

AIDE JURIDIQUE ONTARIO
PLAN D'ACTIVITÉS
2022-2023
2024-2025



LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Table des matières

Approuvé le 30 mars 2022

Résumé	1
Mandat d'AJO	2
Aperçu stratégique	3
Considérations environnementales clés pour le plan d'activités 2022-2025	8
Gouvernance	11
Survol des programmes et des activités	13
Analyse de l'environnement	29
Plan d'établissement des priorités, de ressourcement et de mise œuvre	34
Gestion des risques	35
Plan de capital humain	36
Initiatives auxquelles participent des tiers	41
Stratégies relative aux installations	45
Plan de prestation des services de technologie de l'information (TI)	48
Communications et relations avec les intervenants ..	49
Équité, diversité et inclusion	51
Plan financier triennal	54
Mesures de rendement : santé de l'organisme	65
Appendix	
Annexe A: Lettre de mandat d'AJO	A-1
Annexe B: Registre des risques	A-9
Annexe C: Détails du plan de prestation des services de technologie de l'information (TI)	A-16
Annexe D : Énoncé de principes d'Aide juridique Ontario	A-21

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.

Résumé

Le plan d'activités d'Aide juridique Ontario (AJO) offre un aperçu de son orientation future dans le contexte de son mandat, de son plan stratégique et des directives du procureur général et de la Province. Ce plan décrit également les priorités d'AJO pour les intervenants et le personnel.

Le processus de production du plan d'activités comprend :

- un examen des plans d'activités antérieurs;
- une discussion sur l'analyse de l'environnement avec le conseil d'administration et la haute direction;
- un examen du plan stratégique quinquennal d'AJO et de la lettre de mandat de 2021 du procureur général;
- un examen des activités en cours et prévues;
- la collecte des plans triennaux des Services généraux (finances, ressources humaines, technologies de l'information, installations, etc.);
- une évaluation et un examen des risques.

Les développements clés de 2021 qui ont influé sur l'élaboration et le contenu du plan d'activités sont les suivants :

- L'entrée en vigueur de la [Loi de 2020 sur les services d'aide juridique](#) (LSAJ 2020), qui a mené à celle du premier ensemble de règles. Au cours des deux derniers trimestres de 2021-2022, les politiques ont été mises au point et la mise en œuvre de la LSAJ 2020 a été réalisée en grande partie.
- AJO et l'ensemble du système de justice ont entamé le processus de rétablissement après les confinements liés à la COVID. Il comprend un examen des diverses mesures de contrôle des infections et des enjeux dans les lieux de travail, ainsi que des processus mis à jour découlant du télétravail.
- La lettre de mandat de l'organisme, reçue le 20 septembre 2021, décrit les directives du gouvernement à l'intention d'AJO. Dans cette lettre, le ministre a précisé comment AJO doit veiller à ce que ses services de base soient fournis efficacement aux Ontariennes et aux Ontariens admissibles, et qu'AJO doit collaborer avec les partenaires du secteur de la justice pour rétablir les services judiciaires et traiter les arriérés découlant de la COVID.
- Les progrès qu'AJO a accomplis vers un éventail complet de services axés sur le numérique tant pour la clientèle que pour les partenaires de la profession juridique. À cet égard, le plan d'activités comprend des initiatives prioritaires conformes au mandat de modernisation d'AJO et à [Faire progresser l'Ontario : le Plan d'action de l'Ontario contre la COVID-19 pour un gouvernement centré sur la personne](#).

Mandat d'AJO

Bien qu'AJO soit régie indépendamment du ministère du Procureur général (MPG), elle joue un rôle central dans les activités du ministère visant à offrir « (...) un système de justice équitable et accessible pour toute la population ontarienne »¹.

La récente entrée en vigueur par proclamation de la LSAJ 2020 a entraîné un examen du mandat d'AJO. Cet examen a confirmé qu'AJO a pour mandat de fournir des services juridiques essentiels aux Ontariennes et aux Ontariens à faible revenu dans les domaines du droit que la loi précise (article 3). De plus, AJO doit renvoyer les employés et les partenaires à divers fournisseurs de services (personnes et entités) pour répondre aux besoins de la clientèle.

Tout en assurant la durabilité des programmes, AJO est chargée de superviser des services qui :

- facilitent l'accès à la justice;
- sont efficaces, efficaces et de grande qualité;
- sont fournis en donnant la priorité aux clients et de façon innovante, transparente et responsable;
- répondent aux besoins des personnes à faible revenu et des communautés défavorisées en Ontario;
- favorisent le règlement précoce, le cas échéant;
- sont coordonnés avec les autres aspects du système de justice et avec les services communautaires.

AJO exécute le mandat que lui confère la loi en tenant compte de son Énoncé de principes (reproduit en entier à l'annexe D), notamment :

- en respectant et en promouvant les principes d'équité et de droits de la personne;
- en appliquant ses valeurs organisationnelles et en réalisant son plan stratégique;
- en se conformant à la lettre et à l'esprit de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* et de la *Loi sur les services en français*;
- en prenant avec tous les fournisseurs de services juridiques qui partagent avec elle ce mandat et ces principes un engagement commun envers nos clients.

1 « Ce que nous faisons » : www.ontario.ca/fr/page/ministere-du-procureur-general.

Aperçu stratégique

Dans le présent plan d'activités, Aide juridique Ontario poursuit son progrès vers la réalisation de ses objectifs stratégiques en ces dernières années de son [plan stratégique quinquennal](#) (le « plan stratégique ») adopté en 2018 et révisé en 2020. Ce plan est aussi guidé par l'orientation reçue du procureur général dans sa lettre de mandat datée du 20 septembre 2021.

Les objectifs stratégiques qui guident le travail de l'organisme sont les suivants :

1. Donner la priorité aux clients
 - Nous placerons les clients au cœur de tout ce que nous ferons et mesurerons les résultats de nos services pour les clients.
2. Démontrer l'optimisation des ressources
 - Nous élaborerons des indicateurs, des mesures et des rapports sur les résultats.
3. Services innovants
 - Nous effectuerons des recherches et élaborerons des moyens 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. Collaboration efficace
 - Nous travaillerons de concert avec le système de justice à l'amélioration de la coordination et de l'efficacité des services.

En juillet 2020, l'Ontario a adopté la nouvelle LSAJ 2020. Cette loi est entrée en vigueur par proclamation le 18 octobre 2021. Le travail prioritaire de la première phase du présent plan d'activité consiste à réaliser la mise en œuvre finale des premières règles et politiques prévues par la nouvelle loi.

AJO poursuit ses travaux visant à stabiliser le financement de ses programmes de base. Après avoir réduit les dépenses en 2019-2020 et connu une réduction des comptes créditeurs attribuable à la diminution des activités judiciaires en 2020-2021, AJO doit maintenant chercher à stabiliser les revenus à un niveau pouvant soutenir le retour prévu aux volumes judiciaires normaux avec leurs dépenses connexes pendant la période visée par le présent plan. Ces activités sont axées sur le financement variable provenant de la Fondation du droit de l'Ontario (FDO). En guise de contexte, précisons qu'en 2019-2020, ce financement totalisait 105 millions de dollars, soit plus de 20 % du total des revenus de cet exercice. Les prévisions actuelles (en novembre 2021) s'établissent à 48 millions de dollars pour 2022-2023, et on prévoit que les revenus provenant de la FDO augmenteront au cours des deux prochaines années.

La lettre de mandat que le procureur général a remise à AJO, en plus d'établir son orientation générale en tant qu'organisme de l'Ontario, décrit précisément les attentes du ministre quant à la façon dont AJO exécutera son mandat.

La stratégie de modernisation d'AJO continue de faire partie de ses réactions aux possibilités offertes par la nouvelle loi, à ses enjeux financiers et à sa lettre de mandat. Dans le cadre de cette initiative, AJO cherche des moyens d'améliorer le service à la clientèle et l'efficacité administrative tout en ajoutant des outils numériques plus modernes à son menu de services.

Le plan d'activités qui suit se fonde sur un examen de l'environnement opérationnel d'AJO, les priorités du ministère, le plan stratégique et les consultations menées auprès du conseil d'administration et de la haute direction d'AJO. Nous avons organisé nos objectifs de façon à montrer comment ils favorisent la réalisation des objectifs stratégiques décrits ci-dessous.

Objectif stratégique 1 : donner la priorité aux clients

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

Résultats escomptés et mesures

- En 2022-2023, AJO s'efforcera de donner à la clientèle voix au chapitre en matière décisionnelle par :
 - des consultations conformes à la nouvelle politique prévue par la loi qui fera l'objet d'un suivi et de rapports à l'intention du conseil et du MPG;
 - la mise à jour du mandat et de l'approche des comités du conseil, qui favoriseront davantage la participation des clients et des organismes qui peuvent les représenter aux échanges de chaque comité concernant les politiques d'AJO;
 - l'élaboration d'autres moyens de recevoir directement la rétroaction de la clientèle, notamment des sondages ou des séances publiques.
- AJO mesurera l'efficacité de divers modes de prestation des services à l'aide d'une combinaison d'analyses quantitatives et qualitatives afin de s'assurer que les services répondent le plus efficacement possible aux besoins des clients. Ce processus comprendra :
 - l'expansion des mesures et des indicateurs de la satisfaction de la clientèle;
 - l'analyse des coûts et de l'efficacité de divers services. Les mesures comprendront l'évaluation des coûts par rapport aux résultats produits pour les clients;

- l'examen continu de l'accès de la clientèle aux services d'AJO. La principale mesure de réussite sera l'accroissement de la simplicité, de la disponibilité et de la convivialité de l'accès pour la clientèle;
- la création de communications à l'intention des intervenants qui décriront l'intérêt de l'accès aux services juridiques;
- la mise en œuvre d'une approche personnalisée et centrée sur la clientèle pour les communautés marginalisées et les groupes de clients vulnérables (stratégies en matière de politiques, y compris les programmes de prévention et d'intervention précoce).

Objectif stratégique 2 : démontrer l'optimisation des ressources

AJO optimisera chaque dollar dépensé pour les activités bénéficiant le plus à ses clients. Dans un souci de transparence, nous rendrons compte des dépenses engagées et veillerons à ce que les fonds soient attribués de manière efficiente et efficace. Nous mesurerons l'impact de tous nos investissements et ferons régulièrement état de nos progrès.

Résultats escomptés et mesures

AJO fera ce qui suit :

- Concevoir et appliquer un processus d'évaluation des cliniques fondé sur le risque afin de concentrer l'attention sur les cliniques à risque élevé.
- Collaborer avec le MPG pour assurer la stabilité financière et la gestion des flux de trésorerie. La réussite se mesurera par la capacité d'AJO de prévoir des sources de revenus stables pour une portion croissante du budget total. Présentement, 60 % du total des revenus peut être considéré comme étant stable (engagements non variables à long terme).
- Évaluer le parc de locaux loués d'AJO et apporter des changements en fonction des ententes de travail post-COVID. La réussite se mesurera par la réduction de l'empreinte locative.
- Continuer à affiner ses principaux indicateurs de rendement pour guider la mesure et l'analyse et produire un rapport trimestriel à l'intention des intervenants.
 - En 2022, AJO ajoutera des mesures du rendement pour les cliniques.
- Poursuivre l'examen de ses politiques de contrôle interne afin d'assurer la transparence et la rigueur de la gestion financière et des rapports à cet égard.

Objectif stratégique 3 : services innovants

Nous devons nous adapter à l'évolution des besoins et être décisifs dans notre leadership et 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.

Résultats escomptés et mesures

AJO fera ce qui suit :

- Élaborer et appliquer un plan de réception des demandes tirant parti des technologies innovantes, des nouvelles dispositions relatives aux services fournis en personne et des politiques mises à jour pour éliminer les obstacles au service à la clientèle. La réussite se mesurera par des données indiquant le délai d'obtention par les clients du service dont ils ont besoin.
- Élaborer des services avancés d'éducation juridique publique et d'information de la clientèle de concert avec les partenaires afin de faciliter l'information et le libre-service de base pour la population ontarienne. La réussite se mesurera par la disponibilité de ces nouveaux services pour l'ensemble des Ontariennes et des Ontariens.
- Continuer à établir l'infrastructure nécessaire à la supervision et à la mise en œuvre appropriées de tous les aspects de la LSAJ 2020. En particulier, AJO élaborera et appliquera un processus de gestion des consultations aux termes de l'article 33 et mettra en œuvre de nouveaux processus d'élaboration de politiques tenant compte de l'évolution des relations qu'AJO maintiendra avec les fournisseurs de services et les intervenants sous le régime de la LSAJ 2020.

Objectif stratégique 4 : soutenir le personnel

Nous travaillerons collaborativement en vue d'offrir à notre personnel un soutien uniforme, délibéré et focalisé afin d'être bien placés pour propulser l'organisme dans l'avenir.

Résultats escomptés et mesures

AJO fera ce qui suit :

- Concevoir et appliquer des arrangements de travail post-COVID hybrides, notamment :
 - mettre à jour les politiques et les processus relatifs au télétravail;
 - dresser la liste des adaptations et des restrictions liées au travail sur place;
 - élaborer des programmes et des politiques appuyant le bien-être du personnel.
- Faire progresser ses programmes et ses cibles de succession :

- élargir le programme de mentorat d'AJO en lançant deux nouvelles moutures du programme en 2022-2023;
- favoriser la création de bassins de candidats internes pour tous les postes correspondant à celui de directeur et les postes de niveau supérieur.
- Intégrer des mesures d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) aux politiques concernant les ressources humaines, comme celles portant sur la succession, la formation et le recrutement.
- Élaborer et communiquer des plans d'action guidés tant par le sondage sur l'EDI que par celui sur la participation du personnel et prévoyant des mesures pour atténuer les préoccupations clés révélées par les sondages.

Objectif stratégique 5 : 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.

