



# **2018-2019 – 2020-2021** **PLAN D'ACTIVITÉS**

Aide juridique Ontario (AJO)



LEGAL AID ONTARIO  

---

AIDE JURIDIQUE ONTARIO

# Table des matières

---

Mandat	2
Survol des programmes et des activités	3
Priorités d'AJO	9
Analyse de l'environnement : faits saillants	14
Plan d'inclusion et de diversité	17
Plan d'accessibilité pluriannuel	19
Sommaire du budget	20
Mesures de rendement : santé de l'organisme	21

# Mandat

---

Aux termes de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* (LSAJ), AJO a été établie comme une personne morale indépendante, mais redevable au gouvernement de l'Ontario.

AJO a pour mandat de fournir, d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût, des services d'aide juridique de qualité aux clientes et clients admissibles. AJO encourage et facilite la souplesse et l'innovation dans la prestation de ses services, tout en reconnaissant que les avocates et avocats du secteur privé et les cliniques jouent un rôle de premier plan dans la prestation de services dans les domaines du droit criminel, du droit de la famille, du droit des réfugiés et du droit des pauvres.

Pour exécuter son mandat, AJO est déterminée à fournir des services qui tiennent compte de l'importance de la diversité, de l'accessibilité, de l'équité, de la créativité et de la qualité.

## Gouvernance

La structure de gouvernance d'AJO est énoncée dans la LSAJ, qui décrit l'obligation redditionnelle d'AJO envers la province de l'Ontario, la composition et le mandat de son conseil d'administration, les domaines du droit dans lesquels AJO doit fournir des services, les modes de prestation de l'aide juridique, l'admissibilité, les compétences d'AJO, les finances et l'administration.

L'administration d'AJO est aussi régie par un protocole d'entente liant le procureur général et le président du conseil d'administration d'AJO. Le président du conseil et le procureur général ont signé un nouveau protocole en novembre 2014. Ce protocole :

- confirme les relations redditionnelles entre le ministre et AJO par l'intermédiaire du président de son conseil;
- précise les rôles et responsabilités du ministre, du président du conseil, du sous-ministre, du président d'AJO et du conseil d'administration;
- établit les attentes relatives aux accords en matière d'activités, d'administration, de finances, de vérification et de rapports liant AJO et le ministère du Procureur général;
- établit les attentes mutuelles en matière d'échange d'information;
- remplit l'exigence voulant qu'un protocole d'entente soit établi conformément à l'article 71 de la LSAJ et à la Directive concernant les organismes et les nominations.

# Survol des programmes et des activités

---

Chaque année, AJO fournit un éventail de services d'aide juridique à environ 1 million de clients et de clientes financièrement et juridiquement admissibles.

Sur le plan administratif, AJO se compose d'un bureau provincial situé à Toronto et de quatre régions qui contiennent 10 districts. Voici ces régions et leurs districts respectifs :

- la Région du Nord (districts du Nord-Est et du Nord-Ouest);
- la Région du Centre et de l'Est (districts du Centre et de l'Est);
- la Région du Grand Toronto (districts de Toronto Centre, de Toronto Nord et de Peel York);
- la Région du Sud-Ouest (districts d'Essex, Lambton et Kent, de London et de Hamilton-Kitchener).

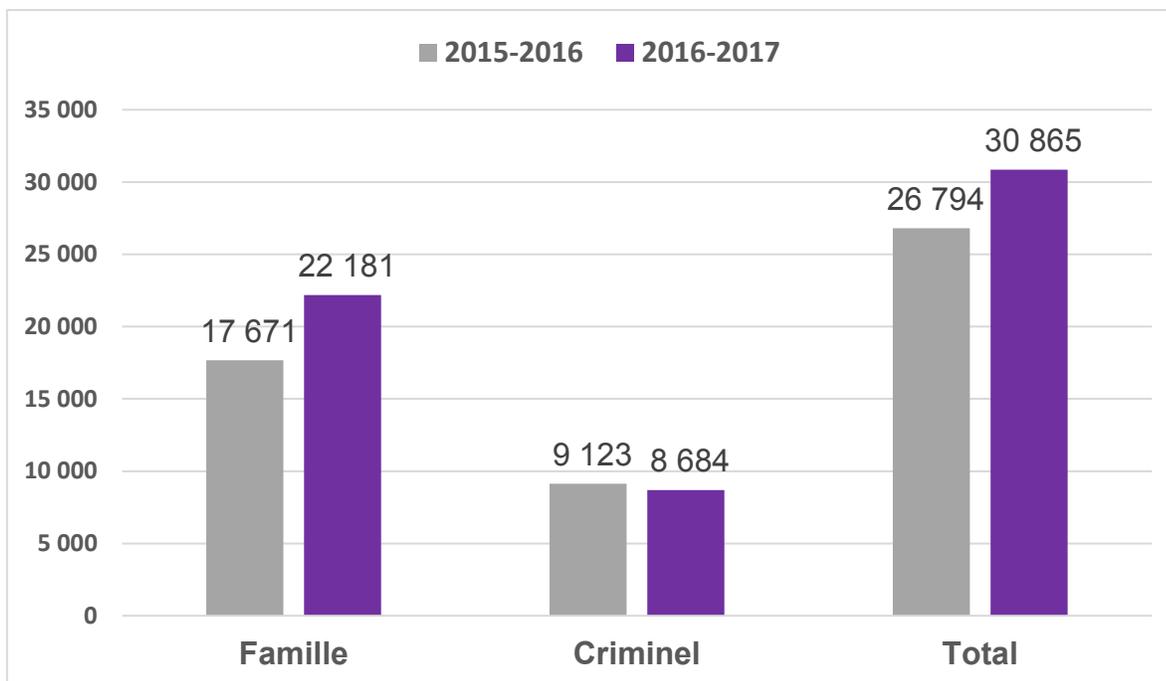
Les moyens d'obtenir l'aide juridique sont énoncés ci-dessous.

- a) En téléphonant au Centre d'aide aux avocats et aux clients (CAAC) d'AJO sans frais de n'importe où en Ontario, ou à frais virés de l'extérieur de la province. Le service est offert dans plus de 200 langues, y compris 18 langues et dialectes autochtones, grâce à des services d'interprétation simultanée.

