

AIDE JURIDIQUE ONTARIO

**PLAN D'ACTIVITIES
2021-2022
2022-2023**

(version publique)



LEGAL AID ONTARIO

AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Table des matières

Note explicative	1
Mandat	2
Survol des programmes et des activités	5
Priorités d'AJO	11
Analyse de l'environnement : faits saillants	16
Plan d'inclusion et de diversité et plan d'accessibilité pluriannuel	19
Sommaire du budget	21
Mesures de rendement : santé de l'organisme	23

Présenté le 28 février 2020

Adopté le 2 octobre 2020

Mise à jour : 13 janvier 2021

Aide juridique Ontario

40, rue Dundas Ouest, bureau 200
Toronto (Ontario) M5G 2H1

Sans frais : 1 800 668-8258

Courriel : info@lao.on.ca

Site Web : www.legalaid.on.ca

This document is available in
English.

Aide juridique Ontario reçoit un
appui financier du gouvernement
de l'Ontario, de la Fondation
du droit de l'Ontario et du
gouvernement du Canada.

Note explicative

Une ébauche de ce plan a été soumise au ministère du Procureur général le 31 décembre 2019 et la version définitive a été préparée et soumise au conseil d'administration d'AJO pour approbation en mars 2020. Le plan a par la suite été mis à jour et approuvé par le conseil d'AJO le 2 octobre 2020.

La version initiale du plan ne contenait aucune information sur la façon dont AJO et le système de justice ont réagi à la pandémie de COVID-19 (à la fois dans l'immédiat et à long terme). Les mesures prises par AJO face à la COVID et les changements à plus long terme qui en découlent seront abordés dans le plan d'activités 2021-2024 qui est en cours de préparation pour examen par le conseil d'administration en décembre.

Mandat

En date de février 2020, AJO fonctionne conformément à *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique (LSAJ)*. En vertu de la *LSAJ*, Aide juridique Ontario (AJO) est une personne morale indépendante du gouvernement de l'Ontario, mais qui lui est redevable.

AJO a pour mandat légal de favoriser l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les personnes à faible revenu :

- en fournissant des services d'aide juridique de haute qualité d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût;
- en encourageant et en favorisant la souplesse et l'innovation dans la prestation des services d'aide juridique;
- en cernant, en évaluant et en prenant en compte les divers besoins juridiques des personnes à faible revenu et des communautés défavorisées en Ontario;
- en fournissant des services d'aide juridique à des personnes à faible revenu par le biais d'une personne morale indépendante du gouvernement de l'Ontario, mais qui doit lui rendre des comptes pour la dépense de fonds publics.

Pour s'acquitter de ce mandat, AJO s'engage à fournir des services qui tiennent compte de l'importance des principes de diversité, d'accès, d'équité, de créativité et de qualité.

AJO a examiné la nouvelle loi en ce qui concerne l'incidence de cette dernière sur son mandat et sa vision et mettra en place les changements ou les ajustements nécessaires éventuels à son plan stratégique et ses priorités opérationnelles.

Gouvernance

La structure de gouvernance d'AJO est énoncée dans la *LSAJ*, qui décrit l'obligation d'AJO de reddition de comptes à 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 à l'aide juridique, les pouvoirs d'AJO, les finances et l'administration.

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

- confirme les relations redditionnelles entre le ministre et AJO par l'intermédiaire du président de son conseil;
- précise les rôles et responsabilités respectifs du ministre, du président du conseil d'administration, du sous-ministre, du président-directeur général et du conseil

d'administration;

- établit les attentes pour les modalités de vérification et de rapports en matière d'activités, d'administration, de finances convenues entre AJO et le ministère du Procureur général;
- établit les attentes mutuelles en matière d'échange d'information;
- respecte l'exigence de conclure un protocole d'entente conformément à l'article 71 de la LSAJ et à la *Directive concernant les organismes et les nominations*.

Composition actuelle du conseil et durée des mandats

Nom	Titre	Nomination/ désignation	Durée du mandat	Avocat(e) (oui/non)	Début de mandat	Fin du mandat
Charles Harnick	Président	Procureur général	2 ans	Oui	11 avril 2019	10 avril 2021
Remy Boulbol	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Non	8 janv. 2018	Au grès du lieutenant-gouverneur
Nancy Cooper	Membre du conseil	Barreau	2 ans + 3 ans + 3 ans + 3 ans	Oui	18 févr. 2009	Au grès du lieutenant-gouverneur
Christa Freiler	Membre du conseil	Barreau	2 ans + 3 ans	Non	22 juill. 2015	21 juill. 2020
Carol Hartman	Membre du conseil	Barreau	2 ans + 3 ans	Oui	30 sept. 2015	29 sept. 2020
Malcolm Heins	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Oui	6 juin 2019	5 juin 2021
Peter Owsiany	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Non	31 déc. 2018	30 déc. 2020
Michel Robillard	Membre du conseil	Procureur général	2 ans + 3 ans	Non	22 juill. 2015	21 juill. 2020
Sean Robichaud	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Oui	31 déc. 2018	30 déc. 2020
David Wexler	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Non	20 juin 2019	19 juin 2021
Ann Marie Yantz	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Non	22 mars 2017	Au grès du lieutenant-gouverneur

