

# Orientation stratégique de la prestation des services qui relèvent du domaine de pratique des cliniques

## Introduction

---

Aide juridique Ontario (AJO) est l'organisme provincial responsable de l'accès à la justice pour les Ontariens et Ontariennes à faible revenu. La *Loi sur les services d'aide juridique* confie à AJO les responsabilités suivantes :

- fournir, d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût, des services d'aide juridique de haute qualité;
- encourager et favoriser la souplesse et l'innovation dans la prestation des services d'aide juridique;
- définir, évaluer et reconnaître les divers besoins sur le plan juridique des particuliers à faible revenu;
- fournir les services juridiques en rendant compte au gouvernement de l'Ontario de l'utilisation faite des fonds publics.

Chaque année, des centaines de milliers de particuliers à faible revenu, en Ontario, dépendent des services juridiques d'AJO et du système d'aide juridique afin de protéger et promouvoir leurs droits dans des instances juridiques complexes. Ces 40 dernières années, des millions de particuliers à faible revenu dans la province ont recouru aux services d'aide juridique pour mener à bien des causes dans les domaines du droit criminel, du droit de la famille, du droit des cliniques et du droit des réfugiés.

Le système d'aide juridique de l'Ontario se trouve confronté à de nombreux défis. AJO, comme les autres organismes publics, doit veiller à ce que les fonds publics qu'elle reçoit soient dépensés d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût.

AJO et d'autres organismes du secteur de la justice doivent aussi relever le défi de la crise de l'« accès à la justice » en Ontario. Pour illustrer cette situation, mentionnons, par exemple, le fossé qui ne cesse de se creuser entre les lignes directrices sur l'admissibilité financière d'AJO et le seuil de pauvreté en Ontario. Ce fossé constitue un besoin juridique important qui n'est pas rempli en Ontario. Les recherches sur les besoins juridiques et l'expérience révèlent par ailleurs

que le système d'aide juridique doit tenir compte des nouveaux besoins juridiques ou des besoins juridiques émergents.

AJO pense que par l'innovation et la gestion intelligente, le système d'aide juridique pourrait en faire davantage pour améliorer l'accès à la justice en Ontario et répondre aux besoins juridiques non satisfaits de la population ontarienne à faible revenu.

AJO a déjà pris des mesures considérables pour transformer les services d'aide juridique dans l'ensemble de la province. À ce jour, AJO a en cours des projets de transformation dans les domaines du droit criminel, du droit de la famille, du droit des réfugiés et de son administration. Exemples d'initiatives de modernisation notables entreprises par AJO :

1. Responsabilité budgétaire et innovation : AJO a fait preuve d'efficacité dans le cadre de son programme de modernisation en ajoutant des services à la gamme de ceux qu'elle offrait auparavant, augmentant ainsi le nombre de clients qu'elle sert tout en éliminant son déficit budgétaire.
2. Centre de services à la clientèle (CSC). AJO a mis en place une ligne téléphonique sans frais d'information qui a considérablement augmenté l'accès aux services à la clientèle d'AJO, notamment les conseils juridiques sommaires et les demandes de certificat. AJO prévoit de recevoir environ 300 000 appels de clients au CSC en 2012-2013.
3. Expansion des services d'AJO dans les palais de justice. AJO a amélioré l'accès aux services d'aide juridique en établissant des bureaux offrant des services de première ligne dans 56 palais de justice de l'Ontario.
4. Modernisation dans le domaine du droit criminel. AJO a entrepris les mesures suivantes :
  - La simplification du système des paiements aux avocats en mettant en place certaines initiatives, comme l'introduction d'un système d'honoraires forfaitaires;
  - L'expansion des services d'avocats de service en droit criminel;
  - L'introduction de nouvelles normes de qualité pour les avocats inscrits sur les listes;
  - L'expansion de la gestion des cas pour les causes criminelles;
  - L'amélioration des services des avocats débutants;
  - L'augmentation des honoraires pour les experts.
5. Modernisation dans le domaine du droit de la famille. AJO a amélioré ses services dans le domaine du droit de la famille, notamment :
  - En augmentant le nombre de points d'accès et en élargissant l'éventail de leurs services;