Le CAAC d'AJO fournit des renseignements généraux sur l'éventail de services d'aide juridique offerts aux clients et clientes admissibles, sur la façon de présenter une demande et sur les critères d'admissibilité. De plus, le CAAC peut renvoyer la personne à d'autres programmes et services, comme une avocate ou un avocat de service, une clinique juridique communautaire, le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées, Ontario au travail, le Bureau des obligations familiales, Citoyenneté et Immigration Canada, la Commission des relations de travail de l'Ontario, un refuge ou une autre ressource communautaire. Le client ou la cliente financièrement admissible qui appelle la ligne sans frais d'AJO peut s'entretenir avec une avocate ou un avocat pendant 20 minutes et recevoir des conseils sur des questions de droit criminel, de droit de la famille ou de droit de l'immigration, ainsi que du soutien pour se préparer à une consultation en personne avec une avocate ou un avocat de service.

La figure 1 indique le nombre de conseils juridiques sommaires qu'AJO a donnés par téléphone au cours des deux dernières années.

**FIGURE 1 :  
CONSEILS JURIDIQUES SOMMAIRES PAR TÉLÉPHONE**



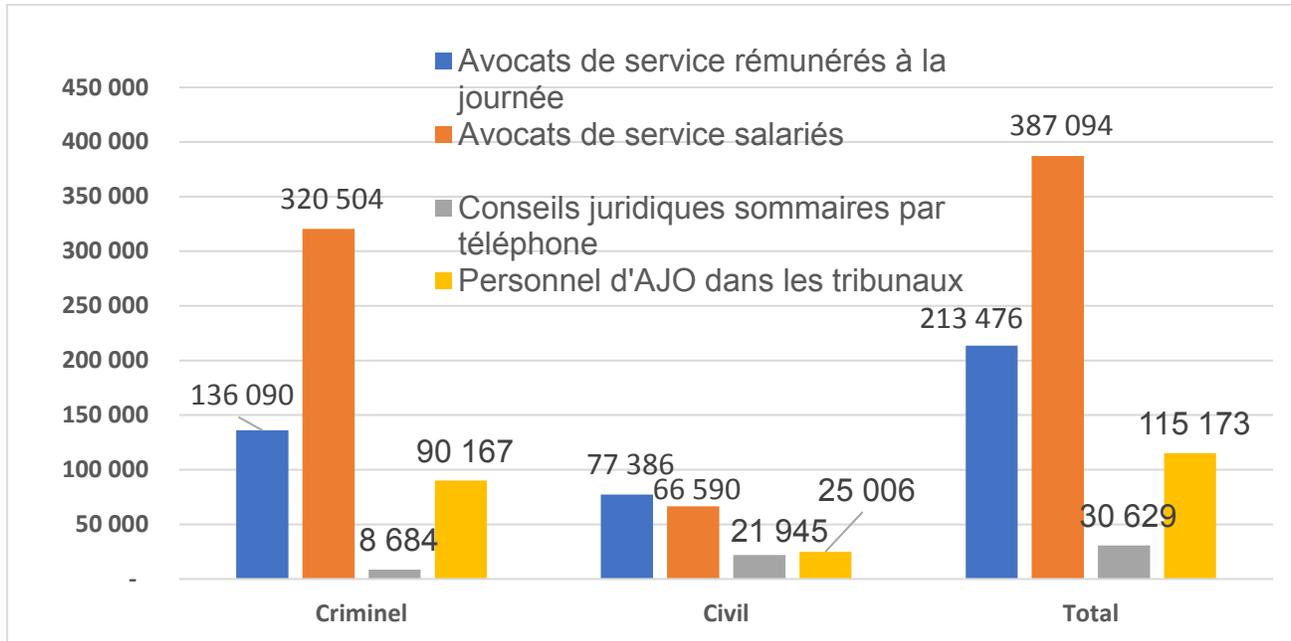
**FIGURE 1**

Des changements touchant l’admissibilité financière et juridique ont influé sur le volume des conseils juridiques sommaires.

- b) En s’entretenant avec une avocate ou un avocat de service ou un membre du personnel d’AJO à l’un des 57 palais de justice.

Les services d’avocat de service sont fournis par une avocate ou un avocat salarié ou par une avocate ou un avocat du secteur privé rémunéré à la journée dans un des palais de justice de l’Ontario, y compris plus de 30 bureaux situés dans des régions éloignées ou accessibles par avion seulement. Les avocates et avocats de service fournissent des conseils de première ligne, des renseignements et une représentation aux personnes qui, en leur absence, ne seraient pas représentées ni assistées. La figure 2 indique le nombre de services que des avocats ou des avocates de service ont fournis dans les divers domaines du droit.

**FIGURE 2 :  
NOMBRE DE PERSONNES AIDÉES PAR DOMAINE DU DROIT ET TYPE DE SERVICE  
(2016-2017)**

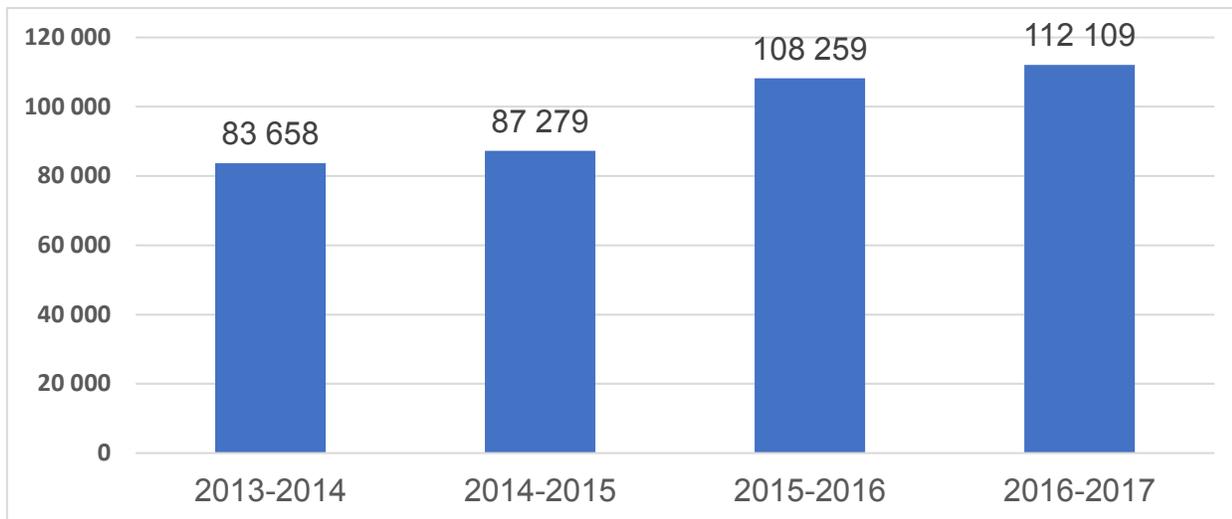


- c) En obtenant un certificat d'aide juridique délivré par le personnel d'AJO travaillant dans un bureau de district, un palais de justice ou au CAAC d'AJO, lequel certificat permet de retenir les services d'une avocate ou d'un avocat du secteur privé pour se faire représenter dans une instance d'un tribunal de droit criminel ou de la famille ou d'un tribunal administratif, y compris la Commission de l'immigration et du statut de réfugié.