Résultats escomptés et mesures

Cela comprendra ce qui suit :

- Échanger de l'information avec des universitaires, le gouvernement et d'autres intervenants dans le cadre d'initiatives relatives aux données ouvertes pour appuyer la recherche et la prise de décisions fondées sur des données probantes. Notamment, AJO poursuivra ses projets relatifs à la libération sous caution et à l'évaluation des services ciblant les clients autochtones et racialisés.
- Demeurer un partenaire précieux et innovateur dans le cadre des activités visant à rouvrir les tribunaux et à réduire les arriérés.
- Créer un conseil communautaire composé d'aînés ou de gardiens du savoir, de jeunes et de représentants des diverses nations et du personnel autochtones de toutes les régions de l'Ontario. Il sera chargé de fournir des conseils sur toutes les questions de politique et de formation.
- Réagir aux recommandations du rapport d'évaluation Gladue et à l'examen que dirige Beverly Jacobs sur la prestation des services d'aide juridique aux communautés autochtones de l'Ontario.
- Établir un groupe de travail panprovincial représentant des organismes qui aident les victimes et les survivants de la violence familiale et participer à ses activités afin de traiter les préoccupations des clients et de rationaliser l'accès aux services de conseils en cas d'urgence.

Considérations environnementales clés pour le plan d'activités 2022-2025

Le plan d'activités triennal d'AJO tient compte notamment des facteurs environnementaux suivants :

Rétablissement postpandémie

AJO est un partenaire clé dans les efforts du système de justice visant le rétablissement des services fournis en personne et, le cas échéant, la pérennisation de certains services à distance. Le présent plan prévoit qu'AJO passera d'une gestion des services conforme aux restrictions découlant de la pandémie à des mesures et à des politiques fondées sur le rétablissement qui comprennent le retour aux services fournis en personne (et le maintien des services à distance dans certains domaines d'activités des tribunaux). Plus précisément, AJO collaborera avec le ministère pour régler les arriérés du système judiciaire apparus pendant la pandémie. Certaines initiatives de rétablissement, comme l'élimination des arriérés, sont pilotées par d'autres acteurs du système et, par conséquent, on peut retirer des ressources à des projets planifiés et les réaffecter pour répondre aux demandes de ces initiatives.

Déséquilibre structurel du financement et de la demande

AJO compte sur la contribution de la FDO pour compenser ses dépenses de fonctionnement. Cette source de financement est très variable car elle provient de comptes en fiducie sensibles aux taux d'intérêt. Au cours des 14 dernières années, le financement provenant de cette source a varié d'un peu moins de 5 millions de dollars (2010-2011) à presque 105 millions de dollars (2019-2020). Pendant quatre de ces 14 années, le financement provenant de cette source de la FDO a diminué de 28 % à 83 %.

Pendant la période visée par le présent plan, AJO poursuivra ses travaux visant à stabiliser le financement pour accroître sa capacité de planifier proactivement ses services et d'être un partenaire fiable pour ses fournisseurs de services et sa clientèle.

Afin de maintenir les services aux niveaux de 2020-2021 (nous avons réduit les services du personnel basé dans les tribunaux et des cliniques ainsi que les services relatifs aux certificats pour composer avec la première réduction de 133 millions de dollars du financement provincial de base en 2019-2020), AJO prévoit avoir besoin, au cours des deux prochains exercices financiers, de fonds additionnels pour compenser les manques à gagner liés à la FDO et payer ses dépenses de fonctionnement de base.

Dans la première année du présent plan (2022-2023), un soutien ponctuel du gouvernement provincial à la fin de l'exercice 2021-2022 réduira la probabilité de problèmes de flux de trésorerie pouvant mener à des interruptions de services. En particulier, en mars 2022, le gouvernement a versé 20 millions de dollars pour appuyer les services de base d'AJO. Selon les prévisions pour les deux années suivantes, on s'attend à ce que la tendance à la hausse des soldes des comptes en fiducie mixtes et des taux d'intérêt entraîne une augmentation considérable des revenus de la FDO qui éliminera l'insuffisance du financement et permettra à AJO de maintenir ses services aux niveaux atteints immédiatement avant la pandémie.

Loi de 2020 sur les services d'aide juridique (LSAJ 2020)

La *Loi de 2020 sur les services d'aide juridique* (LSAJ 2020) est entrée en vigueur par proclamation le 18 octobre 2021. Ce jour-là, le régime des nouvelles règles est entré en vigueur avec les outils d'élaboration de politiques permettant l'application convenable des règles. Les travaux de mise en œuvre des politiques et des processus, qui se poursuivront sur la prochaine année, sont coordonnés par le bureau de la modernisation.

AJO a conclu des ententes avec toutes les cliniques et collaborera avec ses fournisseurs de services (y compris la Nishnawbe Aski Legal Services Corporation) afin de créer un processus de demande pour les années à venir.

Par ailleurs, AJO élabore des normes relatives aux tableaux d'avocats qui l'aideront à s'assurer que la clientèle reçoit les meilleurs services des meilleurs juristes.

Équité, diversité et inclusion

AJO a adopté des programmes axés sur la clientèle et des initiatives internes qui ont aidé la direction à comprendre les défis que ses groupes diversifiés de clients et d'employés doivent relever lorsqu'ils reçoivent ou fournissent ses services.

De plus, AJO affine et met au point un cadre stratégique et un plan opérationnel pluriannuels sur l'EDI. Les activités clés de la prochaine année comprendront :

- intégrer les principes, les pratiques et les buts en matière d'inclusion à la gestion quotidienne des ressources humaines;
- agir délibérément pour atteindre les buts en matière de diversité dans l'embauche à tous les niveaux de l'organisation, y compris les postes de direction et de cadre;
- déterminer des possibilités d'apprentissage, des ressources et des outils pour l'ensemble du personnel.

Modernisation et stratégie numérique

La stratégie de modernisation d'AJO (la « modernisation ») se fonde toujours sur le plan stratégique, les recommandations du rapport annuel de 2018 du vérificateur général de l'Ontario, la nouvelle LSAJ 2020 ainsi que les recommandations et les propositions reçues par le biais des séances publiques, consultations et sondages divers d'AJO. De plus, la modernisation tirera parti des travaux accomplis par les équipes de conception d'AJO, qui étaient chargées d'élaborer des propositions de modernisation de la prestation des services.

Les premières activités de modernisation, qui se concentraient sur la mise en œuvre de la LSAJ 2020, seront élargies en 2022-2023 pour comprendre la modernisation des cliniques et des tarifs, la réception universelle des demandes, la refondation du portail de facturation des avocats et d'autres projets de réforme et de transformation des services, y compris la continuation de l'amélioration de la demande en ligne pour la clientèle.

La modernisation s'appuie aussi sur l'adoption et la mise en œuvre rapides de la technologie et des services numériques dans l'ensemble du système de justice en raison de la pandémie. La stratégie numérique d'AJO vise l'adoption à l'interne de la [Normes des services numériques de l'Ontario](#). La réussite découlera d'une combinaison d'approches à court et à long terme. Les travaux à long terme viseront à favoriser une meilleure connaissance des services numériques, à développer la capacité quant aux compétences numériques nécessaires et à assurer l'harmonisation des multiples initiatives numériques. À court terme, la stratégie consistera à collaborer avec l'équipe chargée du portail des clients pour piloter l'adoption des pratiques numériques exemplaires, y compris à l'égard des recherches faites par les utilisateurs, du développement agile et de la conception des services.

Gouvernance

Pour assurer la gouvernance, le conseil d'administration d'AJO s'est doté de quatre comités chargés de la vérification et des finances, des opérations, des ressources humaines, et des nominations et de la gouvernance. Ces comités examinent les questions qui leur sont soumises par la direction et formulent des recommandations au conseil d'administration dans leurs domaines de responsabilité respectifs. Chaque comité a une charte qui définit son mandat, et son président doit rendre des comptes à l'ensemble du conseil d'administration.

Composition actuelle du conseil et durée des mandats

Nom	Titre	Nomination	Durée	Avocat(e)	Date de début	Date de fin
Steve Pengelly	Président	Procureur général	3 ans	Oui	14 avril 2022	10 avril 2025
Judy Mintz	Membre du conseil	Procureur général	3 ans	Non	5 mars 2020	4 mars 2023
Jennifer Gold	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Oui	10 déc. 2020	9 déc. 2022
Peter Johnson	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Oui	7 janv. 2021	6 janv. 2023
Deborah Moriah	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Non	7 janv. 2021	6 janv. 2023
John Callaghan	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Oui	14 janv. 2021	13 janv. 2023
Bryn Gray	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Oui	14 janv. 2021	13 janv. 2023
Christopher Uwagboe	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Oui	8 avril 2021	7 avril 2023
Julia Bailey	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Oui	29 avril 2021	28 avril 2023
David Field	PDG, membre d'office du conseil	Conseil d'administration d'AJO	S.O.	Non	1 ^{er} janv. 2016	S.O.

Composition actuelle des comités

Vérification et finances	Opérations	Ressources humaines	Nominations et gouvernance
<p><u>Présidente</u> Jennifer Gold</p> <p><u>Vide-présidente</u> John Callaghan</p> <p><u>Membres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Judy Mintz Julia Bailey Steve Pengelly, non-voting member David Field, ex-officio non-voting member 	<p><u>Présidente</u> Christopher Uwagboe</p> <p><u>Membres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Deborah Moriah Bryn Gray Steve Pengelly, non-voting member David Field, ex-officio non-voting member 	<p><u>Présidente</u> Vacant</p> <p><u>Membres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Judy Mintz Peter Johnson Steve Pengelly, non-voting member David Field, ex-officio non-voting member 	<p><u>Présidente</u> Steve Pengelly</p> <p><u>Membres</u> Full Board of Directors</p>

Survol des programmes et des activités

AJO fournit environ 1 million de dollars en services juridiques chaque année par l'intermédiaire de son personnel, des fournisseurs de services qui acceptent des certificats et des cliniques.

Sur le plan administratif, AJO comprend le bureau provincial situé à Toronto et six districts qui correspondent aux districts judiciaires de l'Ontario. Les voici (les palais de justice sont indiqués entre parenthèses) :

- **District du Nord** (Kenora, Rainy River, Thunder Bay, Cochrane, Algoma, Timiskaming, Sudbury, Parry Sound)
- **District de l'Est** (Hastings, Lennox et Addington, Frontenac, Leeds et Grenville, Lanark, Renfrew, Ottawa, Carleton, Prescott et Russell, Stormont, Dundas et Glengarry)
- **District du Centre-Est** (Haliburton, Bracebridge, Peterborough, Cobourg, Durham, Kawartha Lakes, Orillia, Newmarket, Barrie)
- **District du Centre-Ouest** (Norfolk, Haldimand, Brant, Hamilton, Niagara, Halton, Peel, Dufferin)
- **District de l'Ouest** (Essex, Lambton, Chatham-Kent, Bruce, Grey, Huron, Perth, Oxford, Elgin, Middlesex, Guelph/Wellington, région de Waterloo)
- **District de Toronto** (East York, Etobicoke, North York, Scarborough, ancienne municipalité de Toronto).

Services de réception des demandes et d'admissibilité

On peut obtenir les services liés à la réception des demandes d'aide juridique et à l'admissibilité comme suit :

- a) En téléphonant au **centre d'appels d'AJO** sans frais de n'importe où au Canada. Ce service est offert dans plus de 300 langues, dont 18 langues et dialectes autochtones, grâce à des services d'interprétation simultanée.

Le centre d'appels d'AJO fournit des renseignements généraux sur l'éventail de services d'aide juridique offerts, sur la façon de présenter une demande et sur les critères d'admissibilité. De plus, le centre d'appels peut orienter la personne vers d'autres programmes et services, comme un avocat ou une avocate de service, une clinique juridique communautaire, un organisme étudiant de services juridiques, 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.

Les avocats qui font du travail d'aide juridique peuvent communiquer avec le centre d'appels pour obtenir des renseignements concernant notamment les tarifs, la facturation, l'état des comptes et le soutien technique. Le centre d'appels sert de premier point de contact pour la plupart des demandes de renseignements des avocats.

La **figure 1** indique le nombre d'appels téléphoniques auxquels le centre d'appels a répondu. Chaque appel est traité selon le niveau 1 ou 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 fournira des conseils juridiques en droit de la famille, en droit criminel ou en droit de l'immigration et des réfugiés. Le client ou la cliente peut également demander un certificat d'aide juridique.

FIGURE 1 : Nombre d'appels traités par téléphone

Niveau ou type de service	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Téléphone, niveau 1	295 186	285 154	288 469	283 636	260 784
Téléphone, niveau 2	114 505	100 310	111 694	111 049	89 762
Téléphone, clients détenus	31 827	32 822	34 842	37 295	27 773
Téléphone, Centre d'aide aux avocats	44 409	46 538	44 230	40 058	32 519

Clients détenus

AJO offre également dans toute la province un service d'aide aux personnes incarcérées. Le personnel répond directement aux appels des détenus pour déterminer l'admissibilité à l'aide juridique, traiter les demandes, délivrer les certificats et vérifier l'état des demandes présentées.

Centre d'aide aux avocats

Les avocats qui font du travail d'aide juridique peuvent communiquer avec le centre d'appels pour obtenir les tarifs, des renseignements sur la facturation et l'état des

comptes ainsi qu'un soutien technique. Ce groupe sert de premier point de contact pour la plupart des demandes de renseignements des avocats.

- b) En demandant un **certificat en ligne** limité au moyen du portail en ligne lancé en mai 2021. Les clients admissibles peuvent présenter leur demande et en vérifier l'état, déposer des documents et mettre à jour leurs coordonnées.

Le **droit de l'immigration et des réfugiés** demeure le domaine du droit prédominant visé par les demandes en ligne. Parce que les appels relatifs à l'immigration et aux réfugiés sont plus longs en raison du niveau d'aide que les interprètes doivent fournir, la possibilité de présenter la demande en ligne réduit les obstacles aux services que rencontrent les clients qui nous téléphonent.