- En étendant l'accès à la médiation;
  - En établissant le programme d'information sur le droit de la famille : une source d'information en ligne sur le droit de la famille à la disposition de toute la population;
  - En ouvrant plusieurs centres de service de droit de la famille, qui sont des bureaux de services holistiques dans les tribunaux offrant aux clients admissibles à l'aide juridique, une foule de ressources juridiques et un soutien pour des affaires familiales.
6. Expansion des services de traduction et d'interprétation. AJO a mis en place des services de traduction et d'interprétation professionnels dans plus de 200 langues pour les cliniques juridiques communautaires.
7. Stratégie de justice pour les Autochtones. AJO a élaboré une stratégie spéciale pour améliorer les services aux peuples autochtones.
8. Simplification et amélioration de l'administration d'Aide juridique. AJO a introduit des réformes en profondeur de son administration, notamment :
- La régionalisation des services;
  - La mise en place d'un test d'admissibilité financière simplifié qui réduit considérablement le temps et les coûts nécessaires pour mener à bien des demandes d'aide juridique, tout en améliorant l'exactitude du test d'admissibilité;
  - L'établissement de la Gestion du bassin d'avocats;
  - L'établissement de mesures du rendement;
  - Mise en place des mesures pour assurer un meilleur suivi financier;
  - Mise en œuvre de majeures améliorations techniques.
- Ces initiatives et d'autres ont contribué à la réduction des coûts administratifs de plus de 40 pour cent entre 2009-2010 et 2012-2013.
9. Stratégies relatives à la santé mentale et aux parajuristes. AJO est en voie d'élaborer des projets destinés à améliorer les services d'aide juridique aux personnes ayant des maladies mentales et à étendre le recours aux services de parajuristes au sein du système d'aide juridique.
10. Amélioration de la capacité de recherche et de la gestion de l'information. AJO a amélioré sa capacité de faire des recherches dans le domaine de l'aide juridique, notamment pour des projets de recherche de grande envergure sur l'admissibilité financière et les besoins des clients, les programmes de paiement aux avocats, les normes de qualité et le continuum

des services à la clientèle. Les capacités d'analyse de la gestion de l'information d'AJO se sont aussi nettement perfectionnées.

En bref le processus de modernisation entrepris par AJO a permis d'améliorer et d'élargir les services à la clientèle, d'améliorer l'efficacité par rapport au coût, de perfectionner la gestion des services d'aide juridique, de durcir l'obligation de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds publics, de tirer parti de la technologie et de renforcer la capacité organisationnelle pendant ces temps difficiles.

La prochaine étape du projet de modernisation d'AJO ciblera les services qui relèvent du domaine de pratique des cliniques. Ces services des cliniques constituent une priorité suprême pour les Ontariens et Ontariennes à faible revenu, AJO et les participants à l'effort d'amélioration de l'accès à la justice en Ontario.<sup>1</sup>

Les clients des services des cliniques et les collectivités à faible revenu dépendent de l'aide juridique pour pouvoir faire valoir des droits et procédures juridiques essentiels qui protègent leurs besoins fondamentaux quotidiens, comme l'aide sociale, le logement, la santé, l'éducation et les droits de la personne.

AJO a déjà publié trois documents analysant un vaste éventail d'enjeux et de défis que rencontrent les services des cliniques en Ontario<sup>2</sup>. Le présent document énonce l'orientation stratégique d'AJO pour les services des cliniques de l'Ontario. L'orientation stratégique pointe dans la direction que doit prendre la modernisation des services des cliniques en Ontario au cours des cinq prochaines années.

L'analyse d'AJO a également été influencée, positivement, par le récent exercice de planification provinciale stratégique entrepris par l'Association des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario (ACJCO). Le plan stratégique de l'ACJCO est le premier plan stratégique détaillé élaboré par les cliniques communautaires de l'Ontario. Un grand nombre des thèmes et détails de la planification stratégique de l'ACJCO sont cohérents et révèlent un potentiel bien établi à aller de l'avant et à améliorer l'accès à la justice pour la population à faible revenu de l'Ontario.

---

<sup>1</sup> Les services juridiques des cliniques en Ontario sont fournis par de nombreux intervenants et institutions. Les services juridiques des cliniques et les besoins de services juridiques des cliniques n'« appartiennent » à personne. En conséquence, AJO utilise l'expression « services des cliniques » au lieu de « système des cliniques communautaires » dans le présent document. Elle entend ainsi mettre l'accent sur une vaste responsabilité collective en vue de remplir les besoins des clients des services des cliniques.

<sup>2</sup> AJO, « Document de travail sur les rôles, les responsabilités, les relations et l'obligation de rendre compte concernant les services juridiques offerts par les cliniques », en ligne à : [http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/downloads/0807\\_clinic\\_relationship\\_consultation\\_paper.pdf](http://www.legalaid.on.ca/fr/news/newsarchive/downloads/0807_clinic_relationship_consultation_paper.pdf) [Document de travail de 2008]; AJO, « Document de travail sur la réduction des coûts administratifs », en ligne à : [http://www.legalaid.on.ca/fr/publications/downloads/clinicconsultation/2010may5\\_clinicconsultation.pdf](http://www.legalaid.on.ca/fr/publications/downloads/clinicconsultation/2010may5_clinicconsultation.pdf) [Document de travail de 2010]; AJO, *Remarques sur l'avenir de la prestation des services du domaine de pratique des cliniques en Ontario*, en ligne : AJO [http://www.legalaid.on.ca/en/publications/downloads/1204\\_A%20Discussion%20Paper%20for%20the%20Strategic%20Visioning%20Process%20by%20Ontarios%20Legal%20Aid%20Clinics.pdf](http://www.legalaid.on.ca/en/publications/downloads/1204_A%20Discussion%20Paper%20for%20the%20Strategic%20Visioning%20Process%20by%20Ontarios%20Legal%20Aid%20Clinics.pdf) [Document de travail de 2012];