Le client ou la cliente qui reçoit un certificat d'aide juridique peut le remettre à l'un des quelque 4 000 avocats du secteur privé de l'Ontario qui acceptent les certificats.

Le nombre de certificats délivrés chaque année est indiqué à la figure 3.

**FIGURE 3 :  
CERTIFICATS D'AIDE JURIDIQUE DÉLIVRÉS**



On constate au cours de l'exercice financier 2015-2016 une augmentation considérable du nombre total de certificats délivrés par suite de l'élargissement de l'admissibilité financière et juridique. Les augmentations les plus importantes étaient liées au droit de la famille (52 %) et aux affaires criminelles mineures (29 %). La plus grande partie de la différence dans le nombre de certificats délivrés en 2016-2017 est attribuable à l'augmentation du nombre de certificats délivrés aux réfugiés.

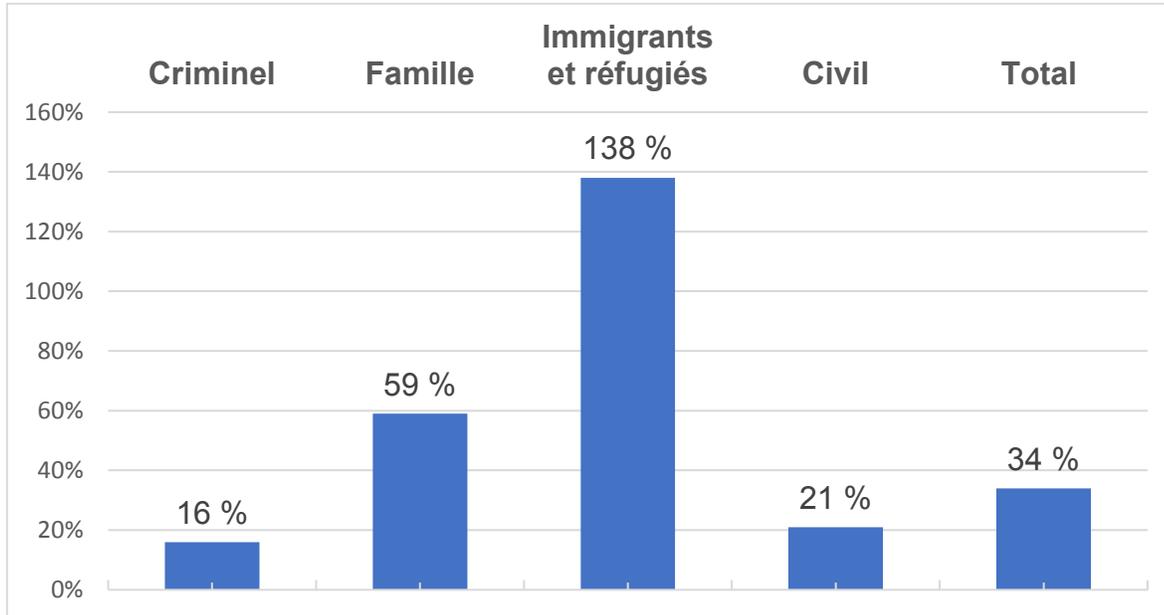
Avant 2014-2015, on a constaté une diminution globale du nombre de certificats attribuable à la baisse des accusations criminelles portées. Cette tendance s'est atténuée au cours des dernières années alors que le nombre d'affaires criminelles devant les tribunaux est stable depuis deux ans.

Parallèlement, le nombre de nouvelles demandes de statut de réfugié a crû considérablement pendant trois années consécutives : une augmentation de presque 140 % depuis 2013-2014. Ce nombre augmente chaque année depuis le creux historique de 2013-2014 qui était attribuable principalement à l'adoption de nouvelles mesures législatives sur les réfugiés. La demande de certificats à l'intention des réfugiés approche maintenant les niveaux atteints antérieurement de 2008-2009 à 2011-2012.

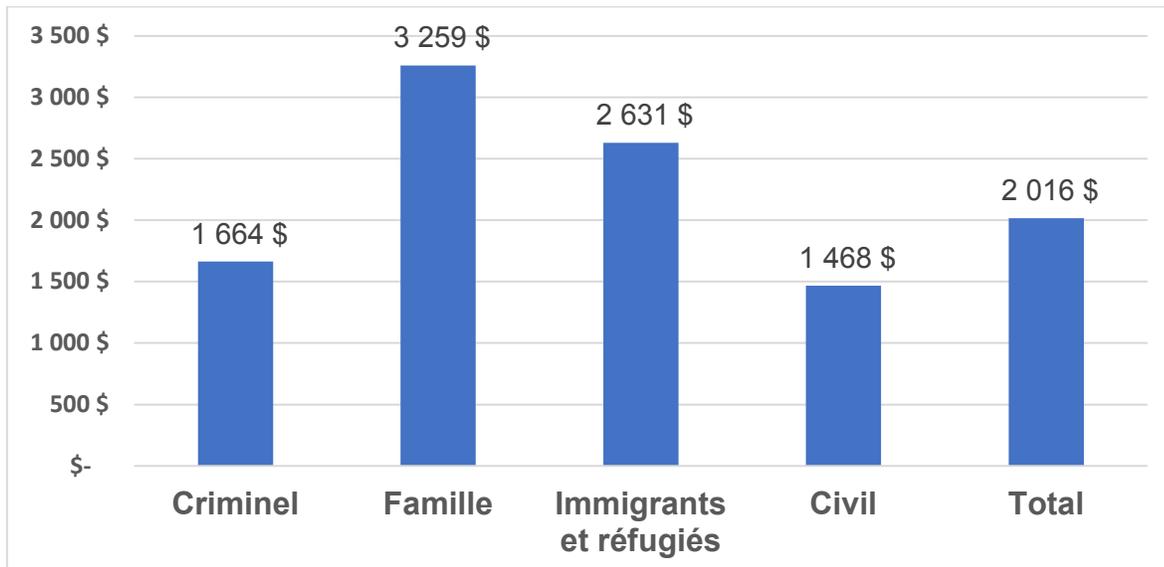
Le 1<sup>er</sup> avril 2017, les seuils d'admissibilité financière d'AJO ont de nouveau augmenté de 6 %. Il s'agissait de la quatrième hausse touchant l'admissibilité financière d'AJO; la première a eu lieu le 1<sup>er</sup> novembre 2014, la deuxième, le 1<sup>er</sup> avril 2015 et la troisième, le 1<sup>er</sup> avril 2016.