Nom	Titre	Nomination/ désignation	Durée du mandat	Avocat(e) (oui/non)	Début de mandat	Fin du mandat
David Field	Président- directeur général / membre d'office du conseil	Conseil d'administration d'AJO	Sans objet	Non	1 ^{er} janv. 2016	Sans objet

Survol des programmes et des activités

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

Sur le plan administratif, AJO comprend un bureau provincial, à Toronto, et six districts qui correspondent aux districts judiciaires de l'Ontario. Voici ces districts et les régions respectives :

- District du Nord (région du Nord-Est et du Nord-Ouest et Parry Sound);
- District du Centre-Est (Barrie, Muskoka, Oshawa, Newmarket);
- District de l'Est (Ottawa et ses environs à l'ouest de Belleville);
- District de Toronto (Toronto-Centre, Toronto-Nord) ;
- District du Centre-Ouest (Hamilton, Halton, Peel, Orangeville-Dufferin);
- District de l'Ouest (Essex, Lambton et Kent, London, Kitchener-Waterloo et Guelph-Wellington).

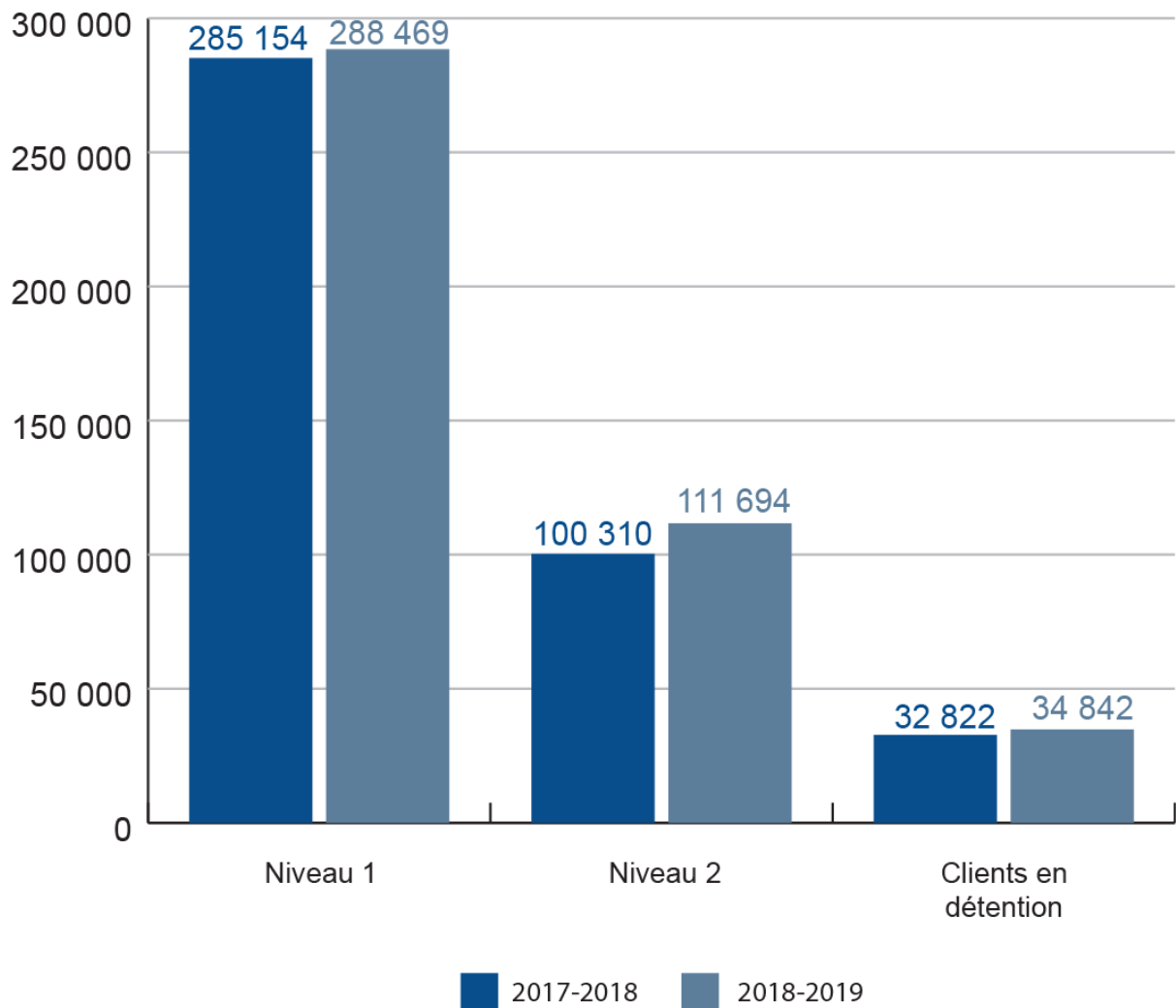
Il existe divers moyens d'obtenir de l'aide juridique :