Le plan d'AJO s'est aussi inspiré des nombreuses initiatives locales et régionales appuyées par AJO en cours au sein du système des cliniques et qu'AJO appuie. Le modèle « Hamilton » ainsi que d'autres initiatives ont démontré les avantages de la nouvelle démarche intellectuelle et des efforts destinés à améliorer l'accès aux services des cliniques par les cliniques et par AJO.

## Les services des cliniques aujourd'hui

---

L'objectif fondamental du système d'aide juridique et du système de prestation des services relevant du domaine de pratique des cliniques est de répondre aux besoins des particuliers à faible revenu et de leurs collectivités. Les clients des cliniques, comme tous les clients de l'aide juridique, dépendent des services d'aide juridique pour accéder à des droits et procédures juridiques indispensables. Les particuliers et les groupes à faible revenu comptent sur les services des cliniques pour protéger leurs besoins de première nécessité, comme l'aide sociale, le logement, la santé, l'éducation et les droits de la personne. Ils ont besoin de services accessibles et de haute qualité et s'attendent à ce que ces services soient offerts d'une manière efficace et efficiente par rapport au coût, pour assurer l'utilisation prudente des ressources publiques.

AJO reconnaît la contribution importante des cliniques juridiques. Les Ontariens et Ontariennes peuvent être fiers des avocats, des travailleurs juridiques communautaires, des parajuristes, des étudiants, du personnel de bureau, des bénévoles et des membres du conseil d'administration qui se dévouent à la prestation de services juridiques relevant du domaine de pratique des cliniques dans la province. Les Ontariens et Ontariennes peuvent aussi être fiers du personnel et des membres du conseil d'administration d'AJO, ainsi que des fonctionnaires du gouvernement provincial qui partagent cet engagement à améliorer l'accès aux services des cliniques. Les services des cliniques sont fournis par des personnes créatives, dévouées et compétentes qui ont contribué d'une façon notable et même historique à l'amélioration de la situation des particuliers à faible revenu de l'Ontario et de leurs collectivités. De nombreuses cliniques sont considérées à juste titre comme des leaders et des innovateurs sur le plan de l'avancement de l'accès à la justice et à la justice sociale en Ontario.

AJO est bien consciente que les services des cliniques sont arrivés à un croisement incontournable. Un grand nombre des arrangements institutionnels, politiques et procédures n'ont pas été mis à jour depuis 20 ans. Le bon sens nous dit et l'administration publique moderne démontre qu'il est temps de réévaluer les principes sous-jacents et les présomptions sur lesquels reposent les services des cliniques afin de s'assurer qu'ils demeurent adéquats et durables dans le contexte actuel.

AJO a conclu que le système d'aide juridique en Ontario pouvait fournir davantage de services relevant du domaine de pratique des cliniques d'une façon plus efficace et plus efficiente par

rapport au coût. Nonobstant les points forts du système et les compétences remarquables de ses ressources humaines, le système a besoin d'être réformé pour progresser. De toute évidence, les services des cliniques se heurtent à une série d'arrangements institutionnels qui mettent un frein à l'innovation, bloquent les réformes progressistes et freinent l'élaboration et la mise en œuvre de services de haute qualité, les plus accessibles possible et offrant le meilleur rapport qualité-prix pour les particuliers à faible revenu de la province. Sans des réformes en profondeur, l'avenir à long terme des services des cliniques pourrait être compromis.

AJO a également estimé que le temps était venu d'entamer la transformation des cliniques. AJO, les cliniques et d'autres acteurs du secteur des cliniques juridiques ont besoin de trouver une solution au problème reconnu de l'accès à la justice en Ontario. Il existe des écarts croissants au niveau des besoins juridiques des Ontariens et Ontariennes à faible revenu. Par exemple, l'écart entre les lignes directrices d'AJO sur l'admissibilité financière et le seuil de pauvreté en Ontario est énorme. Les lignes directrices des cliniques sur l'admissibilité financière n'ont pas été mises à jour depuis 20 ans (1993). Les lignes directrices applicables aux services couverts par les certificats n'ont pas changé depuis 1995.