Les affaires de **droit de la famille** comportant de la violence familiale représentent le deuxième domaine du droit visé par les demandes en ligne, ce qui souligne le caractère crucial de l'accès aux services en ligne pour les clients vulnérables ou à risque.

Données du portail des clients - de mai au 23 novembre 2021

- Nombre de demandes remplies et présentées en ligne depuis le lancement : 1 408.
 - Nombre de clients qui l'ont visité pour téléverser des documents, connaître l'état de leur demande ou modifier des renseignements de leur profil : 2 718.
 - Tâches exécutées par les utilisateurs du portail :
 - **46 %** sont des vérifications d'état, des téléversements de documents et des modifications de renseignements du profil.
 - **42 %** sont des demandes de certificat.
 - **12 %** : autres tâches.
 - Résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle :
 - **85 %** des répondants ont indiqué avoir atteint leur but très ou assez facilement.
 - **60 %** des répondants ont indiqué être très ou assez satisfaits de leur expérience.
- c) En obtenant un **certificat d'aide juridique** délivré par le personnel d'AJO dans un bureau de district, un palais de justice, par l'intermédiaire du centre d'appels d'AJO ou en ligne dans l'Espace client. Le 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.

Chaque année, des milliers d'avocats de la province fournissent des services juridiques dans le cadre du programme de certificats d'AJO. Pendant toute la durée de traitement d'un dossier judiciaire, AJO gère le coût financier du travail de l'avocat. Elle applique des lignes directrices sur le type de travail couvert par un certificat d'aide juridique, le taux horaire exigé et le nombre maximal d'heures qu'AJO paiera pour différentes affaires juridiques. AJO peut modifier un certificat afin d'autoriser des travaux additionnels et d'autres coûts.

AJO fournit aussi des services de supervision et de soutien pendant le traitement du dossier dans le cadre de son obligation envers ses clients et les contribuables qui financent le système d'aide juridique. Le personnel d'AJO qui travaille dans les palais de justice ou par téléphone détermine si une personne est admissible à l'aide juridique d'AJO et, le cas échéant, le type d'aide. Ensuite, une demande formelle est préparée et, en cas d'approbation, un certificat est délivré.

Le certificat précise le type de service autorisé et la durée pendant laquelle AJO paiera un avocat pour fournir le service, compte tenu de la quantité de travail nécessaire normalement pour le service. Après la délivrance d'un certificat, le client peut choisir n'importe quel avocate ou avocat inscrit au tableau d'AJO pour se faire représenter. La plupart des clients ayant un certificat obtiennent un avocat, mais il existe des disparités entre les différents domaines du droit.

Le client ou la cliente qui reçoit un certificat d'aide juridique peut le remettre à l'un des quelque 3 200 avocats du secteur privé qui acceptent les certificats en Ontario.

La durée moyenne d'un certificat dépend du calendrier du tribunal, des modifications législatives, de la durée de l'instance judiciaire (p. ex., les affaires qui font l'objet d'un procès durent plus longtemps) et des pratiques de facturation de l'avocat (il a 18 mois à compter de la date de délivrance du certificat pour présenter sa facture).

La **figure 2** indique le nombre total de certificats d'aide juridique délivrés par année et par domaine du droit..

FIGURE 2 : Certificats d'aide juridique délivrés, par domaine du droit

Domaine du droit	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Droit criminel	63 855	56 777	60 408	60 097	52 068
Droit de la famille	30 303	27 049	29 401	24 055	28 302
Droit de l'immigration et des réfugiés	12 658	13 687	16 181	15 502	6 750
Autre*	5 293	5 360	5 598	5 654	7 789
Total des certificats délivrés	112 109	102 873	111 588	105 308	94 907

* Autre : comprend les affaires de la Commission du consentement et de la capacité, les affaires de droit carcéral et les affaires d'autres tribunaux administratifs civils.

Nous avons apporté les changements suivants aux services à compter de mars 2020 pour augmenter les soutiens à l'intention des personnes frappées le plus durement par les effets sociaux, sanitaires et économiques de la pandémie. Nous surveillons les éléments suivants pour déterminer la période pendant laquelle ils seront nécessaires :

- Mesures révisées concernant les critères d'admissibilité financière et juridique, y compris la renonciation aux évaluations financières et juridiques pour les accusés détenus, les victimes de violence familiale, les familles concernées par les affaires des sociétés d'aide à l'enfance et les patients psychiatriques détenus.
- Extension de la couverture des certificats pour les patients psychiatriques, y compris pour les demandes de traitement d'urgence présentées à la Cour supérieure en appel de décisions de la Commission du consentement et de la capacité.
- Nouvelle autorisation de certificat de trois heures pour répondre aux demandes d'observations spécifiques ou mises à jour faites en juin 2020 par la Commission de l'immigration et du statut de réfugié et la Section d'appel des réfugiés.
- Couverture additionnelle pour les avocats participant aux nouvelles conférences préparatoires au procès obligatoires visant à régler l'arriéré d'affaires de droit criminel ajournées.
- Extension de l'admissibilité au certificat pour les personnes détenues en vertu d'une loi provinciale ou fédérale qui demandent la mise en liberté anticipée en raison du risque élevé de contracter la COVID-19 en détention.

La **figure 3** indique le nombre d’avocats du secteur privé qui acceptent des certificats d’AJO et qui représentent devant les tribunaux des clients recevant une aide juridique.

FIGURE 3 : Nombre d’avocats qui acceptent des certificats d’AJO

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Nombre d’avocats	3 440	3 430	3 418	3 326	3 266

AJO surveille la qualité du travail de ses fournisseurs de services juridiques en imposant des normes de qualité aux avocats inscrits aux différents tableaux, en exigeant qu’ils présentent un rapport annuel, en effectuant des vérifications ponctuelles des avocats inscrits et en traitant les plaintes reçues des clients de l’aide juridique au sujet de ces fournisseurs. Dans certains cas, AJO radie l’avocat ou l’avocate du tableau.

Services juridiques

On peut obtenir des services juridiques d’AJO comme suit :

- a) En s’entretenant avec **un avocat ou une avocate de service** ou un membre du personnel d’AJO. Les services des avocats de service protègent les droits des clients et offrent une aide à toutes les étapes du processus judiciaire. Les avocats de service jouent un rôle crucial dans l’administration générale des tribunaux, en coopération avec les services et le personnel judiciaires. Les services d’avocat de service sont fournis à distance 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.

Les avocats de service fournissent de l’assistance aux clients admissibles qui comparaissent sans avocat privé le jour de leur audience. Souvent, l’avocate ou l’avocat de service aide le même client à plusieurs occasions différentes dans des affaires distinctes. Lorsqu’ils consignent le nombre de clients servis, les avocats de service peuvent déclarer jusqu’à trois services fournis par mandat d’aide. Dans certains cas, les clients particulièrement vulnérables confrontés à des accusations criminelles peuvent être renvoyés au programme des avocats principaux. Partout dans la province, ce programme offre des services complets de représentation par une avocate ou un avocat salarié, y compris pour les procès et les appels, 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.

La **figure 4** indique le nombre total de personnes ayant reçu l'aide d'une avocate ou d'un avocat de service, par année et par domaine du droit.

FIGURE 4 : Nombre total de personnes ayant reçu l'aide d'un avocat de service, par domaine du droit

Domaine du droit	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Droit criminel	460 988	508 679	516 160	516 759	377 694
Affaires civiles*	144 989	139 977	138 063	101 927	55 544
Total	605 977	648 656	654 223	618 686	433 238

* Cette catégorie comprend principalement des personnes assistées devant des tribunaux de la famille.

- b) En obtenant l'assistance d'une des 72 cliniques juridiques communautaires indépendantes financées par AJO, qui aident les Ontariennes et les Ontariens à faible revenu relativement à des problèmes comme le maintien du revenu et les différends entre locataires et locataires. Des détails figurent à la section Initiatives auxquelles participent des tiers (page 41) du présent document.
- c) En obtenant un service d'éducation juridique publique ou des conseils et une représentation juridiques d'un étudiant ou d'une étudiante en droit qui travaille bénévolement pour un des sept organismes étudiants de services juridiques administrés par des universités et financés par AJO. Ces organismes s'occupent notamment d'affaires criminelles mineures, de différends entre locataires et locataires, de questions d'immigration, de droits des travailleurs et d'affaires entendues par les tribunaux administratifs.
- d) 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.
- e) En parlant avec une avocate ou un avocat salarié qui fournit des conseils juridiques sommaires et de l'information juridique publique au téléphone. AJO continue d'élargir ce modèle.
- f) En appelant une ligne francophone de conseils juridiques sans frais pour la clientèle

de la région du grand Toronto, 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 (la Clinique juridique communautaire de Sudbury, le Centre des services communautaires de Vanier et le Centre francophone de Toronto).

Cette ligne de conseils 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 en français.

- g) Dans le cadre du programme des avocats principaux d'AJO, des clients d'AJO sont représentés par ses avocats tout au long de l'affaire juridique admissible, de l'enquête sur le cautionnement jusqu'au règlement, au procès ou à l'appel.
- La cliente ou le client typique du programme présente de multiples vulnérabilités, comme l'itinérance, l'alcoolisme, une maladie physique, un problème de dépendance, un trouble cognitif ou une maladie chronique, et fait souvent partie d'un groupe racialisé. Le profil comprend aussi des accusations multiples entraînant l'ouverture de plusieurs dossiers pour le même client. Le programme représente des clients visés par tous les types d'accusations prévues par le *Code criminel*, la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* et la *Loi réglémentant certaines drogues et autres substances*.
 - Au début de l'exercice 2020-2021, le programme traitait 780 dossiers actifs; il en restait 541 à la fin de l'exercice. La diminution est attribuable à la baisse des activités judiciaires pendant la pandémie ainsi qu'à des changements touchant le personnel du programme qui ont réduit sa capacité d'accepter des dossiers.

Assurer la continuité des services dans le contexte de la pandémie

L'exercice financier 2020-2021 a présenté des défis sans précédent liés à la pandémie de COVID-19. À cause de ces obstacles, AJO s'est efforcée d'adapter ses services fournis en personne à un mode de prestation à distance tout en effectuant la planification en vue du rétablissement sécuritaire des services fournis en personne. Ces circonstances difficiles ont aussi représenté des occasions remarquables de moderniser la prestation des services et de rencontrer les clients d'AJO dans le monde virtuel, où ils sont plus à l'aise. AJO est bien placée pour mettre à profit sa souplesse et sa capacité d'adaptation aux besoins évolutifs de sa clientèle et du secteur de la justice à moyen terme.

Alors que les tribunaux pénaux continuent de fonctionner à des niveaux inférieurs à ceux d'avant la pandémie (16 % moins d'affaires introduites dans les premiers mois de 2021

par comparaison à la même période de 2019), les activités d'AJO ont presque atteint les niveaux d'avant la pandémie (8 % moins de dossiers d'aide qu'en 2019). Sur le plan des volumes de services fournis, AJO a rouvert et peut s'attendre à ce que les volumes dépassent ceux d'avant la pandémie lorsque les tribunaux redeviendront totalement fonctionnels.

Le programme des avocats de service en droit de la famille d'AJO a continué à fonctionner comme avant la COVID-19, avec les modifications nécessaires aux activités à distance. Pour régler les problèmes causés par le passage au modèle de prestation à distance, AJO a élaboré et mis en œuvre plusieurs améliorations des services, y compris l'adoption de renoncations temporaires aux critères d'admissibilité financière et l'élargissement des services de préparation de documents. AJO, sa clientèle et ses intervenants ont dû relever les défis découlant du passage aux services à distance, y compris la nécessité de motiver les clients à utiliser ces services, l'accès des avocats de service aux clients et aux documents le jour de l'audience, ainsi que la reconnaissance des services que les avocats de service fournissent aux clients malgré le fait que ces services sont maintenant fournis à distance et ne sont plus visibles pour les tribunaux et les autres acteurs. Malgré les nombreux problèmes réglés, d'autres font toujours l'objet de travaux effectués en collaboration avec les intervenants.

Appuyer le processus de relance des tribunaux

Tribunal de gestion des causes

Le ministère du Procureur général (MPG) a adopté le traitement virtuel des instances du tribunal de gestion des causes le 10 août 2020. Depuis, tous les services des avocats de service sont fournis à distance. Les avocats de service d'AJO ont pour fonction d'aider les accusés admissibles relativement à l'examen de la preuve, aux conférences préparatoires, au règlement de leur affaire et au renvoi au programme de certificats ou au programme des avocats principaux. Si la personne accusée n'est pas financièrement admissible, l'avocate ou l'avocat de service lui fournit de l'information juridique et la renvoie à d'autres ressources.

Tribunal de gestion intensive des causes dirigé par un juge

Présentement, un arriéré d'environ 15 000 affaires du tribunal de gestion des causes de la Cour de justice de l'Ontario (CJO) approchent des délais de l'arrêt *Jordan*. Afin d'éliminer cet arriéré, la CJO a créé un nouveau tribunal de gestion intensive des causes dirigé par un juge (TGICJ). Ce tribunal a pour but de régler chaque affaire ou de l'inscrire au rôle des procès. La CJO a demandé à AJO de fournir ses services à tous les accusés non représentés devant ces tribunaux, peu importe leur admissibilité financière. AJO et le MPG ont collaboré pour trouver une solution, qui comprend la délivrance de certificats de représentation à portée limitée. Les nouveaux certificats liés au TGICJ prévoient le versement d'honoraires forfaitaires de 1055,19 \$ aux avocats inscrits au tableau d'AJO qui fournissent devant le TGICJ des services juridiques menant à un plaidoyer ou à la fixation

d'une date de procès.

Planification du rétablissement des services fournis en personne

En août 2020, AJO a chargé un organisme externe de diriger des évaluations des risques effectuées dans les aires de travail d'AJO afin de déterminer la préparation au rétablissement des services fournis en personne et la capacité de le faciliter. Le processus d'évaluation d'AJO a visé au total 92 endroits (72 palais de justice et tous les locaux occupés par le personnel d'AJO).