- 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. Ce service est offert dans plus de 200 langues, dont 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 orienter la personne vers d'autres programmes et services, comme un avocat ou une avocate de service, une clinique juridique communautaire, une société étudiante d'aide juridique, 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.

La figure 1 montre le nombre d'appels téléphoniques auxquels le CAAC a répondu au cours des deux dernières années. Chaque appel est traité selon le niveau 1 ou le niveau 2. Si l'appel est de niveau 1, on apparie le client ou la cliente au service approprié et on l'oriente vers un autre programme. Si l'appel correspond au niveau 2, on évalue l'admissibilité financière du client ou de la cliente, on lui fournit des renseignements juridiques ou on l'oriente vers une avocate ou un avocat salarié qui lui offrira des conseils juridiques en droit de la famille, en droit criminel ou en droit de l'immigration. Le client ou la cliente peut également demander un certificat d'aide juridique.

FIGURE 1 : NOMBRE D'APPELS TÉLÉPHONIQUES TRAITÉS, PAR NIVEAU



- b) En s'entretenant avec un avocat ou une avocate 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 les palais de justice de l'Ontario, y compris dans plus de 30 bureaux situés dans des régions éloignées ou accessibles par avion seulement. Les 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 de service ont fournis dans les divers domaines du droit.

Dans certains cas, les clients particulièrement vulnérables confrontés à des

accusations criminelles peuvent être orientés vers le Programme des avocats principaux. Partout dans la province, ce programme offre des services complets de représentation, y compris pour les procès et les appels, par une avocate ou un avocat salarié, aux clients qui sont financièrement admissibles aux services d'un avocat de service et qui ne pourraient pas accéder à la justice sans cette aide.

FIGURE 2 : NOMBRE DE PERSONNES AYANT REÇU L'AIDE D'UN AVOCAT DE SERVICE, PAR DOMAINE DU DROIT (2018-2019)

Nombre de personnes ayant reçu l'aide d'un avocat de service

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Droit criminel	441 840	439 030	460 988	508 679	516 160
Droit civil	161 599	154 337	144 989	139 977	138 063
Total	603 439	593 367	605 977	648 656	654 223

- c) En obtenant un certificat d'aide juridique délivré par le personnel d'AJO dans un bureau de district, un palais de justice ou au CAAC d'AJO. Ce 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 qui acceptent des certificats en Ontario.

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

- d) En obtenant l'assistance d'une des 72 cliniques juridiques communautaires indépendantes financées par AJO, qui aident les personnes à faible revenu pour des questions comme le maintien du revenu et les différends entre locateurs et locataires.
- e) En obtenant un service d'éducation juridique publique ou des conseils et une représentation juridiques d'un étudiant ou d'une étudiante 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) Par l'intermédiaire des centres de services de droit de la famille qui offrent une ressource à guichet unique aux clientes et clients concernés par une affaire de

droit de la famille. Ces centres 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, 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 relatif à la pauvreté.

- h) En communiquant avec une avocate ou un avocat privé inscrit sur une des listes d'avocats acceptant des certificats d'AJO pour se faire représenter dans une affaire admissible à un certificat. Chaque année, des milliers d'avocats des quatre coins de l'Ontario acceptent de tels certificats et représentent devant les tribunaux des clients qui reçoivent une aide juridique.

Figure 3 : CERTIFICATS D'AIDE JURIDIQUE DÉLIVRÉS, PAR DOMAINE DU DROIT

Certificats délivrés par domaine du droit

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Droit criminel	54 182	63 688	63 855	56 777	60 408
Droit de la famille	22 086	30 195	30 303	27 049	29 401
Immigration et réfugiés	6 445	9 268	12 658	13 687	16 181
Autre	4 566	5 108	5 293	5 360	5 598
Nombre total de certificats délivrés	87 279	108 259	112 109	102 873	111 588

Comme pour les services d'avocats de service, les certificats délivrés en 2019-2020 ont globalement diminué, et ce dans la plupart des domaines du droit. Cela est dû aux mesures introduites à l'été 2019 visant à réduire les dépenses liées aux certificats suite à la réduction des ressources.