Néanmoins, les services publics en Ontario n'ont jamais été examinés de plus près et doivent se conformer à de nouvelles normes. Dans son budget de 2012, le gouvernement de l'Ontario a réitéré son engagement « à passer en revue et à examiner de près les hypothèses utilisées et les modèles traditionnels de prestation des services publics »<sup>3</sup> et a promis d'agir « en se fondant sur des preuves quant aux modèles de prestation qui procurent les meilleurs résultats au meilleur rapport qualité-prix »<sup>4</sup>. Le gouvernement provincial a affirmé également que « si les programmes ne donnent pas les résultats souhaités et ne constituent pas une utilisation optimale de l'argent des contribuables, ils doivent être transformés »<sup>5</sup>. Des questions sur la durabilité et l'efficacité des services des cliniques ont été soulevées dans des rapports récents<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Gouvernement de l'Ontario, « Des mesures décisives pour l'Ontario : budget de l'Ontario 2012 », en ligne, à <http://www.fin.gov.on.ca/fr/budget/ontariobudgets/2012/index.html>, chapitre 1. [Budget 2012]

<sup>4</sup> Budget 2012, chapitre 1.

<sup>5</sup> Budget 2012, chapitre 1.

<sup>6</sup>Ces rapports comprennent le rapport Deloitte, le rapport Trebilcock, le rapport « Connecting ... » et le rapport récent du vérificateur général. Voir les documents de consultation d'AJO pour une analyse approfondie de ces questions.

Pour conclure, AJO, comme tous les autres régimes d'aide juridique au Canada et dans d'autres régions du monde, fait constamment face au défi de répondre aux besoins des clients avec les ressources disponibles. Heureusement, le principal bailleur de fonds de l'aide juridique, le gouvernement de l'Ontario, a effectué d'importants investissements pluriannuels dans l'aide juridique au cours des dernières années. Le gouvernement provincial a aussi annoncé dans son budget de 2013, un financement additionnel de 30 millions de dollars pour l'aide juridique pour les trois prochaines années. Pour mieux répondre aux besoins des clients, le système d'aide juridique doit efficacement utiliser ses ressources limitées.

## Objectifs d'AJO

---

Les initiatives de réforme d'AJO dans le domaine du droit criminel, du droit de la famille, du droit des réfugiés et d'autres secteurs s'articulent autour de thèmes ou d'objectifs constants qui s'appliquent aussi aux services relevant du domaine de pratique des cliniques. Ces thèmes sont énoncés dans la *Loi sur les services d'aide juridique* et guident la planification des activités d'AJO, les consultations auprès des intervenants et les opérations<sup>7</sup>.

Les objectifs d'AJO pour la transformation des services juridiques des cliniques sont les suivants :

- 1. Étendre l'accès à la justice et assurer un accès juste et égal aux services des cliniques dans l'ensemble de la province.**

L'accès à la justice pour les personnes à faible revenu et leurs collectivités est un principe fondamental que prônent le système judiciaire et la démocratie du Canada. AJO s'est donc engagée à **étendre** l'accès aux services d'aide juridique et à les **améliorer**, à **augmenter** le nombre de personnes qu'elle sert, et à **optimiser** l'impact des services d'aide juridique dans tout le système de justice de l'Ontario.

AJO est d'avis que les clients pourraient être mieux servis si le nombre de points d'accès dans l'ensemble de la province est plus élevé. Pour ce faire, on pourrait augmenter de façon significative le nombre de bureaux satellites, faire un usage plus créatif du téléphone et de l'Internet et étendre le recours aux travailleurs juridiques et aux intermédiaires, surtout dans les régions rurales et les régions éloignées

---

<sup>7</sup> Voir, par exemple, le document de consultation d'AJO de 2012, p. 26.

Il ne suffit pas toutefois de se contenter d'*étendre* l'accès à la justice. Les clients des cliniques doivent également avoir droit à un accès égal. Les services d'aide juridique sont des services financés par les fonds publics et il est injuste que des personnes à faible revenu d'une partie de la province aient accès aux importants services juridiques des cliniques alors que d'autres n'y ont pas accès. En conséquence, AJO estime que les deux dimensions des services des cliniques doivent être améliorées. Le système doit fournir davantage de services et permettre un accès plus égal à ces services.

## **2. Fournir un continuum de services axés sur les clients de haute qualité et offrant un bon rapport qualité-prix et promouvoir l'innovation.**

Il n'existe pas de définition unique des besoins de la population relativement aux services juridiques des cliniques. Les Ontariens et Ontariennes à faible revenu ont besoin de services juridiques relevant du domaine de pratique des cliniques dans un vaste éventail de domaines du droit et d'instances judiciaires. Ces besoins peuvent être remplis par un continuum étendu de services juridiques, notamment la représentation, les conseils juridiques et l'assistance juridique, les documents d'auto-assistance, les renseignements juridiques offerts au public et la défense des droits systémique. Par ailleurs, de nombreux groupes à faible revenu ont des besoins particuliers en matière de services des cliniques qui nécessitent la mise en place de services spécialisés pour assurer un accès égal au système de justice.