Les évaluations des risques visaient tous les endroits où le personnel d'AJO travaillait dans un palais de justice ou un bureau, y compris, le cas échéant, une vérification des contrôles déjà adoptés par le MPG. Le processus d'évaluation des risques, un projet touchant de multiples unités d'AJO, est dirigé par la division des services régionaux avec une aide et un soutien considérables d'autres unités clés de l'organisme, y compris les services de santé et de sécurité au travail, de l'avocate générale, des ressources humaines, des installations et des communications. Présentement, AJO s'efforce de faire en sorte que son personnel commence à revenir dans ses locaux en avril 2022 selon un modèle hybride. Des détails figurent dans la section Stratégie relative aux installations (page 45) du présent document.

Autres programmes et initiatives concernant le service à la clientèle

Projet pilote des centres communautaires de justice

Les centres communautaires de justice du MPG déplacent la justice de la salle d'audience conventionnelle à un milieu communautaire. Ces centres réunissent sous un même toit les services de justice, de santé, d'emploi et d'éducation ainsi que les services sociaux pour traiter les causes profondes de la criminalité, briser le cycle de la délinquance et améliorer la sécurité publique et le bien-être collectif. Les services sont adaptés aux besoins de la collectivité locale et la participation des clients est volontaire. Les avocats de service salariés d'AJO y fournissent leurs services, y compris en matière de réception des demandes, de planification du cautionnement ou de la mise en liberté, de gestion de cause, de règlement, de plaidoyer de culpabilité, de retrait et de déjudiciarisation. Présentement, le projet pilote se déroule à London, à Kenora et dans les secteurs du centre, de l'est et du nord-ouest de Toronto.

Stratégies axées sur la clientèle

Une des priorités clés d'AJO pour 2022-2025 est la poursuite du travail de transformation décrit dans le rapport de consultation sur la Stratégie à l'intention des communautés

racialisées et la Stratégie de justice applicable aux Autochtones.

Ces deux stratégies d'AJO, approuvées par le conseil et élaborées après des consultations approfondies auprès des collectivités des diverses régions de l'Ontario, représentent pour AJO son plan d'élimination des obstacles systémiques à l'accès à la justice. Ces stratégies continueront d'appuyer des priorités du gouvernement et la réalisation d'aspects clés de la lettre de mandat de 2022-2023 d'AJO en assurant la fourniture de services de haute qualité à la population ontarienne.

La nature transformationnelle de ces stratégies exigera qu'AJO maintienne son partenariat avec le gouvernement provincial et d'autres intervenants pour en assurer la réussite par l'obtention de ressources appropriées. Voici un aperçu général des priorités clés d'AJO concernant ces deux stratégies en 2022-2025 :

La Stratégie à l'intention des communautés racialisées d'AJO

En 2020, AJO a publié sa Stratégie à l'intention des communautés racialisées (SCR), par laquelle elle s'engage à réaliser 17 objectifs précis sur 10 ans. La SCR a mené à l'élaboration d'un plan panprovincial visant la réalisation d'améliorations mesurables de l'efficacité des services d'AJO ciblant les membres des communautés noires et racialisées ainsi que l'amélioration de l'accès à la justice.

La SCR vise à éliminer les obstacles à l'accès aux services d'AJO, à traiter les préoccupations concernant la qualité des services juridiques fournis aux personnes racialisées et à répondre à la nécessité d'harmoniser les initiatives de lutte contre le racisme individuel et systémique au sein du système de justice.

Stratégie à l'intention des communautés racialisées : principaux projets

AJO entend réaliser en 2022-2025 plusieurs projets clés dans le cadre de la SCR qui auront un effet considérable sur les communautés noires et racialisées et qui respectent et appuient les priorités du gouvernement énoncées dans le Plan stratégique de l'Ontario contre le racisme. Il s'agit notamment a) de soutenir la collecte de données sur la race et de produire des rapports sur celles-ci et b) de donner aux jeunes noirs, autochtones et racialisés une chance égale de réussir.

Collecte de données sur la race

Comme la Direction générale de l'action contre le racisme, qui traite ce sujet dans sa Stratégie de lutte contre le racisme envers les Noirs, AJO croit que la collecte de données sur la race ouvrira la voie à un changement à long terme. Elle permet à AJO de déceler et de surveiller les disparités raciales systémiques, puis d'élaborer des programmes visant à éliminer les obstacles raciaux systémiques et d'en mesurer l'effet.

Depuis 2018, dans le cadre de son engagement envers l'amélioration du service, AJO demande à ses clients d'indiquer volontairement s'ils s'auto-identifient comme membres d'un groupe racialisé et, dans l'affirmative, de préciser ce groupe. AJO recueille présentement des données sur la race lorsqu'une personne demande un certificat d'aide juridique ou obtient des services d'une avocate ou d'un avocat de service en droit criminel dans un palais de justice. La SCR prévoit le maintien de l'utilisation de l'information sur la race recueillie par AJO au cours des prochaines années pour permettre de déceler et d'éliminer les disparités raciales dans les résultats et les services. La SCR prévoit les mesures suivantes :

- **L'élargissement de la collecte de données pour inclure l'issue du processus de cautionnement et de l'affaire**

La mesure efficace des résultats en fonction de l'appartenance autochtone et de la race est la première étape de l'élimination des obstacles systémiques auxquels sont confrontées les personnes autochtones, noires et racialisées en Ontario.

En juillet 2021, AJO a commencé à accroître les données qu'elle recueille auprès de ses clients en normalisant la collecte et en standardisant la communication des résultats des instances de cautionnement dans ses outils et ses programmes.

Ces initiatives ont pour but de permettre à AJO de combiner les données sur les résultats à celles sur la race qu'elle recueille afin de déceler les disparités raciales dans les instances de cautionnement et les résultats des affaires en Ontario et d'en faire état. L'information recueillie permettra à AJO et aux acteurs du secteur de la justice de mieux traiter les obstacles systémiques auxquels sont confrontés les clients autochtones, noirs et racialisés dans les instances de cautionnement, et ce, par la formation donnée au personnel, aux fournisseurs de services juridiques et à la magistrature. Elle guiderait également l'élaboration de politiques, de lois, de programmes ou de services visant à éliminer la discrimination systémique dans le système de justice et à faire progresser l'équité raciale.

Le maintien de la capacité de produire des rapports à cet égard permettra aussi à AJO et à d'autres acteurs du secteur de la justice de mieux mesurer et évaluer les progrès et les résultats des programmes ou des politiques élaborés pour traiter les disparités.

- **L'extension de l'attention qu'AJO accorde à la surreprésentation et aux disparités raciales pour inclure la protection de l'enfance**

La SCR aura pour effet d'augmenter la formation antiracisme dans les services de droit de la famille. La formation portera en particulier sur les conséquences réelles du racisme systémique envers les Noirs et le rôle que le racisme joue dans la surreprésentation des enfants noirs et racialisés au sein du système de protection de l'enfance. Cette formation mentionnera l'importance de la collecte de données sur la race et les moyens de les recueillir en respectant la culture.

AJO collaborera avec les partenaires des collectivités et du secteur de la justice pour élaborer des services d'éducation et d'information juridiques pour le public, des listes de ressources et des soutiens additionnels pour les familles noires et racialisées.

- **Le développement et l'appui de la diversité et de l'inclusion**

Comme le mentionne la lettre de mandat de 2022-2023 d'AJO, il sera prioritaire d'élaborer et d'encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion, et de promouvoir un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié.

AJO a pour but à long terme de veiller à ce que le pourcentage de personnes racialisées employées à tous les niveaux de l'organisation soit au moins égal à celui des personnes racialisées parmi les Ontariennes et les Ontariens à faible revenu. À cette fin, AJO mettra à jour ses politiques de recrutement et créera une formation sur le recrutement, une trousse d'outils pour les gestionnaires et des ressources favorisant les pratiques de recrutement non biaisées.

- **L'élargissement de l'accès aux services d'interprétation**

La SCR vise à améliorer l'accès aux services d'interprétation dans l'ensemble des services financés par AJO. Cela comprend les services offerts aux avocats de service et aux avocats des cliniques qui comparaissent devant les tribunaux, car ces derniers ne fournissent pas d'interprètes en général. Les tarifs actuels en ce qui concerne les frais d'interprétation accordés aux avocats inscrits au tableau sont bas, ce qui peut empêcher ces avocats d'accepter des certificats.

L'insuffisance des services d'interprétation peut entraîner des retards et des clients peuvent être détenus plus longtemps parce que les juges de paix doivent s'assurer que les accusés comprennent les conditions de leur mise en liberté sous caution.

- **L'amélioration de la prestation numérique**

La SCR visera à appuyer les stratégies de modernisation numérique d'AJO à l'égard de la prestation en ligne des services en améliorant l'outil « Trouver une avocate ou un avocat » d'AJO de façon que les avocats puissent préciser leur race et que les clients puissent les chercher selon la race. Ce changement permettra d'améliorer le service à la clientèle par la fourniture de services respectueux de la culture et adaptés aux personnes particulièrement vulnérables.

La Stratégie de justice applicable aux Autochtones d'AJO

AJO joue un rôle crucial dans le système de justice de l'Ontario en fournissant des services d'aide juridique aux peuples autochtones et des fonds aux fournisseurs de services autochtones.

En 2016, AJO s'est engagée à collaborer avec les communautés autochtones et tous les paliers d'administration pour mettre en œuvre les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, en particulier ceux concernant le secteur de la justice.

En juin 2021, l'équipe d'AJO chargée de la Stratégie de justice applicable aux Autochtones a publié *Les relations d'abord, les affaires plus tard, partie 1*. Cette première partie du rapport de consultation panprovincial d'AJO portait sur l'efficacité de cette stratégie et d'AJO.

La deuxième partie de *Les relations d'abord, les affaires plus tard* sera rédigée avec des recommandations sur l'expérience et la réalité uniques des collectivités situées dans le territoire de la Nation Nishnawbe Aski lorsque la pandémie ne menacera plus la santé et la sécurité des personnes concernées.

Afin de continuer à améliorer les services d'aide juridique fournis aux clients et aux communautés autochtones et de tenir ses engagements concernant la Commission de vérité et réconciliation et ceux énoncés dans *Les relations d'abord, les affaires plus tard, partie 1*, AJO a lancé les initiatives clés suivantes :

- Un examen indépendant sur les moyens d'améliorer les services d'aide juridique fournis aux peuples autochtones, dirigé par Beverly Jacobs, membre de la Nation Mohawk de la Confédération de Haudenosaunis, clan de l'ours, et doyenne associée de la faculté de droit de l'Université de Windsor. Le rapport déterminera la structure organisationnelle d'AJO permettant le mieux de répondre aux observations des communautés autochtones, d'accroître l'accès à la justice pour les peuples autochtones et de renforcer les relations entre AJO et ces peuples.
- Un examen complet des services de rédaction de rapports Gladue d'AJO. Depuis 2014, AJO a investi environ 10 millions de dollars dans les services de rédaction de rapports Gladue au moyen d'ententes de transfert conclues avec des organismes autochtones qui engagent des rédacteurs de rapports pour fournir ces services découlant de la décision Gladue.

Les recommandations découlant de ces deux examens représenteront pour AJO un plan clair qui l'aidera à continuer de tenir ses engagements concernant les rapports et déclarations suivants :

- Les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation.
- Les appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles (et les

personnes bispirituelles) autochtones disparues et assassinées (FFADA2S+).

- La Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

Afin de traiter les points de vue exprimés par les communautés dans *Les relations d'abord, les affaires plus tard, partie 1*, AJO prévoit que le recrutement d'un leader autochtone reconnu sera prioritaire en 2022-2023.

AJO continuera également à collaborer avec le gouvernement provincial pour accomplir la tâche essentielle de renouveler et de rétablir les relations entre les peuples autochtones, les collectivités et les gouvernements, comme le prévoit le document *Cheminer ensemble : l'engagement de l'Ontario envers la réconciliation avec les peuples autochtones*.

Modernisation

Pour appuyer la stratégie d'AJO visant à moderniser ses programmes, ses services et son infrastructure, nous ferons ce qui suit :

- Donner suite aux possibilités et aux améliorations post-proclamation qui ont été déterminées dans le cadre de la mise en œuvre de la LSAJ 2020, y compris :
 - améliorer la supervision et la qualité des avocats qui font du travail d'aide juridique en menant des consultations sur de nouvelles normes minimales relatives aux tableaux d'avocats et en les adoptant.
- Améliorer la supervision par AJO des cliniques juridiques communautaires et consulter les cliniques pour déterminer et réaliser les possibilités de rationalisation et de modernisation de l'infrastructure administrative du système des cliniques.
- Améliorer et élargir la fonctionnalité du portail des clients pour permettre à chaque Ontarienne ou Ontarien de présenter une demande de services d'aide juridique en ligne et pour permettre des échanges numériques sécurisés entre AJO et les clients.
- Élargir les services d'information numérique en faisant ce qui suit :
 - augmenter la capacité de la plateforme de connaissances d'AJO pour permettre l'expansion de l'information et l'intégration avec d'autres canaux numériques;
 - mettre en œuvre un service de clavardage en temps réel pour favoriser l'information du Web ainsi que la recherche et le soutien par les canaux numériques à l'avenir;
 - développer un outil de recherche de points de service qui appairera les besoins des clients aux services et aux bureaux disponibles.
- Créer une expérience améliorée, homogène et intégrée pour les avocats afin de faciliter leurs échanges avec AJO en faisant ce qui suit :
 - réaménager le portail de facturation des avocats;
 - mettre en œuvre des réformes des tarifs neutres sur le plan des coûts, par

exemple, examiner les formalités administratives associées aux politiques et aux processus de facturation actuels pour réduire et rationaliser l'administration de la facturation;

- améliorer le contenu en ligne et les points d'accès pour les avocats.