Le 1^{er} avril 2019, les seuils d’admissibilité financière d’AJO ont augmenté de 6 %. Il s’agissait de la sixième hausse touchant l’admissibilité financière d’AJO, la première ayant eu lieu le 1^{er} novembre 2014, puis le 1^{er} avril de chacune des années suivantes.

La figure 4 indique le coût moyen d’un certificat, par domaine du droit, en 2018-2019.

FIGURE 4 : COÛT MOYEN D’UN DOSSIER PAR DOMAINE DU DROIT (2018-2019)

Un dossier est considéré comme terminé lorsqu’AJO reçoit la facture finale pour le certificat indiquant que tout le travail requis pour l’affaire juridique en question a été effectué. Le tableau ci-dessous indique le coût moyen de traitement d’une affaire juridique payée par AJO.

Coût moyen d’un certificat

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Droit criminel	1 641 \$	1 674 \$	1 664 \$	1 787 \$	1 815 \$
Droit de la famille	3 196 \$	3 187 \$	3 259 \$	3 335 \$	3 496 \$
Immigration et réfugiés	2 648 \$	2 742 \$	2 631 \$	2 469 \$	2 401 \$
Autre*	1 375 \$	1 477 \$	1 468 \$	1 496 \$	1 571 \$
Coût moyen global	1 939 \$	1 988 \$	2 016 \$	2 143 \$	2 180 \$

Au cours de l’exercice 2019-2020, le coût moyen global des dossiers a diminué, en raison principalement d’une modification du coût moyen des certificats en droit de l’immigration et des réfugiés. Le coût moyen des certificats pour les réfugiés a connu une forte baisse, du fait qu’AJO a restreint son tarif pour les procédures devant la Section de la protection des réfugiés (SPR) pendant plusieurs mois au cours de l’exercice.

Une fois le certificat délivré, le client ou la cliente peut choisir n’importe lequel ou laquelle des avocats inscrits sur les listes d’AJO pour fournir des services de certificat. Chaque année, des milliers d’avocats en Ontario offrent des services de certificat aux clients d’AJO

Nombre d'avocats acceptant des certificats d'AJO

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Nombre d'avocats	3 190	3 321	3 440	3 430	3 418

AJO surveille la qualité du travail de ses fournisseurs de services juridiques en imposant des normes de qualité aux avocats inscrits sur diverses listes, en exigeant que les avocats présentent un rapport annuel, en effectuant des vérifications ponctuelles des avocats inscrits sur les listes et en réglant les plaintes reçues des clients de l'aide juridique au sujet de ces fournisseurs. Dans certains cas, AJO radie l'avocat ou l'avocate de sa liste d'avocats.

Priorités d'AJO

En 2018-2019, Aide juridique Ontario (AJO) a élaboré un plan stratégique complet en consultation avec des intervenants externes et des partenaires du système de justice ainsi qu'avec le conseil d'administration, la direction et le personnel d'AJO. Le plan stratégique continue de guider les objectifs stratégiques d'AJO pour le plan d'activités 2020-2022.

Le plan d'activités 2020-2022 s'articule autour des principaux objectifs stratégiques d'AJO :

1. Donner la priorité aux clients

- Nous placerons les clients au cœur de tout ce que nous faisons et mesurerons les résultats pour les clients.

2. Démontrer l'optimisation des ressources

- Nous élaborerons des indicateurs des mesures et des rapports sur les résultats.

3. Fournir des services innovants

- Nous effectuerons des recherches et mettrons en place des moyens plus innovants d'améliorer l'accès aux services.

4. Soutenir le personnel

- Nous mettrons à la disposition du personnel les soutiens dont il a besoin pour fournir des services aux clients.

5. Assurer une collaboration efficace

- Nous collaborerons avec le système de justice pour améliorer la coordination et l'efficacité des services.

Ce plan d'activités est dicté par deux décisions importantes du gouvernement en 2019 : le changement de l'allocation financière totale d'AJO comme le reflète le budget provincial de 2019 et l'introduction d'une nouvelle *Loi sur les services d'aide juridique (LSAJ)*.

Pour tenir compte du budget provincial, le ministère du Procureur général (MPG) et AJO ont lancé le projet de modernisation d'AJO qui est en cours et comprend un examen de tous les services et processus d'AJO. Les recommandations de cette initiative sont conformes au plan stratégique d'AJO.

