique du MINF prévoit notamment les dérogations suivantes :
 1. La nécessité pour un ministère ou un organisme d'avoir « *des locaux affectés à un programme, c'est-à-dire des locaux particuliers aménagés à l'intérieur d'un espace de bureaux pour la mise en œuvre d'un programme (p. ex., des salles d'entrevue sécurisées, des guichets de services publics, des salles d'attente, des laboratoires de préparation d'échantillons, de petites salles d'audience, etc.)* » [TRADUCTION]
 2. L'absence d'édifices de catégorie B ou C, ce qui entraîne la nécessité de louer des locaux dans un édifice de catégorie A.

B. Nouveau modèle de financement proposé

Application et portée

- L'établissement de la surface de location ou d'améliorations locatives qu'AJO financera se fonde sur les normes relatives aux espaces à bureaux décrites dans le présent document.
- La nouvelle politique de financement proposée s'appliquerait à tous les espaces loués par AJO et les cliniques, ainsi qu'à toutes les rénovations entreprises dans des espaces loués existants ou en construction.
- Le financement d'AJO au titre des baux de location et des améliorations locatives serait calculé comme suit :
 - nombre d'ETP approuvés x 180 pieds carrés louables (160 pieds carrés utilisables),
 - en sus, une somme de _____ \$ par pied carré approuvé pour les améliorations locatives
- AJO propose que la nouvelle politique de financement s'applique dans les situations suivantes :
 1. lors de la négociation d'une nouvelle convention de bail;
 2. lors du premier renouvellement d'une convention de bail existante;
 3. lorsque les locaux occupés dépassent la norme de surface maximale, en donnant aux cliniques deux ou trois ans à compter de l'entrée en vigueur de la nouvelle politique pour se conformer aux normes.
- La politique de financement d'AJO s'appliquerait aux locaux loués par AJO, et non à ceux que les cliniques louent d'autres bailleurs de fonds. En ce qui concerne les programmes qui ne sont pas mis en œuvre par AJO, on s'attend à ce que les cliniques visées obtiennent des fonds de fonctionnement d'autres bailleurs de fonds pour couvrir les frais d'hébergement des employés.

Dérogations proposées et procédure de demande de dérogation

- Toute demande d'espace de bureaux dépassant la norme maximale (nombre d'employés multiplié par 180 pieds carrés) devra se faire par la présentation d'une demande motivée détaillée au vice-président régional.
- La norme relative aux espaces de bureaux comprend de l'espace pour des salles de réunion utilisées de la manière normalement prévue. AJO s'attend à ce que les cliniques combent leur besoin occasionnel de salles de réunion ou leur besoin peu fréquent de salles destinées à un grand groupe en louant de manière ponctuelle un local dans un édifice proche.
- Les cliniques pourront demander une dérogation dans le calcul du nombre d'ETP financés dans le cadre de cette politique pour les bénévoles et les employés temporaires ou saisonniers qui soutiennent la mission de la clinique, mission

financée par AJO. Ces employés pourraient être inclus dans le calcul du financement au titre des baux de location et des améliorations locatives, selon ce que décidera AJO au cas par cas.

- Les cliniques pourront également demander une dérogation relative à des locaux affectés à un programme.
- Les demandes de dérogation motivées devraient comprendre ce qui suit :
 - La ou les raisons justifiant la demande de locaux supplémentaires;
 - La démonstration des besoins donnant lieu à la demande de dérogation à la norme relative aux espaces de bureaux (p. ex., inadéquation des systèmes de l'édifice, nécessité d'attribuer un local à des fonctions spécialisées d'employés et de prestation de services, absence de rentabilité ou d'économies) ou de l'une quelconque des raisons susmentionnées;
 - Un résumé des solutions qui ont été envisagées pour répondre au besoin d'espace;
 - La justification démontrant que la solution recommandée est la meilleure, compte tenu des facteurs relatifs à la prestation des services ainsi que des facteurs opérationnels et économiques.
- Une fois préparé, le projet de demande motivée fera l'objet d'une discussion avec le vice-président régional aux fins d'examen et d'approbation, selon la nécessité d'une dérogation relative aux espaces de bureaux.
- Si la demande de dérogation motivée est acceptée, les espaces visés par la dérogation seront inclus dans le calcul du financement au titre de l'espace de bureaux.
- Les cliniques devront obtenir leurs dérogations avant de chercher un nouvel espace de bureaux et de signer un bail. Si elles n'obtiennent pas au préalable leurs dérogations aux normes du MINF, AJO accordera un financement en fonction des normes du MINF.