La figure 4 résume la variation du nombre de certificats délivrés dans les divers domaines du droit de 2013-2014 à 2016-2017.

**FIGURE 4 :  
VARIATION (%) DES CERTIFICATS DÉLIVRÉS PAR DOMAINE DU DROIT  
(2013-2014 À 2016-2017)**



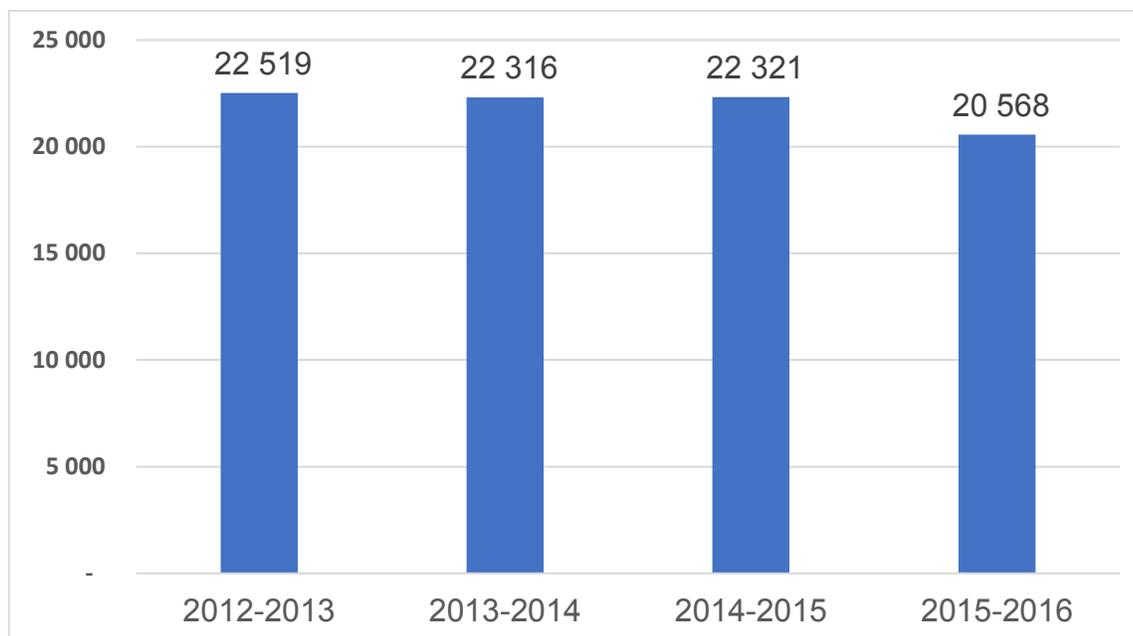
**FIGURE 5 :  
COÛT MOYEN D'UNE CAUSE SELON LES PRINCIPAUX DOMAINES DU DROIT  
(2016-2017)**



Le coût moyen du certificat a augmenté, parallèlement à la hausse du taux tarifaire et aux variations de la complexité des dossiers liés aux certificats.

- d) En obtenant l'assistance d'une des 74 cliniques juridiques communautaires indépendantes financées par AJO, qui aident les personnes à faible revenu relativement à des questions comme le maintien du revenu et les différends entre locataires et locataires.

**FIGURE 6 :  
NOUVEAUX DOSSIERS DES CLINIQUES**



- e) En obtenant un service d'éducation juridique publique ou des conseils et une représentation juridiques d'une étudiante ou d'un étudiant en droit bénévole à l'une des sept sociétés étudiantes d'aide juridique administrées par des universités et financées par AJO. Ces sociétés s'occupent notamment d'affaires criminelles mineures, de différends entre locateurs et locataires, de questions d'immigration, de droits des travailleurs et d'affaires entendues par les tribunaux administratifs.
- f) Des centres de services en droit de la famille offrent une ressource à guichet unique aux clientes et clients concernés par une affaire de droit de la famille. Ils fournissent un large éventail de services allant de la préparation de documents à la représentation complète de la clientèle admissible à un certificat, en passant par la médiation et les conseils juridiques sommaires.
- g) En appelant une ligne de conseils juridiques francophone sans frais, pour la clientèle de la RGT et de l'Est, du Nord et de certains secteurs du Centre de l'Ontario.

Ce service est offert grâce à un partenariat avec trois cliniques juridiques et centres communautaires (Sudbury Community Legal Services, le Centre des services communautaires de Vanier et le Centre francophone de Toronto).

Cette ligne permet à des centaines de clients et clientes francophones habitant des secteurs de la province non ou peu desservis de recevoir une aide en droit des pauvres.

# Priorités d'AJO

---

En 2017-2018, AJO a réussi à mettre en œuvre un plan budgétaire équilibré. Après deux ans de déficits, AJO prévoit des budgets équilibrés pour chacun des trois prochains exercices (2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021). Tout en traitant ses enjeux financiers, AJO a de nouveau réussi à atteindre ses principales cibles de rendement en matière de service à la clientèle, de santé de l'organisation et de satisfaction des prestataires de services.

En ce qui concerne la planification des activités, 2018-2019 devrait être une année de transition pour AJO, qui est prête à suivre un processus complet visant à élaborer un nouveau plan stratégique. Dans l'intervalle, AJO continuera de mettre en œuvre bon nombre des stratégies appliquées depuis plusieurs années.