La loi modifiant la *LSAJ* a été introduite en décembre 2019 et a reçu la sanction royale le 8 juillet 2020. Pendant que le projet de loi passait par les lectures requises, AJO a entrepris des exercices de planification précis à travers l'organisation dans le but d'avoir la capacité de mettre en œuvre les changements résultant de la nouvelle loi en vigueur. AJO entreprendra un vaste ensemble de travaux liés à la création de règles et de politiques qui régiront l'organisation ainsi que de consultations sur ces futures règles et politiques. Bien que les plans d'AJO continueront d'être organisés et décrits en fonction des objectifs stratégiques énoncés dans le plan stratégique, on prévoit que la plupart des membres du personnel d'AJO qui ne sont pas directement au service des clients se concentreront sur l'élaboration de règles et de politiques durant ce prochain cycle de planification des

activités. Par exemple, on prévoit qu'AJO devra élaborer des règles portant entre autres sur les sujets suivants :

- un nouveau régime pour les fournisseurs de services y compris les conditions à remplir pour être autorisés à fournir des services juridiques;
- un nouveau cadre et de nouveaux contrats pour les cliniques;
- la gestion du programme gouvernemental d'avocats financé par l'État et ordonné par les tribunaux;
- la prise en charge du tarif ce qui impliquerait de remplacer l'actuel *Manuel du tarif et de la facturation* par de nouvelles règles et politiques;
- les règles d'admissibilité juridique et financière pour tous les canaux de service;
- un nouveau système de réexamen de l'admissibilité des clients qui remplacerait l'actuel système d'appel devant le comité régional.

Les travaux décrits dans ce plan d'entreprise seront examinés en fonction des besoins les plus urgents pour s'assurer que l'organisation est prête à répondre à un régime législatif entièrement différent. Le coût de la transition du régime législatif actuel à un nouveau sera considérable. Si elle ne reçoit pas des fonds pour ce travail, AJO devrait le financer à même les ressources existantes, ce qui aura une incidence sur ses activités.

Priorité 1 : Donner la priorité aux clients

Nous placerons les clients au cœur de tout ce que nous faisons et mesurerons les résultats pour les clients. Nous fournirons des services culturellement appropriés et serons sensibles aux besoins des clients que nous servons. Voici ce que nous ferons à cette fin :

- Mettre en œuvre une approche personnalisée et centrée sur les clients pour les communautés marginalisées et les groupes de clients vulnérables (stratégiques du service des politiques y compris les programmes de prévention et d'intervention précoce);
- Veiller à ce que les services juridiques fournis par des avocats du secteur privé soient toujours de qualité supérieure, notamment en établissant les critères à remplir pour devenir un fournisseur de services d'AJO et en prévoyant des mesures en cas de problème de qualité pouvant aller jusqu'au retrait de l'autorisation de fournir des services;
- Optimiser l'expérience des clients grâce à :
 - l'examen des politiques existantes et l'établissement de nouvelles politiques (enregistrement des demandes et admissibilité)
 - des plateformes numériques de services à la clientèle en libre-service et interactives

- Favoriser un lieu de travail inclusif et diversifié qui reflète les gens, les cultures et les langues des collectivités que nous servons.

Priorité 2 : Démontrer l'optimisation des ressources

AJO optimisera chaque dollar des contribuables dépensé pour des activités importantes bénéficiant à la population ontarienne. Dans un souci de transparence, nous rendrons compte des dépenses engagées et veillerons à ce que les fonds soient attribués de manière efficace et efficiente. Nous mesurerons l'impact de tous nos investissements et ferons régulièrement état de nos progrès devant la population ontarienne. À cette fin, nous allons :

- Veiller à ce que les services juridiques fournis par des avocats du secteur privé soient de qualité supérieure (y compris en étudiant la possibilité de mettre un œuvre un programme d'audit d'assurance de la qualité établissant les résultats escomptés de tous les services et initiatives dont les coûts sont importants);
- Examiner les politiques de base d'AJO en matière de réception des demandes et d'admissibilité et améliorer les politiques et les processus pour réaliser des économies dans la prestation de ces services;
- Élargir les indicateurs de performance clés pour guider la mesure et l'analyse des résultats et donner un rapport trimestriel à ce sujet aux intervenants.

Priorité 3 : Fournir des services innovants

Nous devons nous adapter à l'évolution des besoins et affirmer notre leadership ainsi que la solidité de la prestation de nos services. Nous devons investir dans la technologie qui nous permettra de réduire les coûts, d'économiser du temps et de faciliter l'accès aux services d'aide juridique pour la population ontarienne. À cette fin, nous allons :

- Mettre en œuvre une vaste stratégie numérique axée sur des services à la clientèle interactifs :
 - donner aux clients la possibilité de recevoir et d'envoyer des documents au moyen d'un portail sécurisé
 - dans la mesure du possible, permettre l'accès aux services d'aide juridique par un processus de demande en ligne.