C. Nouveaux services de soutien proposés fournis par AJO

- La *Loi sur les services d'aide juridique* impose à AJO l'obligation de « surveiller et superviser les services d'aide juridique que fournissent les cliniques et autres entités que finance la Société »³.
- AJO assure de nombreux soutiens aux cliniques.
- AJO veille à de nombreux volets de la coordination des locations et des améliorations locatives au nom des cliniques.

³ *Loi sur les services d'aide juridique*, al. 4 d)

- Le soutien assuré par AJO aux cliniques rend floues les relations de bailleur de fonds et de bénéficiaires qui existent entre elles.
- Il faut moderniser les relations entre AJO et les cliniques.
- AJO passe en revue les services de soutien fournis aux cliniques et les moyens que celles-ci peuvent employer pour assumer l'entière responsabilité de leurs activités au sein de leur direction.
- À mesure qu'elles se moderniseront, les cliniques seront mieux à même de mener leurs activités dans le cadre de leur gestion quotidienne afin d'assumer entièrement la supervision des services et la reddition de comptes à cet égard.
- Au moyen du présent document, AJO propose de discuter avec les cliniques des moyens de leur déléguer les soutiens en matière de location et d'améliorations locatives, du moment opportun pour le faire et des services de soutien qu'elles pourraient encore rechercher auprès d'AJO.

Questions et réponses

Des questions et réponses ont été préparées dans l'éventualité où des questions seraient soulevées (voir l'annexe B). Des précisions seront ajoutées au fur et à mesure.

Discussion

Y a-t-il des situations complexes ou des dérogations particulières à certaines cliniques qui ne sont pas abordées dans le présent document? Y a-t-il d'autres préoccupations ou questions qui nécessitent des explications?

Annexe A – Définition des catégories d'édifices

(Source [EN ANGLAIS SEULEMENT] : *First Quarter 2014 Research Report, Greater Toronto Area Market*, Cushman and Wakefield)

ESPACES DE BUREAUX DE CATÉGORIE AAA

Il s'agit des édifices les plus prestigieux, ou de choix, de la catégorie A. Ce sont habituellement les plus récents et les plus modernes sur le plan technologique et ils ont les finitions et les commodités les plus attrayantes pour les locataires. Généralement connus sous le nom de « Bank Tower » (immeubles de banque) à Toronto, ces immeubles se distinguent également par leur prédominance et par le fait qu'ils sont notoirement les immeubles de bureaux les plus recherchés de la ville.

ESPACES DE BUREAUX DE CATÉGORIE A

Les immeubles de bureaux de catégorie A comportent habituellement des murs rideaux extérieurs modernes et de qualité supérieure, des systèmes mécaniques et électriques et des systèmes de sécurité à la fine pointe et une finition intérieure de grande qualité. Ces immeubles prestigieux sont d'ordinaire occupés par les plus importants usagers de la ville et ont une présence certaine sur le marché. Compte tenu de toutes ces caractéristiques, les espaces dans les immeubles de catégorie A se louent au prix fort.

ESPACES DE BUREAUX DE CATÉGORIE B

Les immeubles de bureaux de catégorie B ont d'ordinaire des murs rideaux dont la finition est acceptable (mais pas remarquable), des systèmes mécaniques et électriques et des systèmes de sécurité convenables (mais pas à la fine pointe) et une finition intérieure de qualité moyenne. Les espaces dans les immeubles de cette catégorie se disputent la faveur de nombreuses catégories d'usagers et se louent à des prix moyens dans leur secteur de marché.

ESPACES DE BUREAUX DE CATÉGORIE C

Les murs rideaux et les systèmes mécaniques et électriques et les systèmes de sécurité des immeubles de bureaux de catégorie C sont généralement quelque peu désuets et la qualité de leur finition est souvent médiocre. Les espaces dans les immeubles de cette catégorie se disputent la faveur d'usagers qui ont besoin d'un espace fonctionnel dont le loyer est bas.

Annexe B – Normes relatives aux locaux des cliniques – Questions et réponses

Généralités

- 1. AJO discutera-t-elle avec l'ACJCO et les cliniques de la politique de financement des coûts de location proposée et des nouvelles normes relatives aux espaces de bureaux?**

Oui. AJO a préparé un document de travail dans le but de passer en revue les nouvelles pratiques proposées et d'en discuter avec les cliniques et l'ACJCO.