AJO est d'avis que les ressources juridiques doivent être utilisées plus stratégiquement. Les clients des cliniques devraient donc avoir accès à un continuum complet de services juridiques qui répartit les ressources selon la complexité et l'importance des besoins juridiques des clients.

AJO estime également que tous les fournisseurs de services juridiques des cliniques devraient fournir des services qui offrent le meilleur rapport qualité-prix, que les services des cliniques doivent promouvoir l'innovation et les pratiques exemplaires.

## **3. Satisfaire aux normes les plus élevées en matière d'administration publique en Ontario, y compris les normes les plus élevées en matière de transparence et d'obligation de rendre des comptes.**

Les services relevant du domaine de pratique des cliniques — comme tous les services d'aide juridique — sont des services publics financés par des ressources publiques. Le montant de ce financement en Ontario s'élève à près de 70 millions de dollars par année, ce qui est beaucoup plus élevé que les autres provinces. Ainsi, tous les acteurs du système d'aide juridique ont la responsabilité d'utiliser les ressources prudemment et d'une façon responsable. Les ressources publiques pour les services d'aide juridique sont aussi limitées.

AJO croit que les fournisseurs de services individuels et les services des cliniques en général gagneraient à suivre des pratiques de gestion et des structures de gouvernance rigoureuses et uniformes. Par exemple, des évaluations détaillées des besoins, des renseignements précis sur la gestion, des recherches stratégiques de haute qualité et des consultations communautaires aideraient les cliniques à améliorer leurs services et aideraient à l'établissement des priorités. Les cliniques gagneraient à se livrer régulièrement à des activités de planification stratégique, de mesure de la performance et d'établissement des priorités.

La gestion des cliniques doit être aussi transparente et imputable que celle des autres organismes financés par les deniers publics.

Dans le passé, plusieurs cliniques ont fait face à des difficultés en raison de mauvaises pratiques administratives. Ces situations peuvent entraver le service aux clients et mobiliser les ressources publiques limitées. La meilleure approche est de faire en sorte que la direction et la gouvernance des prestataires de services soient professionnelles, de haute qualité et conformes aux normes les plus élevées de la fonction publique partout en Ontario.

Les frais administratifs doivent être maintenus au minimum afin de pouvoir affecter une plus grande proportion des ressources publiques aux services à la clientèle.

#### **4. Fournir davantage de services et de meilleurs services avec moins de ressources.**

En vertu de la loi, AJO a les obligations suivantes :

- Promouvoir l'accès à la justice, quelle que soit sa situation financière;
- Surveiller et ajuster ses services de façon à offrir les services d'aide juridique qui présentent le meilleur rapport qualité-prix.

En d'autres mots, AJO doit donc continuer à chercher des moyens de « débloquer » des ressources et de créer de la capacité pour être sûre de remplir les nouveaux besoins, dont les ressources utilisées pour répondre aux besoins des clients des cliniques. C'est pourquoi, AJO, les cliniques et les autres participants au système des services des cliniques en Ontario feront toujours face au défi de trouver des façons plus efficaces et innovatrices de fournir de meilleurs services avec moins de ressources.

## **Orientations stratégiques**

---

AJO s'est engagée à assurer le succès à longue échéance des services relevant du domaine de pratique des cliniques en Ontario. AJO est également déterminée à respecter les structures de gouvernance ancrées dans les services à la clientèle et les besoins communautaires et le besoin

de fournir un éventail complet de services juridiques aux clients des cliniques et aux particuliers à faible revenu.

AJO souhaite que les objectifs énoncés dans le présent document donnent lieu à des réformes concrètes organisationnelles et structurales pour AJO, les cliniques et les autres participants au système de prestation des services relevant du domaine de pratique des cliniques en Ontario. À cette fin, AJO a dressé une liste d'« orientations stratégiques » qu'elle estime fondamentales pour la transformation des cliniques.

AJO croit que les cliniques peuvent relever les nombreux défis qui les attendent tout en *étendant* l'accès à la justice. Ces dernières années, le système d'aide juridique de l'Ontario a bénéficié d'une créativité puissante et de l'engagement des acteurs principaux à élaborer de nouvelles approches, à résoudre les problèmes et à améliorer les services. Cette période a également été témoin de progrès sans précédent dans l'éventail des « outils » créés pour évaluer, gérer et fournir des services à la clientèle. Les orientations stratégiques d'AJO se fondent sur ces efforts et tentent de les approfondir dans le domaine des services des cliniques. AJO voit l'avenir avec optimisme en raison de l'engagement général pris en Ontario d'élaborer un plan structuré à long terme en vue d'améliorer les services des cliniques et d'assurer leur durabilité.