Priorité 4 : Soutenir le personnel

Nous travaillerons collaborativement en vue d'offrir à notre personnel un soutien uniforme, délibéré et solide qui propulsera notre organisme dans l'avenir. À cette fin, nous allons :

- Mettre en œuvre une vaste stratégie de gestion des talents;
- Mettre en œuvre des plans d'action pour la participation du personnel et des mécanismes d'engagement, de communication et de rétroaction continus;
- Conclure la phase de planification par un sondage sur la participation du personnel et permettre au personnel de s'exprimer activement en suggérant des améliorations à leur expérience de travail;
- Maintenir les programmes d'apprentissage et de perfectionnement pour tout le personnel.

Priorité 5 : Assurer une collaboration efficace

Nous collaborerons avec les collectivités et d'autres organismes pour que nos services et ressources soient bien coordonnés avec les autres services du système de justice de façon à obtenir les meilleurs résultats pour les clients. À cette fin, nous allons notamment :

- Examiner et préciser les fonctions, les rôles et les responsabilités des comités consultatifs du conseil d'administration afin d'optimiser la participation de leurs membres;
- Échanger de l'information avec des universitaires, le gouvernement et d'autres intervenants pour appuyer la recherche et la prise de décisions fondées sur des données probantes;
- Faciliter les programmes de prévention et d'intervention précoce pour les personnes et les communautés à risques élevés.

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

- Des 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 contribuer à appuyer et mettre en œuvre 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 de la mise en œuvre 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. La priorisation et le ressourcement d'initiatives spécifiques pour répondre à chacune des priorités stratégiques d'AJO ont été établis au printemps 2019 et ajustés au fur et à mesure de la mise en œuvre des recommandations de l'initiative de modernisation d'AJO mentionnées ci-dessus en 2019 et 2020.

Analyse de l'environnement : faits saillants

Le sommaire de l'analyse de l'environnement pour 2020-2021 est un aperçu des facteurs internes et externes qui peuvent avoir une incidence sur le travail d'Aide juridique Ontario. Il s'appuie sur l'information recueillie lors de l'analyse plus complète de l'environnement effectuée par AJO au printemps 2019 et donne un résumé des principales constatations.

Considérations clés pour AJO

Chacune des sections suivantes vise à donner une description générale d'un aspect représentant une possibilité ou un risque particulier pour AJO à l'égard de la planification de ses activités.

Réagir à un environnement fiscal en mutation

Pour toute organisation, la durabilité et la prévisibilité du financement futur sont essentielles à la réussite de la planification des activités. Quand le financement est incertain, la planification et la budgétisation deviennent plus compliquées.

Au cours des deux dernières années, un certain nombre de changements ont été apportés à la subvention provinciale accordée à AJO qui a disposé de peu de temps pour s'adapter à ces changements. De plus, le fait qu'AJO doit compter sur la Fondation du droit de l'Ontario pour son financement opérationnel entraîne un degré considérable d'incertitude car ce financement est lié aux perspectives économiques globales du Canada et au taux d'intérêt fixé par la Banque du Canada.

Étant donné la volatilité possible du financement futur, il est important que la planification des activités d'AJO envisage différents scénarios. Il est possible d'être proactif pour les décisions opérationnelles qui seront difficiles à l'avenir en identifiant à l'avance les principes, les preuves et d'autres facteurs importants susceptibles d'éclairer au mieux un processus décisionnel.

Services aux immigrants et réfugiés

Durant les sept derniers exercices, la demande en services de droit de l'immigration et des réfugiés a été instable. D'année en année, on note : une augmentation persistante de la demande de services juridiques en droit des réfugiés; des changements dans la façon dont les affaires sont entendues à la CISR; des événements géopolitiques de grande envergure qui génèrent des fluctuations importantes du nombre de demandeurs d'asile au Canada (et en Ontario) ainsi qu'un financement incertain pour répondre à cette demande fluctuante.

Du fait de l'imprévisibilité de ces deux facteurs, la prestation des services en droit de l'immigration et des réfugiés a présenté un véritable défi pour AJO.

Comme rien n'indique pour le moment que la demande ou le financement seront stables à l'avenir, la planification de la prestation des services devrait être considérée plus comme un exercice de gestion continu qu'une activité annuelle.

Lorsque les circonstances le permettront, AJO essaiera de collaborer étroitement avec ses partenaires financiers pour améliorer la prévisibilité du financement futur des services en droit de l'immigration et des réfugiés.

Améliorer la communication de rapports

Le gouvernement provincial a porté une attention particulière à l'optimisation des ressources dans l'ensemble du secteur public. L'un des thèmes identifiés dans le rapport Ernst & Young de l'automne 2018 commandé par la province était de s'assurer que les organismes bénéficiaires de paiements de transfert fournissent des rapports exacts et opportuns au gouvernement provincial.

AJO pourrait saisir cette occasion pour normaliser la façon dont les services sont comptés, le rendement est mesuré et l'information est partagée avec le gouvernement et le public. Dans la pratique, cela fournirait une représentation factuelle des activités et du rendement organisationnel d'AJO qui pourrait être communiquée de manière uniforme par tous les canaux (officiels et informels).