Gouvernance de la modernisation

Pour renforcer la prestation des initiatives de modernisation stratégiques, qui ont une valeur organisationnelle et une visibilité élevées, nous appliquerons les améliorations et les outils suivants à la gouvernance des projets :

- Un processus de détermination et d'évaluation des projets en vue des initiatives de modernisation. Un des principaux résultats escomptés de ce travail sera l'élaboration d'un modèle uniformisé et robuste d'analyse de rentabilisation et d'évaluation des projets.
- Une liste extensible de projets indiquant leur priorité et les résultats généraux escomptés qui sous-tendent chaque initiative de modernisation stratégique.
- La réalisation de vérifications entre les phases clés du cycle de vie des projets.
- Une méthodologie uniformisée de gestion et de réalisation des projets de modernisation.

Analyse de l'environnement

Introduction

Le sommaire de l'analyse de l'environnement pour 2021-2022 est un aperçu des facteurs internes et externes qui peuvent avoir une incidence sur le travail d'AJO. L'analyse, réalisée au printemps 2021 par le Bureau de la planification générale et des rapports, avec des contributions de services des divers secteurs de l'organisation, décrit l'état des facteurs environnementaux internes et externes à ce moment-là. L'analyse a été présentée au conseil d'administration en juillet et a fait l'objet de discussions de la haute direction en septembre 2021.

Considérations clés pour AJO

En plus de considérer les cinq facteurs environnementaux mentionnés plus loin, AJO a tenu compte des effets de ce qui suit :

- **La LSAJ 2020.** En particulier, les nouveaux éléments de la législation et du régime de règles qui devront être pris en compte dans la planification d'AJO pour les trois prochaines années (p. ex., la consultation prévue à l'article 33).
- **L'équité, la diversité et l'inclusion.** AJO s'est engagée à traiter les enjeux systémiques d'EDI tant au sein de l'organisme qu'à l'égard de ses services. AJO déterminera comment cela influera sur les choix de planification et sera pris en compte dans les prochains plans.
- **Le financement incertain.** Le financement d'AJO (en particulier la portion provenant de la FDO) est instable. Cette instabilité a des conséquences sur la planification et les niveaux de service. Quelles mesures peut-on prendre pour réduire cette instabilité?
- **Les impacts à long terme de la COVID.** Maintenant que les problèmes de fonctionnement et de service liés à la pandémie s'atténuent, AJO doit-elle envisager certains changements à long terme ou permanents en vue de son plan triennal?

L'analyse de l'environnement a porté sur chacun des aspects suivants. Les prochaines sections résument l'exposé présenté à la haute direction et au conseil d'administration.

Politique, réglementation et intervenants

Pendant qu'elle élabore le plan triennal, AJO doit tenir compte de l'effet possible de l'environnement politique, notamment les élections provinciales et fédérales, sur ses finances.

Puisque l'élection fédérale de septembre 2021 n'a pas entraîné de changement de

gouvernement, le risque de changements importants dans la politique d'immigration et de nouvelles approches de la réforme du droit pénal a diminué.

L'élection provinciale doit se tenir au printemps 2022. La situation financière de la province et la possibilité de restrictions suivant l'augmentation des dépenses pendant la pandémie pourrait avoir des conséquences sur AJO.

La continuation de la mise en œuvre de la LSAJ 2020 est l'autre aspect de l'environnement politique qu'AJO devra prendre en compte dans sa planification. Comme les règles ont été élaborées et approuvées, AJO a la base nécessaire pour fonctionner sous le régime de cette nouvelle loi. Les travaux visant à mettre au point et à appliquer les ententes conclues par AJO et ses fournisseurs de services tiers (principalement les cliniques d'aide juridique) se poursuivent, et AJO élaborera de nouveaux processus pour respecter les exigences de la politique de consultation prévue à l'article 33.

Nos clients

Les deux facteurs qui transforment les groupes servis par AJO sont les changements démographiques concernant les personnes financièrement admissibles à ses services et les variations du nombre d'affaires juridiques relevant de son mandat.

En ce qui concerne les changements démographiques, voici les aspects qui intéressent le plus AJO :

- L'augmentation de la population totale. L'Ontario croît relativement rapidement par comparaison à d'autres territoires, et cette croissance entraîne une hausse des groupes admissibles.
- Les variations des groupes d'âge. La population ontarienne vieillit. Dans certains secteurs d'activité d'AJO (comme le droit criminel), cela peut faire diminuer la demande de services, alors que celle-ci peut augmenter dans d'autres secteurs (affaires de droit relatif à la pauvreté et de droit civil).
- L'emploi. Il peut influencer à la fois sur l'admissibilité financière et sur le volume d'affaires juridiques. Le chômage a augmenté pendant la pandémie de COVID, mais l'emploi est remonté au niveau d'avant la pandémie dans la deuxième moitié de 2021.
- La population financièrement admissible. Les seuils d'admissibilité financière n'ont pas changé depuis 2018. À mesure que les revenus augmentent (en particulier parmi les travailleurs pauvres), la proportion de la population qui est admissible aux services d'aide juridique diminue. En l'absence de hausse de l'admissibilité financière, on peut présumer que moins de plaideurs seront représentés.

En ce qui concerne les variations du volume d'affaires juridiques, nous avons tenu compte de ce qui suit :

- Le nombre d'affaires criminelles a baissé pendant la pandémie, mais on s'attend à ce qu'il remonte à mesure que la pandémie s'atténuera et que les tribunaux rouvriront pleinement. De plus, le gouvernement finance l'ajout de procureurs de la Couronne et de services judiciaires pour traiter l'arriéré causé par la pandémie. À court terme, cela pourrait avoir un effet considérable sur la demande de services d'AJO.
- Le nombre d'affaires de droit de la famille non liées à la protection de l'enfance a baissé en 2019-2020, mais a rebondi en 2020-2021.
- Le nombre d'affaires de protection de l'enfance a baissé au début de la pandémie et est demeuré stable à ce niveau inférieur en 2020-2021. AJO continuera à surveiller ce secteur pour déterminer si le nombre d'affaires rebondira au cours des prochains mois.

Nos services

Le mandat d'AJO comprend la fourniture de services dans les affaires juridiques en droit criminel et civil et en droit de la famille, de l'immigration et de la pauvreté. Des développements survenus dans chacun de ces domaines sont pris en compte dans la planification d'AJO pour les prochaines années. Dans tous les domaines du droit, l'adoption de la prestation des services à distance découlant des changements liés à la COVID-19 a des conséquences qui sont traitées dans diverses sections de ce plan. Par conséquent, l'organisme cherche à déterminer la meilleure façon de réagir aux changements temporaires et permanents touchant le système de justice.

- **CDroit criminel.** Deux facteurs principaux causent des changements touchant les services qu'AJO fournit dans ce domaine. Premièrement, il y a les pratiques et précédents des tribunaux, à savoir que la COVID a entraîné une réduction des arrestations et des poursuites intentées devant les cours de justice de l'Ontario. On s'attend à ce que les accusations mineures visant des adultes, qui constituent la majorité des affaires criminelles, remontent aux niveaux d'avant la pandémie. AJO continuera aussi à surveiller et à analyser les pratiques de cautionnement, car la combinaison de la jurisprudence et des changements procéduraux liés à la COVID a des conséquences sur les décisions relatives à la détention et au cautionnement.
Le deuxième facteur est l'évolution des lois (en particulier le *Code criminel*) qui influe sur les accusations portées, la détermination de la peine ainsi que l'admissibilité à l'aide juridique et les services d'aide juridique eux-mêmes. AJO surveillera les modifications apportées au *Code criminel* et à la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances* par le projet de loi C-22 et y réagira
- **Protection de l'enfance.** Ces deux dernières années, le nombre d'affaires de protection de l'enfance a continué à diminuer tandis que les services d'AJO dans ce domaine restent stables. Le nombre de certificats délivrés par AJO correspond à celui des nouvelles instances signalées. AJO examinera l'évolution de ce domaine pour les fournisseurs de services et déterminera si elle pourrait réagir en adoptant des

politiques ou des programmes dans ce domaine du droit.

- **Droit de la famille.** Bien que le nombre de nouvelles affaires entendues par les tribunaux soit demeuré inférieur à celui d'avant la pandémie, celui des certificats délivrés en 2021 a rejoint et dépassé le niveau d'avant la pandémie. Cette augmentation était attribuable en partie aux changements qu'AJO a apportés à l'admissibilité en raison de la COVID et qui ont relaxé le critère du revenu pour les personnes qui affirmaient être victimes de violence familiale.
- **Immigration et réfugiés.** Le nombre de certificats en droit des réfugiés a baissé de presque deux tiers en 2020-2021. Dans le cadre de la planification pour l'année qui vient, nous surveillerons notamment le rebondissement du nombre de demandes relatives à ces certificats lorsque les frontières rouvriront, ainsi que la question de savoir si nous pouvons satisfaire cette demande renouvelée.
- **Droit relatif à la pauvreté.** Bien que l'ensemble du système et les évaluations des besoins dans chaque région de la province doivent tenir compte d'une complexité considérable, l'analyse de l'environnement a fait ressortir trois aspects :
 - Logement – Enjeux liés aux modifications de la réglementation concernant les expulsions (dans le contexte de la COVID) et aux modifications procédurales à la Commission de la location immobilière.
 - Revenu – Revenus stagnants depuis 2019 et impacts disproportionnés de la COVID, y compris la diminution des services disponibles.
 - Emploi – Nouveaux règlements pris en application de la *Loi sur les normes d'emploi* concernant la COVID et les congés de maladie. Dispositions modifiées en vigueur depuis le 4 juillet 2021.
 - Des problèmes de vulnérabilité économique (particulièrement dans les communautés racialisées) et le racisme contre les Asiatiques amplifient les effets de la COVID dans les communautés servies par les cliniques.

Nos fournisseurs de services

Jusqu'à présent, la pandémie a eu peu d'effet sur la participation des avocats aux services d'aide juridique : le nombre d'avocats a diminué de moins de 10 % sur les cinq dernières années. Si le nombre d'avocats qui acceptent des certificats ne rebondit pas après la pandémie, AJO devra analyser les causes de façon plus approfondie. Les niveaux de participation des avocats en début de carrière restent sains : 40 % des avocats ont été admis au Barreau depuis 10 ans ou moins. Enfin, la satisfaction des avocats a augmenté l'an dernier pour la première fois en cinq ans. Cela découle vraisemblablement du fait qu'AJO a raccourci le délai de paiement et apporté d'autres changements pour les avocats et la clientèle qui ont été jugés positifs.

Notre organisation

Dans la présente section, l'analyse de l'environnement porte sur les ressources et les structures dont AJO dispose pour traiter les enjeux et les considérations mentionnés dans les autres sections. La plupart des forces et des défis de l'organisme sont traités dans d'autres sections du plan et peuvent se résumer comme suit :

- • **Problèmes financiers** – La difficulté de prévoir dans le contexte de l'instabilité du financement et des divers changements touchant le fonctionnement des tribunaux, la demande de services et les tendances relatives aux paiements.
- • **Technologie** – Veiller à ce que les systèmes soient adéquats dans le contexte du télétravail, préoccupations accrues concernant la cybersécurité et amélioration des outils numériques pour le personnel, les fournisseurs de services et la clientèle.
- • **Main d'œuvre**. Veiller à ce qu'AJO dispose d'une main-d'œuvre inclusive et diversifiée ayant la capacité de relever les défis liés à l'environnement qui évolue rapidement et à l'augmentation possible du nombre de départs à la retraite.

L'organisme doit également déterminer comment régler ces problèmes dans le contexte de la relance des tribunaux après la COVID et du nouveau régime législatif.

Plan d'établissement des priorités, de ressourcement et de mise en œuvre

Favoriser la réalisation de nos plans

Le Bureau de la modernisation (BM) et le Bureau de la planification générale et des rapports sont conjointement responsables du cadre d'établissement des priorités et de la méthodologie de la matrice de classement des projets et initiatives clés de l'organisme. Au cours du plus récent exercice d'établissement des priorités, 12 projets de modernisation et sept projets touchant l'ensemble de l'organisation ont été classés au moyen d'une matrice d'établissement des priorités qui a permis d'évaluer les initiatives dans quatre catégories : stratégie, impact, faisabilité et externalité.

À l'aide d'outils et de techniques de gestion de projet, AJO évalue la quantité de ressources nécessaire pour réaliser chaque projet prioritaire et la capacité en ressources organisationnelles disponible pour le faire. Le processus détermine les lacunes et les conflits possibles liés aux ressources de l'organisme qui pourraient entraver la mise en œuvre des projets de l'organisme, notamment en matière de modernisation.

Le BM a une équipe de consultants en réalisation de projet qui possèdent des compétences en gestion de projet et qui collaborent avec les responsables des projets au sein des divisions pour assurer ou faciliter l'analyse et la planification de la mise en œuvre des projets du volet de la modernisation. Le BM planifie la mise en œuvre au moyen d'un cadre d'analyse de la mise en œuvre qui prévoit un processus à trois étapes :

1. Définir ce qui change.
2. Définir la nature du changement.
3. Élaborer des plans de mise en œuvre comprenant
 - la détermination des résultats souhaités et des objectifs pour chacun;
 - la détermination des ressources requises pour produire les résultats escomptés, y compris les fonds, le personnel et les changements administratifs, opérationnels et systémiques nécessaires;
 - la création de plans de déploiement.

Gestion des risques

AJO doit gérer les risques et en faire état conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations et à la Directive sur la gestion globale des risques au sein de la fonction publique de l'Ontario. Cela comprend l'application d'un processus efficace de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques menaçant la réalisation des objectifs fixés pour les stratégies, le fonctionnement, les projets et la continuité des activités. AJO collabore avec le ministère du Procureur général (MPG) pour que les exigences d'évaluation et de communication des risques soient entièrement appuyées et satisfaites, et qu'une analyse exhaustive des risques connus guide le processus de planification d'AJO.