- 2. Les normes relatives aux espaces de bureaux, la politique et les lignes directrices concernant la location changeront-elles à la suite des discussions?**

Oui. Bien que les normes relatives aux espaces de bureaux soient dictées par les directives du gouvernement de l'Ontario, AJO tient à savoir ce que les cliniques pensent de sa proposition de financement, de possibles dérogations aux normes et de la procédure d'approbation.

- 3. Les cliniques sont-elles tenues de respecter les normes relatives aux espaces de bureaux du ministère de l'Infrastructure?**

Oui. Les normes relatives aux espaces à louer établies par le ministère s'appliquent à AJO, et puisqu'AJO supervise les cliniques, elles s'appliquent aussi aux cliniques.

- 4. De quelle latitude dispose-t-on en ce qui concerne la superficie maximale allouée par employé?**

AJO peut envisager des dérogations aux normes relatives à la superficie maximale selon les besoins généraux dictés par les programmes ou par le nombre d'ETP.

- 5. Les nouvelles normes tiennent-elles compte des normes relatives à l'accessibilité?**

Oui.

- 6. Les conventions de bail des cliniques devront-elles être approuvées par AJO?**

Oui. Avant de conclure une convention de bail, les cliniques devront obtenir d'AJO une approbation en ce qui concerne le financement.

Calcul de l'espace

- 7. Quelle est la superficie maximale permise par la politique du ministère?**

La superficie maximale utilisable par employé est de 160 pieds carrés et la superficie maximale louable est de 180 pieds carrés.

- 8. Comment la superficie maximale est-elle calculée?**

Superficie maximale utilisable : nombre de postes financés (ETP) x 160 pieds carrés.

Superficie maximale louable : nombre de postes financés (ETP) x 180 pieds carrés.

9. Une clinique peut-elle louer un espace dans un édifice de catégorie A?

Non. AJO finance la location d'espaces de bureaux dans des édifices des catégories B et C (voir l'annexe A).

10. Que faire s'il n'y a pas d'édifices de catégorie B ou C?

S'il n'y a pas d'édifices de catégorie B ou C à une distance raisonnable du lieu requis, on peut envisager, exceptionnellement, de louer un espace dans un édifice de catégorie A.

Dérogations

11. Peut-on déroger aux normes?

Oui. AJO peut accorder des dérogations en se fondant sur la politique concernant les locaux affectés à un programme (Program Specific Accommodation Space), les besoins relatifs à un programme particulier ou les exigences en matière d'embauche; une demande de dérogation motivée serait présentée au vice-président régional d'AJO aux fins d'approbation pour justifier la nécessité d'une dérogation à l'espace maximal.

12. Comment les besoins particuliers en matière d'embauche sont-ils pris en considération dans le calcul des ETP et de l'espace maximal?

En général, l'espace total est fondé sur le nombre d'ETP. AJO calcule le nombre d'ETP en utilisant les équivalents annuels d'employés à temps plein, à temps partiel et contractuels à long terme. Les normes relatives aux espaces de bureaux du ministère de l'Infrastructure prévoient que l'espace permis « *inclut habituellement tous les équivalents temps plein (ETP), les employés en détachement ou employés en détachement ou regroupés par secteurs d'activités (p. ex., TI, services juridiques, etc.), les étudiants occupant un emploi d'été, les étudiants de formation en alternance et les consultants* » [TRADUCTION]. Selon les circonstances, les cliniques peuvent demander de se faire allouer un espace pour les employés temporaires réguliers, bénévoles, saisonniers ou contractuels à court terme qui effectuent un travail lié à la mission d'AJO.

13. Le financement du coût des améliorations locatives tiendra-t-il compte de la variation des coûts selon les régions et selon le fait que les emplacements sont collectifs ou qu'ils abritent une seule clinique?

La variation des coûts serait estimée en fonction d'améliorations locatives semblables ou équivalentes, et cette estimation pourrait être facilitée au moyen d'un processus d'appel d'offres.

14. Le coût d'un déménagement sera-t-il considéré comme un coût supplémentaire si une clinique doit déménager pour s'installer dans un emplacement collectif ou pour respecter les normes relatives aux espaces à bureaux?

Oui. Si une clinique doit déménager pour se conformer aux normes, AJO tiendra compte du coût du déménagement qui pourrait s'imposer si le coût s'appuie sur un processus d'appel d'offres.