La planification des activités et la prise de décisions d'AJO sont guidées par quatre objectifs stratégiques :

- Offrir de la valeur à la clientèle. AJO donnera accès à la justice aux Ontariennes et aux Ontariens à faible revenu au moyen d'un éventail de services de qualité, rapides et efficaces par rapport au coût qui visent à aider davantage de clients à régler leurs problèmes juridiques.
- Soutenir les prestataires de services. Les prestataires de services d'AJO obtiendront le soutien et les outils nécessaires pour fournir les services.
- Optimisation des fonds investis. AJO assurera l'optimisation des ressources en fournissant des services axés sur la clientèle qui tiennent compte des intérêts du public.
- Excellence institutionnelle. AJO développera sa capacité d'offrir des services de qualité et de réaliser son mandat et ses objectifs de transformation.

En 2018-2019, pour assurer la réalisation de ses objectifs stratégiques, AJO se donne quatre priorités clés :

1. exécuter le plan lié à l'investissement provincial dans l'admissibilité financière;
2. améliorer les services existants;
3. améliorer le lieu de travail d'AJO pour accroître l'engagement, l'inclusion, la diversité et la flexibilité de la main-d'œuvre;
4. élaborer le plan stratégique de l'organisme.

Ces priorités sont associées aux initiatives particulières qui sont décrites ci-dessous.

## Priorité 1 :

### Exécuter le plan lié à l'investissement provincial dans l'admissibilité financière et la mise en liberté sous caution

AJO mettra en œuvre des modifications touchant les services qui sont rendues possibles par l'élargissement de l'admissibilité financière afin de maintenir les niveaux de financement et de répondre aux besoins juridiques associés aux modifications de l'admissibilité financière.

AJO continuera de fournir des services d'avocat de service au moyen de l'investissement accru en matière de mise en liberté sous caution.

AJO envisagera des options concernant le rétablissement des services suspendus en décembre 2016 en tenant compte des conseils énoncés dans le rapport de l'examen indépendant, ainsi que la mise en œuvre progressive des modifications visant à faire en sorte que les services correspondent aux fonds disponibles.

À condition qu'AJO reçoive des fonds additionnels pour les réfugiés et les immigrants et que les revenus provenant de la Fondation du droit de l'Ontario poursuivent leur lente croissance, il sera possible d'élargir les politiques au cours de chacun des trois prochains exercices. AJO sollicitera des directives auprès du conseil d'administration en vue d'élargir la politique d'admissibilité juridique aux certificats de façon durable lorsque ses fonds seront confirmés.

AJO réservera toute décision concernant les services aux réfugiés ou le rétablissement d'autres services jusqu'à la confirmation du prochain budget fédéral.

## Priorité 2 :

### Améliorer les services existants

AJO adoptera des technologies afin d'augmenter la capacité de l'organisme et d'améliorer le service à la clientèle pour faciliter la vie courante des personnes qui obtiennent des services d'aide juridique.

AJO continuera de soutenir les groupes de clients vulnérables en élaborant et en mettant en œuvre des stratégies ciblées concernant notamment la justice pour les Autochtones, la violence familiale, la santé mentale, les communautés racialisées, le droit carcéral et la mise en liberté sous caution.

AJO renouvellera sa relation avec les cliniques dans un cadre de responsabilisation en matière de paiements de transfert et améliorera sa gouvernance et sa surveillance des cliniques.

## Priorité 3 :

### Améliorer le lieu de travail d'AJO pour accroître l'engagement, l'inclusion, la diversité et la flexibilité de la main-d'œuvre

AJO améliorera son lieu de travail en prenant des mesures liées aux conclusions de son récent sondage sur la participation des employés et en continuant de mettre en œuvre une stratégie d'inclusion et de diversité ainsi qu'un plan en plusieurs phases visant à accroître l'efficacité de l'espace de travail.

## Priorité 4 :

### Élaborer le plan stratégique de l'organisme

AJO établira de nouveau et validera sa vision, ses valeurs et ses priorités en entreprenant un processus de 8 à 12 mois pour élaborer un nouveau plan stratégique. Le processus, qui sera dirigé par le conseil d'administration et les cadres d'AJO, comprendra des consultations approfondies auprès des prestataires de services, des partenaires du système de justice, d'autres intervenants externes, de la direction et du personnel. Le plan stratégique qui en résultera déterminera les mesures qu'AJO prendra au cours des cinq prochaines années pour favoriser l'accès à la justice.

#### **Comment AJO intégrera-t-elle ces priorités à ses plans opérationnels actuels?**

- Un portfolio de projets seront planifiés, exécutés et évalués tout au long de l'année pour faire progresser les initiatives clés de l'organisme.
- Chaque membre du personnel devra s'efforcer d'appuyer et d'exécuter les priorités organisationnelles.
- Les mandats et les engagements des vice-présidents décriront en détail leurs fonctions à l'égard de ce qui suit :
  - l'exécution des priorités stratégiques d'AJO;
  - la poursuite des initiatives d'AJO en cours;
  - l'évolution de la culture d'entreprise d'AJO dans une direction menant à la mise en œuvre réussie de ses priorités stratégiques et des priorités de ses programmes.

Le suivi de la mise en œuvre des principales initiatives du plan d'activités d'AJO est assuré au moyen d'un portfolio et de rapports trimestriels sur le plan d'activités. Le tableau qui suit résume les principales initiatives du portfolio d'AJO.