Les orientations stratégiques d'AJO pour les services relevant de la pratique des cliniques sont les suivantes :

### **Engagement pluriannuel à étendre l'accès à la justice**

1. La prestation des services des cliniques en Ontario se heurte à de nombreux défis. L'omission d'agir rapidement et d'une façon responsable pour relever ces défis compromet les services à la clientèle et menace la durabilité de tous les services des cliniques. En conséquence, AJO et les autres participants au système d'aide juridique doivent prendre l'engagement de déployer des efforts sur plusieurs années en vue d'**étendre** les services, d'**augmenter** le nombre de clients et d'**optimiser** l'impact des services des cliniques dans tout le système de justice de l'Ontario, et ce, avec une efficacité accrue par rapport au coût.

### **Accès égal à un continuum de services à la clientèle**

2. L'accès égal à la justice signifie que chaque Ontarien à faible revenu, quel que soit son lieu de résidence ou la zone de service de la clinique, doit avoir un accès égal et équitable à un vaste éventail de services des cliniques, y compris la réforme du droit, la représentation, les services sommaires, le développement communautaire, les conseils juridiques et les documents autodidactiques.

## **Étendre l'accès, remplir les besoins, bâtir la capacité et améliorer les services**

3. Les cliniques communautaires peuvent être structurées de façon à améliorer leur capacité d'étendre l'accès à la justice et aux services à la clientèle. Les structures des cliniques et leurs zones de service peuvent être analysées en fonction des besoins actuels et futurs de la clientèle, et non selon les zones de service traditionnelles ou des formules de financement. Il est possible qu'un plus petit nombre de cliniques plus grandes, dotées d'une capacité améliorée, aboutisse à un plus grand nombre de clients servis, à une utilisation plus stratégique et efficace des ressources, à davantage d'innovation et à une réduction des coûts administratifs. Des cliniques plus grandes seraient en meilleure position pour tirer parti de la technologie ou d'établir des partenariats permettant d'améliorer concrètement l'accès aux services des cliniques.

AJO n'a pas d'idée préétablie quant au nombre optimal de cliniques. Cependant, elle pense que des cliniques plus grandes pourraient mieux s'adapter aux conditions régionales et mieux répondre aux besoins des clients si elles sont adéquatement structurées. AJO n'est pas partisane de formules de calcul rigides systémiques fondées sur les zones de service traditionnelles ou des formules de financement.

## **Amélioration de l'évaluation des besoins et de la planification des services**

4. L'évaluation des besoins est au cœur d'une prestation de services de haute qualité. Le système d'aide juridique dans son ensemble doit s'efforcer de mieux comprendre comment fournir plus efficacement la gamme complète de services aux Ontariens à faible revenu, y compris les minorités linguistiques, les peuples autochtones, les personnes et les communautés racialisées, les personnes handicapées, les personnes ayant des troubles mentaux et les personnes à faible revenu qui ont des besoins juridiques particuliers. AJO, les cliniques et d'autres acteurs du système des cliniques doivent s'engager à améliorer l'évaluation des besoins et la planification des services. Pour y parvenir, il faudra créer de nouveaux outils, mettre en place des renseignements de gestion plus concrets, effectuer des recherches de haute qualité et mener des consultations communautaires.

## **Réponses holistiques aux besoins juridiques**

5. Les clients ont souvent des besoins juridiques qui transcendent les limites juridiques traditionnelles. À l'avenir, le système d'aide juridique devra répondre aux besoins juridiques « holistiques ». À cette fin, AJO, les cliniques, les avocats privés, les avocats de service, les parajuristes et les autres participants au système d'aide juridique devront faire preuve de créativité pour intégrer et coordonner des services à l'échelle locale, régionale et provinciale.

## **Réforme du droit et services juridiques systémiques**

6. La réforme du droit et les services juridiques systémiques sont des aspects importants de la prestation de services juridiques aux personnes à faible revenu et à leurs collectivités. AJO pense que cet aspect important qu'est le fait de répondre aux besoins des personnes à faible revenu devrait être optimisé en fonction de la satisfaction des clients par l'amélioration de la coordination, la rationalisation de la gestion, la priorisation des causes et la mise en œuvre d'un système de rapport efficace.