15. Comment les cliniques peuvent-elles réduire leurs coûts de location et d'améliorations locatives?

Lorsqu'elles signent un nouveau bail de location ou un renouvellement, les cliniques peuvent comprimer les coûts par les moyens suivants, notamment :

- De la souplesse dans l'aménagement de l'espace;
- L'utilisation d'unités autoportantes, mobiles et modulaires;
- Un mobilier de styles et de finition standard;
- La colocation et des partenariats avec des organismes gouvernementaux ou autres en vue de la mise en commun des locaux, du mobilier et des ressources;
- Des dispositions permettant le travail à domicile ou le télétravail;
- L'hôtellerie de bureaux (réservation à l'avance, pour un créneau horaire déterminé, d'espaces de bureaux non utilisés);
- Le « motelling » (réservation à l'arrivée d'espaces de bureaux non utilisés);
- Le partage de bureaux (utilisation de bureaux selon le principe du premier arrivé, premier servi).

16. Comment les cliniques peuvent-elles réduire l'espace qu'elles utilisent si leur bail actuel a une durée de plus de 2 ou 3 ans?

En deux ou trois ans, les cliniques ont le temps de chercher des moyens de se conformer aux normes en adoptant des pratiques novatrices, en renégociant leur bail de location, en accueillant davantage d'employés dans leurs locaux ou en accueillant d'autres partenaires, en sous-louant une partie de leurs locaux, etc. Dans de telles situations, les baux de location devraient faire l'objet d'une discussion avec le vice-président régional.

AJO et les normes relatives aux espaces de bureaux

17. AJO se conforme-t-elle aux normes relatives aux espaces de bureaux du ministère de l'Infrastructure?

Le bureau principal d'AJO occupe une superficie louable de 120 pieds carrés par personne, ce qui est très inférieur à la norme de 180 pieds carrés. Aux bureaux régionaux d'AJO de toute la province, on s'efforce toujours de se conformer aux normes.

18. AJO a-t-elle réalisé des économies en se conformant aux normes?

Oui. En 2008, lorsqu'AJO a déménagé, elle a fait des économies annuelles de 900 000 \$ à son bureau principal. Depuis, elle a trouvé le moyen de faire des économies supplémentaires de 600 000 \$.

19. Comment AJO assure-t-elle la confidentialité des réunions entre ses clients et ses employés?

La conception des bureaux d'AJO donne aux employés assez d'espace pour les entrevues avec les clients, les réunions confidentielles, les téléconférences ou toute autre utilisation nécessaire.

20. AJO a-t-elle appliqué les normes relatives aux espaces de bureaux dans un cadre où il y a des échanges avec les clients?

Oui. AJO les a appliquées à son Bureau du droit des réfugiés de Toronto.

21. Comment assure-t-on la confidentialité au Bureau du droit des réfugiés?

Il y a cinq pièces fermées qui servent aux entretiens avec les clients.

Annexe C – Réaction de l’ACJCO à la politique concernant la location présentée en septembre 2013 par AJO et point de vue d’AJO

En mai 2014, l’ACJCO a entrepris auprès des cliniques des consultations systémiques sur la politique de location présentée en septembre 2013 par AJO, et a relevé les grandes préoccupations suivantes.

PRÉOCCUPATIONS DE L’ACJCO	POINT DE VUE D’AJO
<p>1. AJO a élaboré cette politique sans avoir consulté les cliniques ni l’ACJCO.</p>	<p>AJO a convenu de laisser tomber le projet de politique de 2013 et de laisser les cliniques continuer d’appliquer la norme de 200 pieds carrés jusqu’à nouvel ordre. AJO a préparé le présent document de consultation, qui servira de base aux consultations des cliniques de tout le système.</p>
<p>2. Les cliniques juridiques indépendantes à but non lucratif n’acceptent pas que des politiques de la fonction publique de l’Ontario et des politiques du ministère soient contraignantes pour elles.</p>	<p>AJO étant l’organisation responsable de l’établissement et de la supervision des cliniques juridiques, elle est d’avis que les normes qui s’appliquent à elle et à d’autres organisations financées par les deniers publics s’appliquent aussi aux cliniques.</p>
<p>3. Les normes de la fonction publique de l’Ontario ne conviennent pas aux bureaux de consultation juridique assurant des services juridiques au public, car les cliniques sont tenues de préserver la confidentialité et d’avoir un espace d’entreposage afin de se conformer au Code de déontologie.</p>	<p>La politique du ministère de l’Infrastructure et AJO comprennent qu’il peut y avoir des dérogations aux normes relatives aux espaces de bureaux dans des circonstances particulières ou en raison de la mise en œuvre de programmes. La politique du ministère prévoit de telles dérogations générales, à savoir la politique concernant les locaux affectés à un programme particulier. Il s’agit de l’espace dont un ministère ou un organisme a besoin pour mettre en œuvre un programme particulier dans des bureaux, p. ex., des salles d’entrevue sécurisées, des guichets de services publics, des salles d’attente, des laboratoires de préparation d’échantillons, de petites salles d’audience, etc. La portée des dérogations générales pouvant être</p>