**PORTFOLIO 2018-2019 D'AJO**

PRIORITÉ	INITIATIVE	DESCRIPTION
<p><b>Exécuter le plan lié à l'investissement provincial dans l'admissibilité financière et la mise en liberté sous caution</b></p>	<p>Mise en œuvre de l'admissibilité financière et juridique (2018-2019)</p>	<p>Initiative visant l'expansion efficace et efficiente des services, y compris les services des cliniques, en fonction du financement accru.</p>
	<p>Stratégie relative à la mise en liberté sous caution</p>	<p>Initiative de multiples intervenants pour réduire les retards et l'iniquité des audiences de cautionnement de l'Ontario. Le ministère du Procureur général a financé la création de 10 postes de procureur de la Couronne chargé de filtrer les dossiers de mise en liberté sous caution, de 10 postes d'avocat de service coordonnateur des mises en liberté sous caution et de 6 postes d'avocat de service en milieu carcéral pour régler ces problèmes.</p>
	<p>Initiatives pour les réfugiés et les immigrants</p>	<p>Améliorations et économies dans le programme des réfugiés et des immigrants pour réduire le coût de la prestation des services.</p>
<p><b>Améliorer les services existants</b></p>	<p>Stratégie en droit carcéral</p>	<p>Pourrait comprendre : accroître les connaissances à l'interne et développer la capacité de prestation des services, améliorer et élargir les services d'aide juridique pour les détenus, et répondre aux besoins par la défense des droits, les partenariats, la sensibilisation et la collaboration.</p>
	<p>Intégration des services</p>	<p>Vise à intégrer les données sur les services d'AJO pour améliorer la qualité et l'efficacité du service à la clientèle. L'installation de technologies dans les palais de justice de la province est prioritaire.</p>
	<p>Surveillance des cliniques</p>	<p>AJO renouvellera sa relation avec les cliniques dans un cadre de responsabilisation en matière de paiements de transfert et améliorera sa gouvernance et sa surveillance des cliniques.</p>
	<p>Servir la future clientèle de l'aide juridique</p>	<p>Intégrer la technologie pour améliorer la capacité organisationnelle et le service à la clientèle.</p>
	<p>Stratégies pour les clients vulnérables</p>	<p>Stratégies pluriannuelles et à multiples facettes visant à améliorer et à élargir les services offerts par AJO. Des stratégies distinctes portent sur diverses questions, notamment la justice pour les</p>

PRIORITÉ	INITIATIVE	DESCRIPTION
		Autochtones, la violence familiale, la santé mentale et les communautés racialisées.
<b>Améliorer le lieu de travail d'AJO pour accroître l'engagement, l'inclusion, la diversité et la flexibilité de la main-d'œuvre</b>	Main-d'œuvre flexible	Exploiter les technologies afin d'assurer une plus grande flexibilité pour le personnel, et favoriser les pratiques de télétravail.
	Participation des employés	Processus pour mieux comprendre le milieu de travail diversifié d'AJO et établir des priorités répondant aux besoins de l'organisme.
	Inclusion et diversité	Objectifs à fixer après l'approbation définitive d'une nouvelle stratégie d'inclusion et de diversité.
	Projet de gestion de l'information et des connaissances	Mettre en œuvre la première base de connaissances d'AJO axée sur le service à la clientèle, fondée sur une nouvelle application de dépôt et de base de données qui répond totalement aux besoins en connaissances du personnel d'accueil et d'évaluation.
<b>Élaborer le plan stratégique de l'organisme</b>	Élaboration du plan stratégique quinquennal d'AJO	Processus visant à déterminer les mesures qu'AJO prendra au cours des cinq prochaines années pour favoriser l'accès à la justice.

# Analyse de l'environnement : faits saillants

---

## Considérations clés pour AJO

### Élargissement de l'admissibilité financière

Le gouvernement provincial s'est engagé à soutenir l'élargissement de l'admissibilité financière d'AJO pour au moins trois autres exercices (jusqu'à 2020-2021). D'ici là, l'admissibilité à tous les services d'AJO sera pratiquement la même sur le plan financier. AJO devra élaborer des méthodes pour déterminer comment les clients seront renvoyés aux divers services.

### Droit criminel

La récente expérience d'AJO concernant l'élargissement des critères d'admissibilité juridique a montré qu'il existe une relation étroite entre les affaires réglées par les avocats de service et celles réglées au moyen d'un certificat. De fait, il pourrait y avoir un sous-ensemble d'affaires pouvant être réglées par l'un ou l'autre de ces programmes. À mesure que les seuils d'admissibilité financière d'AJO augmenteront, la question du niveau de service le plus approprié deviendra de plus en plus urgente en ce qui concerne les services de droit criminel d'AJO.

En ce qui concerne les tendances externes, on constate une diminution à long terme des crimes partout au Canada depuis le début des années 1990, et on prévoit que cette tendance persistera sur les cinq prochaines années malgré la récente vague d'affaires traitées par les tribunaux en 2016-2017.

### Droit de la famille

AJO est un intervenant clé dans les instances de protection de l'enfance de la province, car elle offre une représentation juridique à la plupart des personnes qui comparaissent au tribunal. C'est l'occasion pour AJO de tirer profit de son rôle à la table afin de faire entendre clairement les intérêts des citoyens confrontés à des instances et ceux des avocats qui les représentent en ce qui concerne l'amélioration systémique de la façon dont ces affaires sont traitées par le système.

### Immigrants et réfugiés

Pour la quatrième année consécutive, AJO a vu croître la demande en services fournis aux réfugiés en vertu de certificats. Malgré l'augmentation soutenue, le nombre total de certificats demeure dans la fourchette des pics historiques constatés de 2008-2009 à 2011-2012.

Pour l'avenir, peu de données probantes indiquent si la tendance actuelle demeurera comparable aux pics historiques ou si elle les dépassera. Les déplacements de population en cours dans le monde, y compris l'augmentation du nombre de demandeurs d'asile qui traversent la frontière des É.-U. vers le Canada, suggèrent qu'AJO pourrait faire face à sa plus forte demande en services aux immigrants et aux réfugiés depuis plus de 12 ans.

AJO n'est pas le seul organisme du Canada à devoir relever le défi de la demande accrue en services aux réfugiés; il faudra donc surveiller les réactions des autres paliers d'administration aux mêmes questions et leurs effets sur l'ensemble du processus suivi par les demandeurs du statut de réfugié.

## **Services juridiques des cliniques**

Le lancement du nouveau Système de gestion de l'information dans les cliniques (SGIC) est une amélioration attendue depuis longtemps par toutes les cliniques. Toutefois, la mise en œuvre du système exigera des travaux pour élaborer une stratégie robuste concernant la production des rapports qui remplaceront les rapports conventionnels de l'outil de gestion des clients. Un des principaux défis consistera à déterminer comment on peut comparer les données historiques à celles du SGIC et comment AJO peut surveiller le plus efficacement l'impact des nouveaux fonds qui ont été affectés au réseau des cliniques.

## **Fournisseurs de services**

Lorsque le nombre de certificats délivrés par AJO a augmenté en flèche à compter de 2015-2016, il n'y a pas eu de pénurie importante d'avocats disposés à accepter le travail additionnel lié à ces certificats. Le nombre d'avocats qui acceptent les certificats a crû depuis deux ans, ce qui indique qu'il existe une capacité additionnelle chez les avocats du secteur privé pour la prise en charge du travail d'aide juridique.