Nous poursuivons nos efforts cette année pour bâtir le programme de gestion des risques de l'organisme et pour favoriser au sein d'AJO une culture proactive de sensibilisation au risque en mettant l'accent sur la formation et l'engagement. Un élément important de notre travail consistera à analyser continuellement le contexte général des services juridiques, judiciaires et sociaux, ainsi qu'à évaluer les risques, les tendances et les besoins qui émergent chez nos partenaires du système de justice et qui sont vécus de façon particulière par les groupes vulnérables que nous servons.

Les effets à long terme de la pandémie de COVID-19 représentent un risque important pour l'accès à la justice en Ontario. AJO est d'accord que le système de justice de l'Ontario ne peut pas faire les choses comme avant, et elle est déterminée à participer activement aux initiatives du gouvernement de l'Ontario visant à faire progresser le système de justice par l'innovation, des investissements dans la technologie transformationnelle et la modernisation des processus et procédures judiciaires². Il sera crucial de focaliser sur la gestion des risques et des possibilités pour nous assurer d'exécuter notre important mandat malgré les problèmes qui persistent pendant cette période.

Risques importants pour l'organisme

La liste des risques importants d'AJO comprend les risques pouvant influencer sur ses objectifs liés aux stratégies, au fonctionnement et aux projets. Les risques importants sont gérés par AJO, surveillés par la haute direction d'AJO et son groupe chargé de la gestion des risques de l'organisme, et communiqués aux comités du conseil. AJO remet également un rapport trimestriel sur les risques au ministère du Procureur général (voir l'annexe B).

2 Faire progresser l'Ontario : <https://www.ontario.ca/fr/page/faire-progresser-lontario>

Plan de capital humain

Vision relative aux ressources humaines (RH)

- Assurer l'exécution du plan d'activités d'AJO grâce aux gens en maintenant d'excellents partenariats avec la direction, les employés et nos agents de négociation afin de favoriser constamment une culture qui valorise tous les employés.
- Favoriser l'inclusion et le respect dans le lieu de travail avec un bassin de talents diversifiés et veiller à ce que les services, les politiques et les systèmes de ressources humaines soient compatibles avec les valeurs, la stratégie et la mission d'AJO.

La combinaison de l'entrée en vigueur par proclamation de la *Loi de 2020 sur les services d'aide juridique* (LSAJ 2020) et des changements découlant de la pandémie de COVID-19 nous a donné l'occasion de réfléchir à l'avenir du travail pendant que nous continuons de moderniser nos politiques, nos processus et nos pratiques. Elle force aussi AJO à déterminer si nous avons les compétences et la capacité nécessaires pour mener à bien ces initiatives de modernisation.

Orientations stratégiques

Le service des RH continue à fournir des conseils à l'équipe de direction d'AJO ainsi que des soutiens de base à l'organisme dans les domaines suivants :

- Capacité (planification du recrutement et de la main-d'œuvre);
- Aptitude (leadership et perfectionnement professionnel);
- Culture (rémunération et ensemble de récompenses, relations de travail, sécurité, santé et bien-être, diversité et engagement).

Résultat escompté 1 : Élaborer et mettre en œuvre un modèle de travail hybride

Alors qu'AJO envisage un retour progressif dans ses aires de travail, la majorité de nos employés ont indiqué préférer une forme ou une autre de modèle hybride qui leur permettra de continuer à travailler à distance pendant une partie de leur semaine de travail.

Comme nous envisageons un modèle de travail hybride, le service des RH doit aider l'équipe de direction à examiner les aspects suivants :

- Créer des liens;
- Bâtir la confiance;

- Favoriser le rendement;
- Appuyer la croissance et le développement de carrière des employés;
- Embrasser la diversité;
- Maximiser la santé, la sécurité et le bien-être des employés.

Selon les prévisions, nous entrons dans une période où la compétition sera forte pour les talents. Il sera crucial de faire la preuve de notre force à tous ces égards afin qu'AJO soit un employeur de choix qui attirera et conservera les employés ayant les compétences nécessaires pour réaliser ses objectifs opérationnels.

Outre l'élaboration du modèle de travail hybride, l'équipe des RH axera ses travaux sur les résultats escomptés suivants au cours des trois prochaines années pour contribuer à positionner AJO comme un lieu de travail prêt à attirer et à conserver les meilleurs talents du secteur de la justice sociale.

Résultat escompté 2 : Continuer à favoriser la participation du personnel

Depuis la réalisation de son deuxième sondage sur la participation du personnel, AJO continue de rencontrer les employés sous diverses formes pour mieux comprendre les résultats du sondage et planifier les mesures qui lui permettront d'améliorer l'expérience des employés.

Les activités clés comprennent :

- organiser des groupes de discussion sur divers thèmes avec les employés pour trouver des solutions possibles;
- déterminer des occasions pour les membres de l'équipe de direction d'échanger avec les employés de première ligne;
- élaborer et lancer des sondages ponctuels sur des sujets particuliers touchant les employés;
- communiquer régulièrement les progrès à l'équipe de direction et au conseil d'administration d'AJO.

Résultat escompté 3 : Intégrer l'équité, l'inclusion et la diversité dans tous les secteurs de l'organisme

AJO continue à évoluer vers une culture hautement inclusive et diversifiée reconnue pour son excellence et son inclination au service public. AJO s'efforce de rendre sa main-d'œuvre représentative de la population et de sa clientèle. Ce résultat escompté exige

qu'AJO veille à ce que tous les employés aient accès aux soutiens dont ils ont besoin pour amener toute leur personne au travail, être confortables et se sentir en sécurité.

Les activités clés comprennent :

- intégrer les principes, les pratiques et les buts en matière d'inclusion à la gestion quotidienne des ressources humaines;
- agir délibérément pour atteindre les buts en matière de diversité dans l'embauche à tous les niveaux de l'organisation, y compris les postes de direction et de cadre;
- trouver des possibilités d'apprentissage, des ressources et des outils pour l'ensemble du personnel.

Résultat escompté 4 : Mettre en œuvre le programme de planification de la succession

Comme la majorité des membres de l'équipe de direction d'AJO prévoient prendre leur retraite dans les trois à cinq prochaines années, nous saisissons l'importance de l'identification de talents internes clés pour assurer la continuité des activités et la réussite dans la réalisation des objectifs du plan stratégique d'AJO.

Les activités clés comprennent :

- déterminer les compétences clés associées aux postes de direction;
- demander aux cadres actuels d'évaluer leurs subalternes immédiats en fonction de ces compétences;
- identifier les meilleurs talents pour chaque poste de direction et élaborer des plans de perfectionnement ciblés et complets pour ces membres du personnel.

Résultat escompté 5 : Continuer à bâtir le programme de santé et de sécurité d'AJO en mettant l'accent sur la COVID-19, la santé mentale et la violence au travail

Il y a eu ces dernières années une sensibilisation accrue à l'ampleur des enjeux de santé mentale auxquels la population ontarienne est confrontée chaque jour. AJO continue de constater une hausse des cas d'invalidité de courte durée, notamment des demandes liées au stress et aux troubles psychologiques. De plus, dans le contexte des préparatifs en vue du rétablissement progressif des services fournis en personne, le personnel a exprimé des préoccupations concernant le risque de violence dans le lieu de travail en plus de l'exposition possible à la COVID.

Les activités clés comprennent :

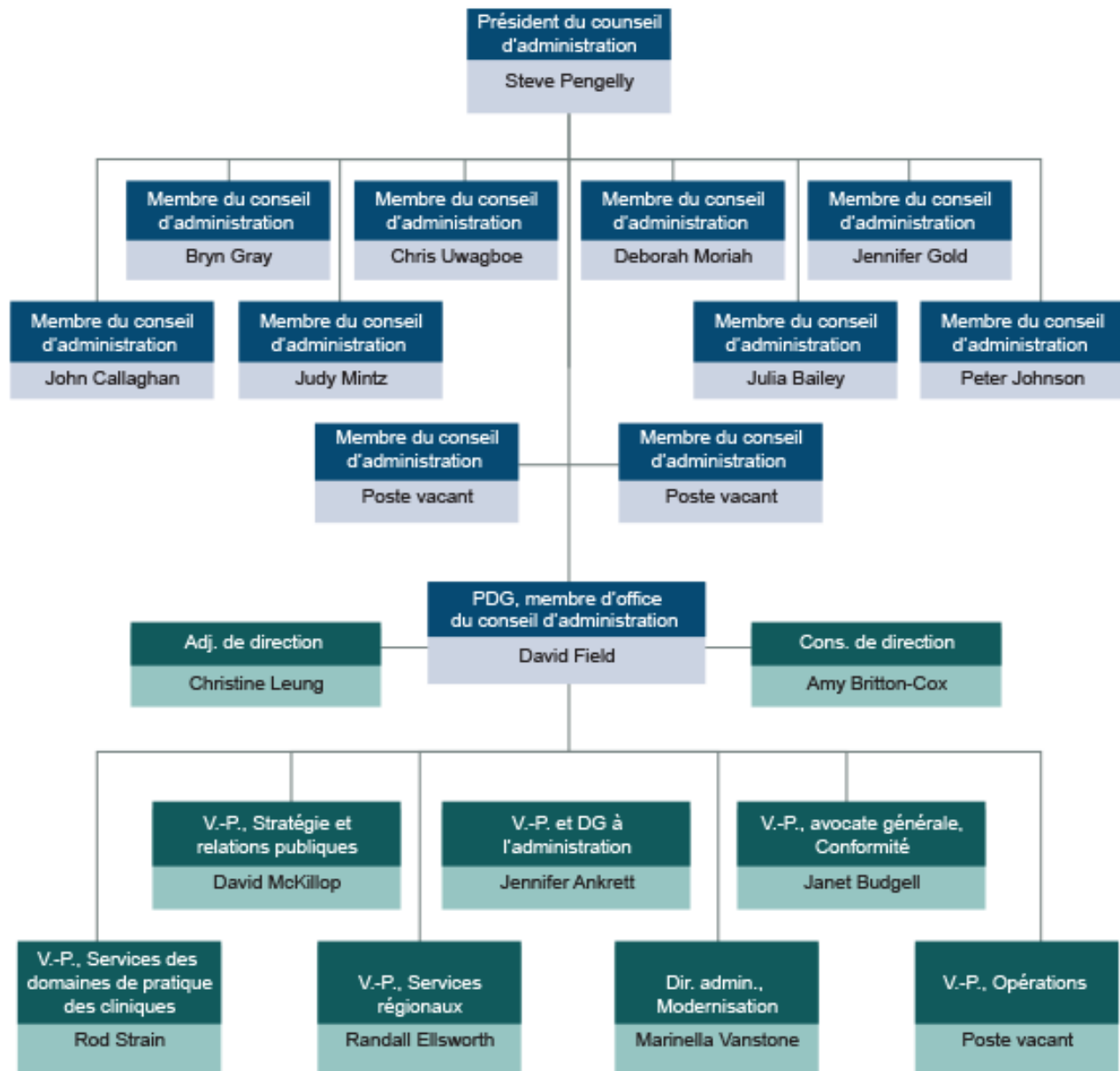
- porter l'attention sur la gestion des invalidités, y compris adopter des programmes de bien-être durable;
- mettre à jour le programme de santé et de sécurité au travail d'AJO, avec une insistance particulière sur les risques auxquels s'expose le personnel qui fournit directement des services à la clientèle, en développant les compétences des employés chargés de la santé et de la sécurité en première ligne et en leur fournissant les soutiens dont ils ont besoin pour prévenir les blessures et les maladies au travail;
- examiner la possibilité de lancer un programme de santé et de sécurité psychologiques visant la conformité à la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Données sur la main-d'œuvre d'AJO

Groupe d'employés	Nombre d'employés	
	31 décembre 2020	31 décembre 2021
SEFPO	382	460
Avocats salariés	318	304
Employés non-cadres et non syndiqués	121	102
Direction	120	137
Total	941	1 003

AJO a connu une augmentation de l'effectif global attribuable en partie à la hausse du nombre d'heures du centre de service à la clientèle. Ces employés représentent l'augmentation du groupe du Syndicat de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO).

Organigramme d'AJO (à jour le 19 avril 2022)



Initiatives auxquelles participent des tiers

Cliniques et organismes étudiants de services juridiques

Renseignements généraux

AJO finance 72 cliniques juridiques communautaires indépendantes qui aident les personnes à faible revenu ayant des problèmes touchant notamment le maintien du revenu, le logement, l'emploi, l'immigration, les droits des travailleurs, les droits de la personne, le droit autochtone, etc. AJO finance également sept organismes étudiants de services juridiques (OESJ) gérés par des universités qui fournissent des conseils et des services de représentation dans le cadre de l'apprentissage par l'expérience proposé à des bénévoles étudiant en droit relativement à des affaires criminelles mineures, au logement, au droit de la famille et dans d'autres domaines. Enfin, AJO verse des fonds pour un programme étudiant en droit de la famille de Pro Bono Students Canada.

Contexte

Gouvernance et supervision par AJO des entités fournisseurs de services

Il y a deux volets à la gouvernance des cliniques assurée par AJO et à sa relation avec elles aux termes de la LSAJ 2020 :

- la responsabilité d'AJO de fournir des services relatifs à la pauvreté partout en Ontario par l'intermédiaire des partenaires essentiels que sont les cliniques;
- la supervision de chaque clinique par AJO – la relation créée par les paiements de transfert entre AJO comme subventionneur et la clinique comme bénéficiaire de la subvention.

De nouveaux contrats sont entrés en vigueur le jour de la proclamation, soit le 18 octobre 2021.

En raison de l'entrée en vigueur de la LSAJ 2020, AJO veillera à collaborer étroitement avec les entités fournisseurs de services pour :

- établir un cadre de gestion des risques permettant à AJO et aux entités fournisseurs de services de partager la même compréhension de ce qui constitue une entité à

risque élevé;

- établir des mesures du rendement permettant aux conseils des cliniques et à AJO de surveiller les risques pour les services et l'entité;
- consulter les entités fournisseurs de services et les autres intervenants en vue de l'élaboration d'une formule de financement pouvant assurer des services équitables et stables dans toute la province.