	accordées aux cliniques fera l'objet de discussions dans le cadre des consultations.
4. Les cliniques ont exprimé des préoccupations concernant la confidentialité, car elles ont besoin d'un espace assez vaste pour les rencontres entre clients et avocats. Il faut un espace de travail privé pour parler avec les clients par téléphone, afin de préserver la confidentialité.	Voir la réponse à la question 3.
5. En raison de la nature particulière de leur travail, les cliniques juridiques ont besoin d'espace supplémentaire pour accueillir les bénévoles, les étudiants stagiaires et les étudiants en placement sur lesquels comptent les cliniques pour répondre aux besoins de la collectivité.	Voir la réponse à la question 3.
6. Les cliniques craignent que la qualité de leur travail diminue étant donné que la circulation de nombreuses personnes dans des espaces ouverts distraira les employés et leur nuira, et que les concepts ouverts ne puissent pas abriter davantage d'espace de bureaux où l'analyse des problèmes pourrait se faire.	De nombreuses études ont été effectuées sur les concepts ouverts, et les avantages et inconvénients de divers concepts de bureaux sont bien étayés. À AJO, le concept ouvert facilite le travail d'équipe et la consultation, accélère et améliore le flux d'information et facilite l'interaction, ce qui mène à l'innovation et au progrès. Les espaces communs favorisent le partage et l'accessibilité de ressources comme les imprimantes, les copieurs et les agrafeuses. Le concept ouvert permet également une flexibilité accrue face aux besoins changeants en personnel, favorise la transformation et permet d'améliorer l'aération et l'éclairage. Il faut parfois un certain temps pour s'habituer au travail dans un espace ouvert en raison des distractions et du bruit; il y a bien quelques exemples étayés de pertes de productivité, mais le concept gagne du

	terrain en raison des gains de productivité découlant d'une collaboration accrue. (Références : <i>USA Today</i> , " <i>Demand Media</i> ", <i>New Yorker</i> , <i>Des Moines Register</i> , <i>Atomic Object Office</i>)
7. Cette politique ne tient pas compte du fait que le travail effectué dans les cliniques est différent de celui d'un bureau ordinaire de l'administration publique.	Voir la réponse à la question 3.
8. Travailler à la maison n'est pas raisonnable pour les employés des cliniques en raison des problèmes de protection des dossiers et de l'impossibilité d'y rencontrer des clients ou de consulter des dossiers de clients.	Le soutien technologique fourni aux cliniques grâce à Citrix et au SGIC facilite le télétravail, à la maison ou ailleurs, à partir de n'importe quel ordinateur. Citrix assure la confidentialité de l'accès aux fichiers électroniques et les téléconférences permettent les entretiens et la collaboration avec clients et collègues sans nécessiter de grands déplacements.
9. La politique d'AJO pourrait entraîner l'augmentation des coûts de l'infrastructure, notamment en raison de déménagements, du remplacement du mobilier actuel par un mobilier de petites dimensions, de la nécessité d'entreposer à long terme et de manière sûre les fichiers confidentiels, du besoin de locaux de réunion supplémentaires, etc.	Avec le temps, les coûts de l'infrastructure seront compensés par les économies réalisées grâce à la réduction des coûts de location.
10. La politique ne permettra pas aux cliniques de s'acquitter des obligations que leur imposent le <i>Code des droits de la personne</i> de l'Ontario, le Code de déontologie du Barreau du Haut-Canada et la <i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> .	AJO n'est pas de cet avis, et l'interaction de cette organisation avec ses clients dans le cadre des services qu'elle leur fournit démontre que cette affirmation est fausse.
11. Il faudra accorder des dérogations	Voir la réponse à la question 3.

<p>à la majorité des cliniques juridiques, et la politique devrait se rapporter aux principes qui concernent toutes les cliniques.</p>	
<p>12. La grande majorité des clients des cliniques communautaires étant des personnes handicapées, les politiques et démarches proposées dans le document de travail qui requièrent des dérogations créent de nouvelles difficultés dans la plupart des cas.</p>	<p>La démarche relative aux dérogations générales fera l'objet de discussions avec les cliniques. Voir la réponse à la question 3.</p>