## **Ressources humaines**

En 2016-2017, la main-d'œuvre d'AJO a diminué de 83 ETP; c'est le résultat des efforts délibérés d'AJO pour économiser sur les postes non comblés. Le roulement du personnel a augmenté de 6,4 % pour atteindre 13,8 % par rapport à la même période l'an dernier. La moitié de la main-d'œuvre est présentement représentée par un syndicat, et on prévoit que ce chiffre passera à 80 % d'ici la fin de l'an prochain.

## **Analyse internationale : tendances et développements**

Ces dernières années, de nombreux régimes d'aide juridique de divers pays ont subi des compressions budgétaires. Cela a provoqué des réactions dans plusieurs pays et, ailleurs, a donné lieu à des critiques concernant les compressions.

Le taux d'incarcération des É.-U. demeure le plus élevé du monde. Les pays scandinaves ont les plus faibles niveaux d'incarcération grâce à leur investissement dans les programmes de réintégration.

On utilise des sites Web interactifs et l'intelligence artificielle de nombreuses façons pour aider les personnes qui ont des problèmes juridiques. Par exemple, aux É.-U. et au Canada, les réfugiés peuvent maintenant utiliser des « chatbots » (robots conversationnels) qui les aident à remplir une demande d'immigration. En Colombie-Britannique, un site Web de détermination du parcours offre des conseils et des renseignements juridiques personnalisés. Ces technologies offrent des possibilités pour l'élargissement et l'amélioration de la prestation des services d'aide juridique. Cela est particulièrement pertinent en cette

époque d'austérité où l'expansion des solutions technologiques peut représenter un moyen économique d'améliorer ou d'élargir la prestation des services.

# Plan d'inclusion et de diversité

---

AJO a constitué un comité sur l'inclusion et la diversité afin de tenir compte de la diversité de l'Ontario et de la refléter, comme en témoignent son personnel et ses processus. Le but est de développer une main-d'œuvre diversifiée et engagée qui réalise son plein potentiel dans un milieu inclusif et sain, avec une fondation solide de détermination, de soutien et de responsabilisation.

## Buts du comité :

- Favoriser la sensibilisation à la diversité, à l'inclusion et à l'accessibilité au moyen de communications, de séances de formation, d'ateliers et d'autres activités collaboratives.
- Faciliter le rayonnement, le recrutement, la recherche et l'échange de pratiques exemplaires.
- Offrir une formation portant particulièrement sur les pratiques d'inclusion et de diversité.
- Fournir des conseils stratégiques et proactifs sur la diversité et l'inclusion au personnel d'AJO, y compris les cadres.
- Contribuer à modifier les comportements de manière à valoriser les différences dans le lieu de travail et à mieux répondre aux besoins de la population diversifiée de l'Ontario.
  - Faire savoir que diversité et inclusion signifient plus qu'équité d'emploi.

## Indicateurs de réussite

- Nombre d'activités d'apprentissage tenues pour tout le personnel.
- Nombre de communications distribuées concernant la diversité et l'inclusion.
- Nombre de plaintes relatives à la prévention de la discrimination et du harcèlement au sein d'AJO.

## Priorités de 2018-2019

Le comité élabore un plan d'activités mettant l'accent sur les aspects suivants :

### Personnel

- Élargir le recrutement pour collaborer avec des organismes qui ciblent et appuient des groupes de la diversité comme les immigrants, les personnes handicapées et les Autochtones.
- Offrir intentionnellement des plans de perfectionnement et des expériences qui aideront le personnel représentant la diversité, notamment les minorités visibles et les employés et employées handicapés, à obtenir des postes de direction.

## **Processus**

- Investir dans la technologie pour permettre aux employées et aux employés de se déclarer de façon anonyme et de fournir confidentiellement des données démographiques liées à divers aspects de la diversité.
- S'engager à réviser les communications internes pour qu'elles banque emploient un langage clair, simple et inclusif.

Voici certaines des activités prévues :

- Définir le rôle des membres du comité et faire connaître le comité à l'interne – relancer la page Source, élaborer un modèle de communications, etc.
- Consulter le personnel pour faire connaître le plan et obtenir ses commentaires.
- Continuer de faire connaître les dates d'importance sur les plans culturel et religieux à l'échelle de la province et localement.
- Obtenir des fonds pour réaliser tout ou partie du plan d'activités proposé.

# Plan d'accessibilité pluriannuel

---

Selon son échéancier, AJO pourra respecter et, dans certains cas, dépasser les exigences de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* et être accessible pour l'ensemble des Ontariennes et des Ontariens handicapés d'ici 2025.

Les initiatives d'AJO en cours en matière d'accessibilité assurent le respect et la dignité pour tous et toutes. Les activités actuelles visant à répondre aux besoins d'accessibilité de la clientèle et du personnel d'AJO comprennent :

- une formation sur l'accessibilité pour tout le personnel d'AJO;
- la conformité aux exigences relatives à l'accessibilité dans tous les bureaux d'AJO, y compris les nouveaux immeubles et ceux qui nécessitent des rénovations, d'ici 2025;
- l'offre de technologies accessibles à la clientèle et au personnel, y compris un accès au Web, des services téléphoniques et des accessoires informatiques accessibles;
- la prise en compte des besoins en matière d'accessibilité au cours du processus des bons de commande (approvisionnement);
- offrir tous les documents en format accessible (police plus grosse, braille, audio, etc.);
- satisfaire aux exigences des Web Content Accessibility Guidelines (règles pour l'accessibilité des contenus Web) 2.0 recommandées à l'échelle internationale;
- mettre en place des mécanismes de rétroaction concernant les services accessibles pour déterminer si la clientèle en est satisfaite et, dans la négative, la façon dont nous pouvons les améliorer.

# Sommaire du budget

La mise en œuvre du plan budgétaire équilibré d'AJO a été réussie. Ce fait, combiné à l'augmentation des fonds provenant du gouvernement fédéral et de la Fondation du droit de l'Ontario, a permis à AJO de sortir d'une situation financière extrêmement problématique. Après deux exercices déficitaires, soit 2015-2016 (13,8 M\$) et 2016-2017(25,5 M\$), AJO devrait présenter un budget équilibré pour chacun des trois prochains exercices.