## **Optimisation de la technologie pour étendre l'accès à la justice**

7. L'expérience a démontré que la technologie pouvait étendre l'accès à la justice et réduire les coûts dans des circonstances optimales. Ainsi, à l'avenir, les services des cliniques devraient se fonder sur les technologies et pratiques qui améliorent la coordination, l'accessibilité, la qualité et l'efficacité par rapport au coût de l'accueil des clients, des conseils aux clients et des services sommaires. Les services par téléphone et sur Internet peuvent considérablement améliorer l'accessibilité et le rapport qualité-prix de ces services, surtout si ces lignes téléphoniques sont organisées et offertes à l'échelle provinciale, régionale ou locale. Les fournisseurs de services devront aussi être en mesure de fournir des services d'accueil, des conseils et des services sommaires à la population vulnérable, aux personnes ayant des besoins juridiques immédiats et aux personnes qui n'ont pas accès à des services téléphoniques ou sur Internet.

Enfin, les clients ont besoin d'avoir accès à des sites Web à la pointe de la technologie, à des services en ligne et à des documents d'information juridique affichés en ligne. Les fournisseurs des services sont également tenus d'utiliser des systèmes modernes de gestion des cas et de gestion des bases de données. Les systèmes de technologie de l'information des cliniques devraient être modernisés afin de faciliter la mise en œuvre de ces changements.

## **Optimisation des ressources pour servir davantage de clients**

8. Le système d'aide juridique de l'avenir doit être rationalisé. Le système ne peut pas se permettre de tolérer les chevauchements de tâches ou l'utilisation inefficace des ressources. AJO pense qu'il est possible de gérer et de se doter en personnel de façon à promouvoir la spécialisation, les économies d'échelle et l'utilisation la plus rentable des ressources limitées. Par exemple, certains services des cliniques (comme les fonctions et services administratifs) pourraient être fournis efficacement à l'échelle de la province ou de la région.

## **Promotion de solides pratiques de gouvernance et de gestion**

9. Une bonne gouvernance ainsi qu'une bonne gestion sont indispensables pour une prestation de services à la clientèle de haute qualité et efficace par rapport au coût. Ainsi, chaque client et chaque organisme du système d'aide juridique gagnent lorsque les pratiques de gestion sont rigoureuses et que les structures de gouvernance sont solides. La gestion et la gouvernance du système des cliniques peuvent être améliorées si les cliniques étaient dotées de directeurs administratifs qui sont des gérants professionnels, à temps plein. Les cliniques seront plus efficaces si elles sont gérées par des conseils d'administration qui allient sensibilisation communautaire, compréhension des besoins des clients et sens de la gestion. AJO, les cliniques et d'autres intervenants peuvent collaborer à l'élaboration de pratiques exemplaires, protocoles et politiques en vue d'atteindre cet objectif.

### **Obligation de rendre des comptes et transparence pour les ressources publiques**

10. L'aide juridique est un service public important qui est financé par d'énormes ressources publiques. En conséquence, tous les programmes d'aide juridique ont la responsabilité de démontrer que les fonds publics sont dépensés sagement et adéquatement. Les clients, les conseils, les bailleurs de fonds et le grand public doivent pouvoir évaluer la planification, les politiques, la performance et la gestion financière des services relevant du domaine de pratique des cliniques. À cette fin, les fournisseurs des services et les bailleurs de fonds doivent satisfaire à des normes modernes de transparence, d'obligation de rendre des comptes et de mesure de la performance. Ce serait notamment le cas de normes respectant l'accès à l'information, la communication d'états financiers et la divulgation des salaires. Ces normes devraient être conformes aux exigences prévues dans la directive provinciale sur l'obligation de rendre des comptes des organismes bénéficiaires de paiements de transfert.

### **Amélioration de la qualité, promotion de l'innovation et partenariats**

11. AJO est tenue, par la loi, de fournir des services de haute qualité. Tous les participants au système d'aide juridique devraient prendre l'engagement de promouvoir la prestation de services juridiques de haute qualité. En conséquence, les services des cliniques doivent être évalués selon des mesures de la performance adéquates et avec des outils d'évaluation de la qualité améliorés. La prestation de services de haute qualité peut aussi être promue par le biais d'initiatives variées, notamment la formation continue.

AJO a également l'obligation légale de promouvoir l'innovation et la souplesse. AJO, les cliniques et d'autres participants au système d'aide juridique devraient avoir la capacité de constamment promouvoir et évaluer les innovations dans les services. Des pratiques prometteuses devraient être partagées à l'échelle du système. Il est également important d'élargir la prestation de services de rechange et le groupe de fournisseurs de services en ce qui concerne la prestation des services des cliniques. Un système « mixte » favorisera la production de nouvelles idées et perspectives, permettra de

cibler les compétences et ressources plus efficacement et aidera tous les participants au système des services des cliniques de tirer les leçons des solutions de rechange. C'est la raison pour laquelle AJO devrait mettre en place un groupe d'avocats salariés ou de parajuristes capables de fournir des services des cliniques au besoin. Il pourrait être avantageux pour les avocats, les travailleurs juridiques communautaires et les parajuristes de soutenir les services à la clientèle dans d'autres institutions.