Les risques associés à une approche ad hoc incohérente ou réactive de présentation de rapports sont nombreux. L'incapacité de transmettre une image cohérente ou fiable des activités et du rendement organisationnel peut entraîner une grave érosion de la confiance du public dans l'institution.

Mieux comprendre nos clients

En avril 2018, AJO a commencé à recueillir des renseignements démographiques supplémentaires sur ses clients en utilisant la question fondée sur la race. Les données présentent ainsi une nouvelle dimension qui peut servir dans le cadre de l'analyse et de l'évaluation des services d'AJO.

Il existe des façons évidentes et immédiates d'utiliser ces données pour fournir des rapports de base comme une ventilation des clients selon leur catégorie raciale auto-identifiée. Cependant AJO a également la possibilité d'aller au-delà en menant une analyse plus approfondie de l'information recueillie pour comprendre l'expérience des différentes communautés à l'égard des services d'AJO et déterminer si cette expérience varie selon l'identité raciale.

Ce travail est souvent plus efficace s'il est mené de manière stratégique grâce à un plan documenté sur la façon dont les données seront analysées, communiquées et utilisées par AJO. L'adoption d'une approche stratégique pour l'analyse des données liées à l'identité raciale permettrait à AJO de mieux comprendre les clients qu'elle a pour mandat de servir.

Plan d'inclusion et de diversité et plan d'accessibilité pluriannuel

AJO s'est engagée à respecter le principe de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) qui comprend également l'accessibilité. Afin d'aider l'organisation à créer un plan stratégique pluriannuel qui intégrera l'EDI à tous les domaines de son travail, AJO a embauché une responsable de la diversité qui relève du vice président et directeur général de l'administration, Services généraux. La responsable de la diversité a commencé à travailler avec l'équipe de direction.

AJO a établi sa vision de l'EDI comme suit : *AJO apprécie la grande diversité de son personnel, de ses intervenants et de ses clients partout en Ontario et s'est engagée à favoriser l'inclusion et à soutenir l'équité et le sentiment d'appartenance.*

AJO jette les bases de la voie vers l'EDI avec les priorités suivantes :

Priorités 2020-2021

1. Stratégie de déploiement EDI (du haut vers le bas)
2. Structure du comité EDI (du bas vers le haut)
3. Cadre de communication, d'apprentissage et de développement EDI
4. Enquête EDI auprès du personnel – données démographiques, perceptions, priorités
5. Cadre stratégique pluriannuel et plan opérationnel EDI d'AJO avec jalons, mesures et évaluations
6. Conformité à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)*

Les activités visant à répondre aux besoins d'accessibilité de la clientèle et du personnel d'AJO comprennent :

- une formation sur l'accessibilité pour toutes les parties, y compris le personnel, les étudiants, les bénévoles, les membres du conseil d'administration et de ses comités consultatifs et tous les avocats inscrits sur les listes;
- des technologies accessibles pour la clientèle et le 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 dans le cadre du processus des bons de commande (approvisionnement);
- l'offre de documents en format accessible (police plus grosse, braille, audio, etc.) au

besoin ou sur demande;

- le respect des exigences des Règles pour l'accessibilité des contenus Web version 2.0 recommandées à l'échelle mondiale;
- l'intégration de mécanismes de rétroaction concernant les services accessibles pour déterminer si la clientèle en est satisfaite et, dans la négative, les améliorations possibles.

AJO a respecté les exigences redditionnelles de la *LAPHO* pour décembre 2017 mentionnant, dans son rapport à l'intention de la Direction générale de l'accessibilité, les aspects prioritaires suivants nécessitant des mesures :

- **Documentation relative aux politiques** : refonte du cadre stratégique d'AJO concernant la *LAPHO* notamment ses politiques, ses procédures et ses lignes directrices à l'intention du public et du personnel;
- **Plan d'accessibilité pluriannuel** : renouvellement de la stratégie d'AJO visant à prévenir et à éliminer les obstacles et à remplir ses obligations en vertu de la *LAPHO*;
- **Formation** : examen du programme de formation d'AJO sur l'accessibilité.