ÉTAT DES RÉSULTATS	BUDGET 2017-2018	PRÉVU 2017-2018	BUDGET PROVISOIRE 2018-2019	ESTIMATION 2019-2020	ESTIMATION 2020-2021
<b>REVENUS</b>					
Total du financement du gouvernement	418 867 826	427 715 910	451 730 814	460 553 643	477 754 448
Autres revenus	36 150 000	53 450 000	54 900 000	57 400 000	57 900 000
<b>REVENU TOTAL</b>	<b>455 017 826</b>	<b>481 165 910</b>	<b>506 630 814</b>	<b>517 953 643</b>	<b>535 654 448</b>
<b>DÉPENSES</b>					
<b>PROGRAMMES DES CLIENTS</b>					
Programme de certificats	241 506 730	254 524 000	263 725 083	265 972 283	276 166 901
Programme des cliniques	85 454 082	86 337 000	94 005 848	97 983 279	98 855 311
Programme des avocats de service	58 084 133	57 752 000	58 971 582	58 712 679	58 905 401
Projets d'innovations dans les services	2 417 613	2 354 000	2 917 613	2 417 613	2 417 613
Soutien aux programmes	28 054 648	25 710 000	27 954 648	27 954 648	27 954 648
<b>TOTAL DES PROGRAMMES DES CLIENTS</b>	<b>415 517 206</b>	<b>426 677 000</b>	<b>447 574 774</b>	<b>453 040 503</b>	<b>464 299 874</b>
Soutien aux prestataires de services	6 391 751	6 565 000	6 391 751	6 391 751	6 391 751
Administration	34 394 352	36 110 000	35 733 249	35 215 445	35 600 888
Autres dépenses	9 921 517	10 046 000	16 931 040	23 305 945	29 361 935
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>466 224 826</b>	<b>479 398 000</b>	<b>506 630 814</b>	<b>517 953 643</b>	<b>535 654 448</b>
<b>FONCTIONNEMENT ANNUEL (DÉFICIT)/ EXCÉDENT</b>	<b>(11 207 000)</b>	<b>1 767 910</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# Mesures de rendement : santé de l'organisme

---

## INDICATEURS FINANCIERS

MESURE	CIBLE	ÉVALUATION ACTUELLE (AU 2 <sup>E</sup> TRIMESTRE SAUF INDICATION CONTRAIRE)	COTE
<b>Budget équilibré</b>	Aucun déficit	Surplus de 1,8 M\$ (prévu à la fin de l'exercice)	Vert
<b>Endettement</b>	Élimination du déficit cumulé	Déficit net de 30 M\$ (prévu à la fin de l'exercice); AJO est en voie d'éliminer le déficit.	Vert
<b>Flux de trésorerie</b>	Solde de trésorerie de 15 M\$	Solde de trésorerie de 22 M\$ (prévu à la fin de l'exercice)	Vert
<b>Productivité</b>	Coût par service juridique (avocats de service, programme de certificats et cliniques) : maintenir le niveau actuel de 242 \$ par service	Coût de 296 \$ par service. La cible pour cette mesure a été établie en 2014 et fait présentement l'objet d'un examen.	Vert
<b>Efficiences administrative</b>	Coûts administratifs : 10 % du total des dépenses	10,4 %	Vert

## ORGANIZATIONAL HEALTH INDICATORS

MESURE	CIBLE	ÉVALUATION ACTUELLE (AU 2 <sup>E</sup> TRIMESTRE SAUF INDICATION CONTRAIRE)	COTE
<b>Roulement</b>	Un taux de départ de 10 % est réputé constituer un équilibre parfait entre une main-d'œuvre stable et un roulement suffisant pour favoriser la croissance et les nouvelles expériences.	13,73 %	<b>Vert</b>
<b>Ratio personnel-direction</b>	Atteindre la cible de 10:1	8,4:1	<b>Jaune</b>
<b>Jours de maladie</b>	Maintien du nombre moyen de jours de maladie sous celui de la FPO (10,1)	9,91 jours par employé (1 <sup>er</sup> oct. 2016 au 30 sept. 2017)	<b>Vert</b>
<b>Participation des employés</b>	En cours d'élaboration	Résultats du sondage à venir	

## INDICATEURS DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

MESURE	CIBLE	ÉVALUATION ACTUELLE (AU 2 <sup>E</sup> TRIMESTRE SAUF INDICATION CONTRAIRE)	COTE
<b>Rapidité du service</b>	Niveaux de service  Niveau 1 et Centre d'aide aux avocats : réponse à 80 % des appels dans les 3 minutes  Niveau 2 et conseils juridiques sommaires : réponse à 80 % des appels dans les 20 minutes	Niveau 1 : 63 % Centre d'aide aux avocats : 68 % Liste de travail / en détention : 70 %  Niveau 2 : 63 % Conseils juridiques sommaires (famille) : 68 %	<b>Jaune</b>
	80 % des décisions relatives aux	77,9 %	<b>Vert</b>

MESURE	CIBLE	ÉVALUATION ACTUELLE (AU 2 <sup>E</sup> TRIMESTRE SAUF INDICATION CONTRAIRE)	COTE
	certificats prises le même jour		
	80 % des appels interjetés relativement aux bureaux régionaux entendus dans les 3 jours	50,0 %	Jaune
	Taux d'acceptation des demandes de certificat : 87 %	84,7 %	Vert
<b>Satisfaction des clients</b>	Satisfaction globale des clients : 86 %	Positif à 93,3 % – sondage des avocats de service en personne (+/- 7,1 %) (2016)	Vert
<b>Accès à la justice</b>	Pourcentage des clients qui se représenteraient eux-mêmes si ce n'était d'AJO : 50 %	49,0 % (+/- 7,3 %) (2016)	Vert
	1,54 million de personnes en Ontario sont financièrement admissibles à tous les services d'AJO	1,54 million (2017)	Vert

#### INDICATEURS DE LA SATISFACTION DES PRESTATAIRES DE SERVICES

MESURE	CIBLE	ÉVALUATION ACTUELLE (AU 2 <sup>E</sup> TRIMESTRE SAUF INDICATION CONTRAIRE)	COTE
Satisfaction des avocats et avocates	Satisfaction globale des avocats et avocates : 60 %	53 % (2017)	Vert