Priorités, initiatives et résultats, 2022-2023 à 2024-2025

Priorité 1 : Maintenir la relation d'AJO avec les entités fournisseurs de services sous le nouveau régime législatif

Initiatives :

- Élaborer et mettre en œuvre un nouveau portail pour les conseils d'administration des cliniques afin d'améliorer la communication entre AJO et ces conseils.
- Continuer à préciser les attentes et les obligations redditionnelles quant aux niveaux de service dans les cas où AJO fournit des soutiens aux cliniques (p. ex., intégration des cliniques à la stratégie de TI d'AJO).

Résultats :

- Amélioration du cadre de responsabilisation des cliniques.
- Définition des objectifs, des fonctions, des critères d'admissibilité et des obligations associés aux paiements de transfert versés aux cliniques.
- Accent sur les résultats produits en fonction des fonds fournis.
- Accroissement de la transparence par l'amélioration des exigences relatives aux rapports.
- Précision accrue des rôles, des responsabilités et des attentes à l'égard de la relation entre AJO et le réseau des cliniques.

Priorité 2 : Améliorer la gouvernance et la supervision par AJO des cliniques et des OESJ

Initiatives :

- Échanger avec les cliniques pour assurer la focalisation sur la prestation efficace et efficiente des services.
- Poursuivre la mise en œuvre des recommandations découlant de l'examen opérationnel sur la gouvernance et la responsabilisation des cliniques afin de renforcer les pratiques de gestion fondées sur les risques dans le cadre de la supervision des cliniques par AJO.
- Élaborer un cadre fondé sur les risques pour la supervision adéquate des cliniques, y compris des mesures correctives visant à atténuer ces risques.
- Élaborer une politique sur les risques comme l'exigent la LSAJ 2020 et les règles.
- Élaborer des exigences de communication proportionnelles fondées sur les risques.
- Élaborer un processus rationalisé de communication et de financement annuel pour les cliniques à faible risque.
- Examiner et réviser les exigences relatives aux rapports financiers et statistiques des OESJ.
- Continuer à déterminer, à hiérarchiser et à mettre en œuvre des améliorations de la conception et de la fonctionnalité du Système de gestion de l'information dans les cliniques (SGIC).
- Concevoir et mettre en œuvre des mesures du rendement des cliniques (à communiquer au moyen du SGIC).

Résultats :

- Supervision améliorée et proportionnée des cliniques par AJO.
- Promotion de l'amélioration et de la transparence permanentes par les mesures du rendement.
- Approche de la responsabilisation en matière de paiements de transfert fondée sur les risques, y compris la détermination des risques et l'élaboration de plans de gestion des risques.
- Normes opérationnelles à jour, claires et transparentes pour les cliniques dans un cadre de politiques mises à jour.

Risques et stratégies d'atténuation

Les cliniques peuvent résister aux changements touchant les obligations redditionnelles envers AJO et les processus sous le régime de la LSAJ 2020. Facteurs aggravants possibles : un manque de clarté concernant les fonctions et les attentes à l'avenir, ainsi que la perception d'une capacité de changer l'orientation ou les décisions.

Stratégies d'atténuation

AJO poursuivra les discussions et les consultations auprès de l'Association des cliniques juridiques communautaires de l'Ontario et des cliniques au sujet des changements à venir. Le cas échéant, AJO aura recours au processus de consultation publique.

Stratégie relative aux installations

La stratégie relative aux installations d'AJO vise à fournir à ses employés un lieu de travail moderne, économique, souple, sûr et efficient. La vision d'AJO prévoit la création d'une infrastructure de travail utilisant des configurations d'aires de travail modernes qui permettent d'accroître la collaboration et de créer une organisation virtuelle ou hybride où les employés peuvent travailler partout où AJO a besoin qu'ils travaillent. AJO continuera à améliorer ses points d'accès et ses services à la clientèle à l'aide de configurations d'aires de travail et de modèles de services modernes qui accroissent l'accessibilité et la protection de la vie privée tout en offrant un milieu de travail sûr conforme aux contraintes des protocoles découlant de la COVID-19 et des évaluations des risques de violence au travail.

Pour AJO, la location de locaux est une dépense administrative considérable qui pourrait être réduite. Toutefois, il faudra des investissements additionnels pour moderniser les configurations des aires de travail et faire en sorte que l'organisme ait des outils de collaboration numérique robustes pour fonctionner virtuellement tout en satisfaisant aux exigences relatives au service à la clientèle. Le plan de prestation des services de technologie de l'information d'AJO prévoit la capacité de ses employés de travailler de n'importe où en fonction des dispositions relatives aux services d'AJO et des besoins des clients, tout en augmentant l'administration et la main-d'œuvre virtuelles d'AJO pour optimiser l'utilisation des bureaux d'AJO.

AJO continuera à mesurer les progrès de sa stratégie relative aux installations à l'aide de divers indicateurs, comme les données sur l'occupation des locaux, l'optimisation des locaux et les économies administratives réalisées. La stratégie relative aux installations sera étroitement liée à une stratégie sur le lieu de travail flexible et agile.

Voici les **facteurs clés** influant sur la stratégie relative aux installations :

- Stratégie de location du bureau provincial : possibilité d'évaluer les options de location à bail, les tendances du marché locatif, la modernisation, la rentabilité et les besoins locatifs réguliers à mesure que le bail actuel à Atrium on Bay (bureau provincial) progresse et que le locateur détermine ses orientations futures.
- Stratégie relative aux locaux et stratégie numérique d'AJO : possibilité d'utiliser chaque pied carré d'espace de façon stratégique et productive – accès numérique, sécurisé et efficace aux aires de travail.
- Stratégie relative au lieu de travail agile : intérêt et élan de la direction pour l'élaboration d'options de lieux de travail flexibles, de modèles et de politiques de travail hybride et de lignes directrices.
- Utilisation des locaux externes visant à économiser et à créer des milieux de travail sécuritaires : possibilité d'intégrer les besoins, la sécurité et les normes d'AJO en matière de locaux aux espaces utilisés par AJO dans les tribunaux ou dans d'autres

locaux externes.

- Normes relatives aux espaces loués applicables aux baux des bureaux régionaux et des cliniques : traiter l'expiration des baux en vigueur comme une occasion de promouvoir l'efficacité et l'efficacité de l'utilisation de l'espace, y compris la colocation, les normes relatives aux locaux, l'accessibilité et la sécurité.

Voici les **principaux risques** pouvant influencer sur les éléments de la stratégie :

- Impacts des finances et du budget d'immobilisations.
- Degré de gestion des changements et de préparation à ceux-ci.
- Conséquences liées aux ressources humaines.
- Protocoles liés à la COVID-19 et mise en œuvre des mesures de sécurité.
- Conséquences de l'élaboration des politiques : soutiens, répercussions de l'augmentation du télétravail, utilisation des aires communes, salles de conférence, stratégie agile, application des arrangements de travail hybrides, etc.
- Participation du personnel.
- Lacunes technologiques.
- Capacité des ressources et priorités concurrentes.
- Fluctuations du marché locatif.
- Établissement des priorités avec les partenaires et les services.

Voici les **éléments clés** de la stratégie pluriannuelle relative aux installations :

- Projets de reconfiguration du bureau provincial.
- Élaboration de nouvelles demandes de propositions et sélection de fournisseurs pour la conception, la construction et l'ameublement.
- Élaboration continue de rapports d'étude de marché et tenue de discussions sur l'orientation de l'organisme pour préparer des options de renégociation concernant les locaux actuels et le futur déménagement, le cas échéant.
- Surveillance permanente des expirations de bail et des options de renouvellement avec les bureaux régionaux et le bureau provincial.
- Extension de la technologie des salles de conférence avec l'aide du service des TI pour améliorer la convivialité et assurer l'efficacité des fonctions de Teams et de présentation.
- Examen des exigences d'accessibilité et mise à niveau des installations pour assurer la conformité à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.
- Élaboration et soutien des éléments liés aux installations prévus par les politiques sur la main-d'œuvre agile.

- Communication et affichage des ressources à l'intention de la clientèle et du personnel et signalisation concernant les installations, les soutiens et les protocoles de sécurité.
- Confirmation de la conformité des installations régulières aux rapports sur la santé et la sécurité au travail.
- Évaluations des risques liés à la COVID, plans d'action connexes et mise en œuvre des protocoles de sécurité visant les lieux de travail d'AJO pour réduire au minimum la transmission de la COVID-19 et les infections résultantes et préparer les installations, les listes de vérification, les séances d'information du personnel et les lignes directrices en vue du retour sécuritaire du personnel en 2022.
- Rédaction et affichage des rapports annuels d'évaluation des risques et mise en œuvre des mesures à prendre à leur égard.
- Élaboration, communication et mise à jour annuelle des protocoles et des processus liés aux situations d'urgence, à la sécurité, aux menaces et aux catastrophes.
- Élaboration et mise à jour annuelle des plans de continuité des activités d'AJO pour les services essentiels ou cruciaux, avec examen et perfectionnements annuels.
- Communication au personnel d'AJO travaillant ailleurs que dans les locaux d'AJO au sujet des normes relatives aux installations, des enjeux et des protocoles de règlement locaux concernant la sécurité.
- Examen et perfectionnement des normes relatives aux locaux loués.
- Réalisation de projets d'immobilisations pour répondre aux besoins clés en matière de sécurité.

Plan de prestation des services de technologie de l'information (TI)

La stratégie générale d'AJO vise à favoriser l'innovation dans les services et les technologies axées sur le client qui offrent une valeur ajoutée à la clientèle. À cette fin, AJO a adopté une stratégie relative aux TI conçue pour permettre la prestation de services numériques répondant aux besoins de la clientèle, des fournisseurs de services et de l'organisation. Tout au long de la pandémie de COVID-19, AJO a habilité une organisation entièrement virtuelle aux fins de son administration et a confirmé que cette stratégie demeure intacte pour élargir davantage les services juridiques en ligne sécurisés dans le cadre de sa modernisation.

La stratégie relative aux TI consiste en une fondation technologique de base faisant en sorte que les plateformes soient sécurisées et fournissent à l'organisation des capacités modernes pour répondre aux besoins des clients, des fournisseurs de services et de l'organisme.

Au cours des deux dernières années, AJO a réalisé diverses initiatives de modernisation et de technologie transformationnelle qui contribuent à la réalisation des objectifs suivants :

- 1. L'élargissement des services numériques à la clientèle.** Offrir aux clients de multiples points d'accès possibles aux services au moyen de technologies Web, vidéo, mobiles et de messagerie sécurisées et adaptées à leurs besoins.
- 2. L'amélioration des services numériques offerts aux fournisseurs de services.** Habilitier les fournisseurs de services et les juristes d'AJO à l'aide de plateformes de soutien sécurisées et adaptées à leurs besoins.
- 3. L'efficacité des services numériques au sein de l'organisation.** Améliorer l'efficacité organisationnelle et la réponse aux besoins des clients et des fournisseurs de services par une gestion de l'information, une collaboration et une mobilité robustes.
- 4. La modernisation des technologies des cliniques.** Habilitier les cliniques avec des technologies sécurisées, fiables et modernes permettant de répondre aux besoins de leur clientèle et de leur organisation.

Une description complète du plan de prestation des services de TI figure à l'annexe C.

Communications et relations avec les intervenants

Le groupe des communications et des relations avec les intervenants (GCRI), un service de la division de la stratégie et des affaires publiques, est chargé d'élaborer et de diffuser les communications internes et externes de l'organisme, de faciliter et de coordonner l'échange d'information entre Aide juridique Ontario (AJO) et ses intervenants, le gouvernement et le public, de gérer la présence en ligne et les produits numériques d'AJO et de superviser les programmes de relations de l'organisme avec les intervenants et les médias.

La direction des communications est chargée de créer, de concevoir et de mettre en œuvre des produits et des solutions de communications stratégiques, de mettre à profit ses compétences en contribuant aux approches et aux stratégies de diffusion des messages internes et externes, en plus d'élaborer et de faire observer les normes et les pratiques exemplaires relatives aux communications ainsi que l'identité visuelle d'AJO.

La direction des services numériques est chargée de gérer, de maintenir et de surveiller la présence en ligne d'AJO (site Web public, intranet, médias sociaux), d'élaborer et de faire observer les normes d'utilisation des services en ligne d'AJO, d'établir une orientation quant à la création, à l'élaboration et à la conception des produits numériques, et d'utiliser l'analytique et les nouvelles technologies numériques pour proposer des améliorations de la prestation des services en ligne.

Les programmes de relations avec les intervenants et les médias ont pour fonctions d'établir, de cultiver et de maintenir des partenariats robustes avec les intervenants externes, y compris le gouvernement, de créer des possibilités d'extension du rayonnement, de participation et de dialogue avec les médias, de surveiller les enjeux publics et politiques dans les canaux multimédias et les médias sociaux, et de tenir l'organisme au courant des préoccupations et des possibilités par la gestion proactive des enjeux.

Le GCRI administre également les activités de l'Association des régimes d'aide juridique du Canada, dont les membres sont les responsables des principaux programmes d'aide juridique des divers ressorts du Canada.

Les autres initiatives gérées par le GCRI comprennent le programme d'information juridique du public et des clients ainsi que l'initiative de transparence gouvernementale.

Pendant la période visée par le présent plan d'activités, le GCRI fera ce qui suit :

1. Déployer un plan d'amélioration du site Web public pour améliorer l'accès aux servi-

ces d'AJO et l'expérience en ligne générale des utilisateurs.

2. Remanier l'intranet d'AJO pour mieux appuyer le personnel, favoriser sa participation et répondre aux besoins de toute l'organisation en matière de communications.
3. Continuer à mettre en œuvre la stratégie de transparence gouvernementale.
4. Élaborer un plan d'expansion de l'information juridique à l'intention du public et de la clientèle.
5. Accroître la sensibilisation aux services d'aide juridique et favoriser la participation des intervenants.