AJO, les cliniques et d'autres participants au système peuvent améliorer leurs partenariats avec les organismes communautaires, les avocats pro bono et d'autres institutions et particuliers qui desservent la même clientèle.

### **Réforme des politiques**

12. Les ententes, politiques et formules utilisées à l'heure actuelle pour gérer les relations entre AJO et les cliniques doivent être mises à jour afin d'intégrer les pratiques de gestion modernes et les besoins d'aujourd'hui. La rigidité et les obstacles à l'innovation et à la souplesse que créent les documents existants doivent être éliminés.

## **Perspectives d'avenir**

---

Comme indiqué ci-dessus, la mise en œuvre des orientations stratégiques exigera des efforts soutenus, des ressources exclusives et l'engagement à faire face aux questions difficiles pour offrir des services de plus haute qualité et plus accessibles aux clients. AJO, les cliniques, l'ACJCO et autres responsables de l'accès à la justice en Ontario devront coopérer en vue de mettre en place des services des cliniques innovants et accessibles dont les Ontariens et Ontariennes à faible revenu ont besoin et qu'ils méritent.

Heureusement, des efforts considérables ont déjà été déployés par les responsables de l'accès à la justice en Ontario en vue d'établir le fond et les détails de la réforme des cliniques. AJO, l'ACJCO et de nombreuses cliniques (et groupes de cliniques) se sont déjà embarquées dans des projets de transformation des services relevant du domaine de pratique des cliniques.

Pour terminer, il est important de souligner que le récent plan stratégique provincial, préparé par l'ACJCO contient de nombreux thèmes et propositions semblables aux orientations stratégiques d'AJO. Par exemple, le plan de l'ACJCO met l'accent sur l'importance de l'évaluation des besoins, des initiatives de technologie, de la fusion des cliniques si les circonstances le demandent et de l'amélioration de la capacité d'effectuer du travail systémique, ainsi que le renforcement de l'obligation de rendre des comptes et de la coordination.

# Plan quinquennal d'AJO

---

Il s'agit d'un programme vaste et détaillé dont la mise en œuvre durera plusieurs années. AJO s'engage à mettre en place un plan quinquennal de transformation des cliniques. À ce stade, AJO prévoit que le plan de mise en œuvre se déroulera en trois phases distinctes :

## **Première année : bâtir les fondations**

La première phase du plan quinquennal d'AJO sera consacrée à bâtir les fondations de la réforme des services des cliniques. AJO anticipe que cette phase durera une année. Exemples de priorités pour la première année :

- Moderniser le matériel et l'infrastructure de TI des cliniques;
- Mettre en œuvre le système de gestion des dossiers pour les cliniques;
- Mettre en œuvre d'autres projets de technologie des cliniques afin d'améliorer l'accès à la justice;
- Réduire les coûts administratifs;
- Moderniser les politiques, les ententes et les formules de financement d'AJO et des cliniques;
- Renforcer la transparence et l'obligation de rendre des comptes des services de planification et de gestion financière des cliniques;
- Étudier les méthodes de règlement des différends;
- Étudier le processus de consultation;
- Étudier des modèles d'accueil des demandes;
- Élaborer des mesures de la performance à l'échelle du système;
- Élaborer des boîtes à outils pour faciliter les évaluations des besoins, et la planification stratégique et des activités;
- Effectuer des études sur les fusions de cliniques ou les regroupements de cliniques;
- Appuyer les initiatives existantes de fusion ou de groupement de cliniques, en élaborant notamment des boîtes à outils pour les fusions et des ressources connexes;
- Examiner la centralisation des fonctions et services d'administration, y compris la vérification, la tenue des comptes et les fonctions liées à la paie – et élaborer des plans de mise en œuvre au besoin.

## **Deuxième, troisième et quatrième années : créer le nouveau système de services des cliniques**

La deuxième, la troisième et la quatrième année du projet de transformation des cliniques seront consacrées à la poursuite des activités entreprises la première année. Cette période sera probablement axée sur le soutien aux fusions, groupements ou centralisations, sur la mise en

œuvre d'initiatives de technologie et sur l'amélioration de la coordination, de la gestion et de la prestation des services des cliniques.

**Dernière année : centralisation, évaluation et ajustements**

AJO prévoit que la dernière année du projet de transformation des cliniques sera focalisée sur la documentation, la centralisation et l'évaluation des activités entreprises jusque-là. AJO apportera les ajustements nécessaires pour veiller à ce que les objectifs généraux soient atteints.