Sommaire du budget

État des opérations

(en milliers de dollars)	2019-2020 Réel	2020-2021 Prévu
Financement du gouvernement	267 346 \$	267 346 \$
Financement du gouvernement fédéral	89 764	88 642
Fondation du droit de l'Ontario	105 687	20 000
TOTAL DES REVENUS	476 034 \$	385 188 \$
Opérations centrales	234 493 \$	163 101 \$
Services régionaux	89 234	80 565
Services des cliniques	90 926	96 391
Santé mentale et SJA-Gladue	2 080	2 018
Administration autres revenus	40 745	37 018
Autres dépenses	4 175	11 957
TOTAL DES DÉPENSES	461 653 \$	391 050 \$
EXCÉDENT (DÉFICIT) LIÉ AUX ACTIVITÉS ANNUELLES	14 381 \$	(5 862 \$)

Revenus

(en milliers de dollars)	2019-20 Réel	2020-2021 Prévu
Financement fédéral - droit criminel	48 877 \$	52 418 \$
Financement fédéral - Imm. et réfugiés	40 887	36 224
Financement provincial	267 346	267 346
Total du financement gouvernemental	357 110 \$	355 988 \$
Fondation du droit de l'Ontario	105 687 \$	20 000 \$
Contributions des clients	9 203	7 000
Recouvrement - clients et autres	2 379	1 500
Revenus de placements	796	200
Revenues divers	859	500
TOTAL DES REVENUS	476 034 \$	385 188 \$

Dépenses

Dépenses (en milliers de dollars)	2019-2020 Réal	2020-2021 Prévu
Programme de certificats	220 609 \$	150 300 \$
Opérations centrales	4 971	4 662
Centre de services à la clientèle	8 913	8 139
Opérations centrales	234 493	163 101
Services régionaux	89 234	80 565
Services des cliniques	90 926	96 391
Santé mentale et SJA-Gladue	2 080	2 018
Stratégie et relations publiques	6 368	5 888
PDG et conseil d'administration	3 886	1 176
Avocat général	4 771	5 292
Services généraux	25 720	24 662
Administration	40 745	37 018
Autre	4 175	11 957
Total des dépenses	461 653 \$	391 050 \$

Mesures de rendement : santé de l'organisme

Santé de l'organisme

Indicateur clé de la performance	Fréquence de la mesure	Dernière mesure	Cible	2018-2019	2017-2018
Roulement	Annuel	4 ^e trim. 2018-2019	10 %	11,5 %	13,0 %
Ratio personnel-cadres	Annuel	4 ^e trim. 2018-2019	10 : 1	8 : 1	8,5 : 1
Nombre moyen de jours de maladie par employé	Annuel	3 ^e trim. 2018-2019	10,1 days	10,6 days	11,8 days
(accidentel + court terme)	Annuel	3 ^e trim. 2018-2019	10,1 jours	10,6 jours	11,8 jours
Participation des employés	Annuel	4 ^e trim. 2018-2019	72 %	En cours	67 %

Indicateurs financiers

Indicateur clé de la performance	Fréquence de la mesure	Dernière mesure	Cible	2018-2019	2017-2018
Budget équilibré	Annuel	4 ^e trim. 2018-2019	Aucun déficit	Excédent de 13,2 M \$	Excédent de 11,4 M \$
Endettement	Annuel	4 ^e trim. 2018-2019	Aucun déficit accumulé	(4,7 M \$) déficit accumulé	(18,6 M \$) déficit accumulé
Trésorerie et investissements	Annuel	4 ^e trim. 2018-2019	Solde de trésorerie de 15 M \$	Solde de 49,6 M \$	Solde de 41,9 M \$

Indicateur clé de la performance	Fréquence de la mesure	Dernière mesure	Cible	2018-2019	2017-2018
% des dépenses consacrées à l'administration	Annuel	4 ^e trim. 2018-2019	11 %	10,2 %	10,1 %

Service

Indicateur clé de la performance	Fréquence de la mesure	Dernière mesure	Cible	2018-2019	2017-2018
Appels entendus par les bureaux régionaux dans les 3 jours	Trimestriel	4 ^e trim. 2018-2019	80 %	51 %	60 %
Taux d'acceptation des demandes de certificat	Trimestriel	4 ^e trim. 2018-2019	87 %	87 %	85 %
Réponse aux appels dans les 3 minutes (L1)	Trimestriel	4 ^e trim. 2018-2019	80 %	46 %	70 %
Réponse aux appels dans les 3 minutes (CAA)	Trimestriel	4 ^e trim. 2018-2019	80 %	77 %	84 %
Réponse aux appels dans les 3 minutes (détention)	Trimestriel	4 ^e trim. 2018-2019	80 %	64 %	64 %
Réponse aux appels dans les 20 minutes (L2)	Trimestriel	4 ^e trim. 2018-2019	80 %	50 %	63 %
Satisfaction globale des clients (% de réponses positives)	Annuel	4 ^e trim. 2018-2019	80 %	77 %	81 %
Satisfaction globale des avocats (% de réponses positives)	Annuel	3 ^e trim. 2018-2019	60 %	53 %	52 %

Aide juridique Ontario

40, rue Dundas Ouest, bureau 200

Toronto (Ontario) M5G 2H1

1 800 668-8258

media@lao.on.ca

www.legalaid.on.ca



LEGAL AID ONTARIO

AIDE JURIDIQUE ONTARIO