Équité, diversité et inclusion

AJO accorde une grande importance à la diversité de son personnel, de ses intervenants et de ses clients de toutes les régions de l'Ontario. L'initiative Équité, diversité et inclusion (EDI) lancée en 2019-2020 vise à guider les efforts qu'AJO déploie pour créer un lieu de travail inclusif et diversifié, qui représente les populations, les cultures et les langues des communautés qu'elle sert.

Le responsable de la diversité d'AJO continue à aider l'organisme à créer et à mettre en œuvre un plan stratégique pluriannuel qui intégrera l'EDI à tous les aspects de notre travail. Voici les cinq priorités clés et plans à venir en matière d'EDI :

1. Stratégie de déploiement EDI (du haut vers le bas)

Le conseil d'administration a examiné et appliqué la vision d'AJO quant à l'EDI. Le PDG et les vice-présidents ont agi pour appuyer l'EDI et les initiatives à cet égard. Ces travaux, qui se poursuivront avec le sondage démographique sur la diversité et toutes les futures initiatives EDI, tireront parti de la hiérarchie (du haut vers le bas) pour que le filtre EDI soit intégré à chaque fibre de l'organisme.

2. Structure du comité EDI (du bas vers le haut)

Le comité EDI a été constitué et se compose de membres dont les fonctions professionnelles représentent la diversité des catégories d'emplois, des régions et des domaines d'intérêt sur le plan de la diversité. Les réunions mensuelles du comité portent sur des enjeux d'EDI importants et visent à réaliser les initiatives. Le comité tient des conversations courageuses sur des sujets actuels concernant l'EDI qui touchent le personnel, la clientèle et les intervenants d'AJO tout en s'efforçant de trouver des solutions. Le comité continuera à traiter les questions d'EDI au sein d'AJO et collabore étroitement avec le responsable de la diversité afin de poursuivre l'élaboration du plan stratégique pluriannuel EDI.

3. Cadre de communication, d'apprentissage et de développement EDI

AJO a fourni deux formations EDI obligatoires portant sur les microagressions et les biais inconscients. L'équipe EDI continuera à fournir de l'information pertinente à l'ensemble du personnel d'AJO. Les sujets de la formation ont été recommandés par le comité EDI et AJO continuera à envoyer des communications sur l'EDI et à offrir des possibilités d'apprentissage aux employés. Les comités chargés de l'EDI et de l'accessibilité continueront à fournir des conseils sur les communications pertinentes.

Au cours de la dernière année, l'équipe EDI a collaboré avec divers secteurs de l'organisme pour offrir de nombreuses possibilités d'apprentissage à l'ensemble du personnel. Voici les sujets abordés lors de conférences-midi sur l'EDI :

- Racisme et interventions policières visant les Noirs, avec le Black Legal Action Centre;
- Semaine de la santé mentale – yoga et méditation;
- Histoire des Noirs au Canada : « Confronting Anti-Black Racism » (confronter le racisme contre les Noirs);
- Racisme contre les Asiatiques : « Challenging Anti-Asian Racism during COVID and beyond » (dénoncer le racisme contre les Asiatiques pendant la COVID et au-delà);
- Biais implicite et profilage racial;
- Mois de la Fierté – expérience des transgenres racialisés et système de justice.

4. Enquête EDI auprès du personnel : données démographiques, perceptions, priorités

AJO a chargé le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI) de réaliser une enquête démographique de recensement EDI à l'interne qui aidera AJO :

- à mieux comprendre comment les employés s'auto-identifient dans un large éventail d'aspects;
- à mieux comprendre les attitudes, les expériences, les perceptions et les points de vue du personnel à l'échelle de l'organisme;
- à établir les priorités du plan stratégique pluriannuel EDI.

Conformément aux recommandations découlant des résultats de l'enquête du CCDI, l'équipe EDI y a donné suite en formant des groupes de discussion pour mieux comprendre les expériences des employés d'AJO et pour obtenir de l'information sur les changements que le personnel aimerait voir. Les résultats de l'enquête ont révélé cinq aspects qu'il serait bon que les groupes de discussion abordent :

- Le harcèlement et la discrimination;
- L'avancement professionnel;
- Les adaptations;
- La reconnaissance et l'appréciation de la valeur individuelle;
- Les compétences en EDI et la culture d'AJO.

Les groupes de discussion se sont réunis en août et en septembre. Les membres pouvaient participer en répondant anonymement à un sondage en ligne, en se joignant virtuellement ou en personne à un groupe, ou encore en rencontrant individuellement le responsable de la diversité. Quelque 200 membres du personnel ont participé aux groupes de discussion. La rétroaction reçue par l'intermédiaire de ces groupes guidera les initiatives, les programmes et la modification des

politiques EDI.

5. Cadre stratégique pluriannuel et plan opérationnel EDI d'AJO avec jalons, mesures et évaluations

Le cadre stratégique pluriannuel et le plan opérationnel EDI sont en cours d'élaboration. Le responsable de la diversité d'AJO consulte le comité EDI afin d'établir les objectifs, les buts et les mesures. Le cadre stratégique pluriannuel et le plan opérationnel EDI seront compatibles avec la vision EDI d'AJO et le plan de diversité et d'inclusion.

6. Conformité à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)*

AJO est déterminée à assurer un accès équitable pour tous à ses services en faisant de l'adaptation et de l'accessibilité une priorité. Récemment, AJO a fermé le dossier de vérification de conformité à la LAPHO auprès du conseil de la conformité, car AJO satisfait aux exigences actuelles de la LAPHO.

Le comité d'accessibilité d'AJO a recréé le plan d'accessibilité pluriannuel d'AJO et il sera affiché sur nos sites Web internes et externes avant la fin de l'année.

Le comité d'accessibilité se réunit régulièrement pour discuter du plan d'accessibilité d'AJO et pour examiner les politiques d'accessibilité d'AJO, notamment à l'égard des ressources humaines. AJO offrira à l'ensemble du personnel une formation additionnelle sur les normes de la LAPHO et l'accessibilité, ainsi qu'un nouveau plan d'accessibilité pluriannuel.

Plan financier triennal

Aperçu

Aide juridique Ontario (AJO) doit composer avec l'incertitude en ce qui concerne sa situation financière pour les quelques prochaines années. Étant donné la réduction des revenus provenant de la Fondation du droit de l'Ontario (FDO), AJO prévoit des déficits de fonctionnement pour au moins deux des trois prochains exercices et aura besoin de revenus additionnels pour demeurer financièrement viable.

Renseignements généraux

En réaction à la pandémie, la Banque du Canada a réduit les taux d'intérêt de 150 points de base en mars 2020, causant une pression de 80 millions de dollars sur les revenus provenant de la FDO³. Elle a été compensée en 2020-2021 par la baisse des activités des tribunaux (à compter d'avril 2020), ce qui a mené à un modeste déficit de fin d'exercice (10 millions de dollars)⁴.

État actuel

La baisse des activités des tribunaux a entraîné une réduction temporaire des dépenses qui a compensé le manque à gagner dans les revenus d'AJO. En février 2021, le nombre d'affaires traitées était remonté au niveau d'avant la pandémie⁵, faisant augmenter les dépenses de 60 millions de dollars selon les estimations⁶ (principalement en raison des certificats et des avocats de service rémunérés à la journée) pour l'exercice 2021-2022. La robustesse du marché de l'habitation (qui a fait augmenter les revenus provenant de la FDO⁷) a compensé en partie cette hausse des dépenses, comme l'a fait le financement additionnel de fin d'exercice du ministère, de telle façon que les prévisions actuelles indiquent un déficit de 13,2 millions de dollars pour 2021-2022.

3 Pour l'exercice 2019-2020, les revenus provenant de la FDO s'élevaient à 105,7 millions de dollars. En mars 2020, on estimait les revenus de 2020-2021 à 25,5 millions de dollars.

4 Pour l'exercice 2020-2021, le déficit de fin d'exercice était de 9,7 millions de dollars.

5 En février 2021, le nombre d'affaires criminelles traitées par la CJO a atteint 16 964 selon le MPG (-1 % pour l'exercice précédent).

6 Le total des dépenses de 2020-2021 était de 396 millions de dollars, par comparaison aux 455 millions de dollars prévus en novembre 2021.

7 En février 2022, on prévoyait que les revenus provenant de la FDO pour 2021-2022 s'élèveraient à 45,7 millions de dollars.

Perspective triennale

Les déficits de fonctionnement devraient demeurer en 2022-2023, mais des augmentations possibles des revenus provenant de la FDO pourraient contribuer à compenser les dépenses d'ici 2023-2024. On prévoit que les revenus provenant de la FDO croîtront régulièrement car ils seront soutenus par un marché de l'habitation robuste et les augmentations prévues des taux d'intérêt de la Banque du Canada. AJO continuera de connaître des manques à gagner dans ses revenus, avec des déficits de 16,4 millions de dollars en 2022-2023 et de 4,3 millions de dollars en 2023-2024, puis un faible excédent de 4 millions de dollars en 2024-2025.

Les prévisions du plan d'activités concernant les revenus provenant de la FDO dépendent des variations externes des taux annoncées par la Banque du Canada. Étant donné l'information à jour fournie par la Banque du Canada, elle prévoit faire varier les taux pour réagir aux pressions inflationnistes, mais l'ampleur et les dates de ces variations sont inconnues. L'information de la Banque du Canada peut laisser présager des hausses possibles des revenus, mais les prévisions sont difficiles et la dépendance envers cette source de revenus peut exposer les activités et les objectifs stratégiques à des risques.

Au début de 2022, le ministère a affecté des fonds à AJO pour qu'elle puisse maintenir les services de base pendant que les revenus provenant de la FDO restent inférieurs. Plus précisément, en mars 2022, AJO recevra 20 millions de dollars qui lui permettront de compenser en partie le manque à gagner dans les revenus de l'exercice 2022-2023.

Prévisions et projections triennales

(en milliers de dollars)	2021-2022 Prévision	2022-2023 Plan	2023-2024 Aperçu	2024-2025 Aperçu
Revenus				
Financement gouvernemental	387 072 \$	371 892 \$	364 764 \$	364 764 \$
Fondation du droit	45 688	82 000	119 100	132 500
Autres revenus	8 540	11 700	12 300	12 300
REVENU TOTAL	441 301 \$	465 592 \$	496 164 \$	509 564 \$
Dépenses				
Certificats	212 580 \$	228 200 \$	241 700 \$	241 700 \$
Avocats de service	92 367	95 000	95 000	95 000
Cliniques	100 456	102 000	102 000	102 000

(en milliers de dollars)	2021-2022 Prévision	2022-2023 Plan	2023-2024 Aperçu	2024-2025 Aperçu
Revenus				
SJA - Gladue	1 960	2 100	2 100	2 100
Administration	43 103	44 000	44 000	44 000
<i>Augmentation prévisibles des coûts</i>	0	5 200	10 200	15 200
<i>Créances douteuses</i>	3 000	3 000	3 000	3 000
<i>Dépenses d'amortissement</i>	1 000	2 500	2 500	2 500
Autre dépenses	4 000	10 700	15 700	20 700
DÉPENSES TOTALES	454 466 \$	482 000 \$	500 500 \$	505 500 \$
Excédent (déficit) net de fonctionnement	(13 165)	(16 408)	(4 336)	4 064

Le plan d'activités se fonde sur les hypothèses importantes suivantes :

1. Le paiement de transfert provincial est la principale source de financement d'AJO; il restera stable au niveau de 2021-2022 pour les trois exercices.
2. Le financement fédéral en droit criminel restera au niveau actuel (malgré l'expiration des ententes de financement fédérales en 2020-2021 et en 2021-2022).
3. La budgétisation des revenus provenant de la FDO tient compte de deux augmentations présumées de 25 points de base des taux d'intérêt pendant les deux prochains exercices (en juillet et en septembre).
4. AJO collaborera avec la province pour assurer sa stabilité financière et protéger les services de base dans l'éventualité où les revenus provenant de la FDO ne suffisent pas à payer les dépenses.
5. Les dépenses liées aux certificats remonteront aux niveaux d'avant la pandémie en 2022-2023.
6. Toutes les autres dépenses resteront stables, sauf les augmentations prévisibles des coûts.
7. Les provisions annuelles comprennent une augmentation de la masse salariale de 1 % pendant chacun des trois exercices du plan.
8. Les provisions annuelles comprennent une augmentation de 2 % pour les cliniques en prévision des hausses de la demande de services en droit relatif à la pauvreté découlant des effets de la pandémie.

Revenus

(en milliers de dollars)

Revenus

	EF 2021-2022 Prévision	2022-2023 Plan	2023-2024 Aperçu	2024-2025 Aperçu
Financement fédéral - droit criminel	51 700 \$	51 700 \$	51 700 \$	51 700 \$
Financement fédéral - Imm. et réf.	38 229	42 000	45 000	45 000
Financement fédéral unique	3 379	10 127	-	-
Financement fédéral - Imm. et réf. - année préc.	(1 300)	-	-	-
Financement provincial unique - modernisation	7 000	-	-	-
Financement provincial unique - flux de trésorerie	20 000	-	-	-
Financement provincial	268 064	268 064	268 064	268 064
Financement gouvernemental total	387 072 \$	371 892 \$	364 764 \$	364 764 \$

Fondation du droit	45 688 \$	82 000 \$	119 100 \$	132 500 \$
Contributions des clients	5 600	9 600	10 200	10 200
Recouvrement des clients at autres recouvrements	1 900	1 500	1 500	1 500
Revenu de placements	140	100	100	100
Revenus divers	900	500	500	500
REVENU TOTAL	441 301 \$	465 592 \$	496 164 \$	590 564 \$

Hypothèses relatives aux revenus

Financement provincial

La principale source de revenus d'AJO est le paiement de transfert du gouvernement provincial, qui s'élèvera à 268 millions de dollars pour 2021-2022 selon les prévisions. On présume qu'il restera stable sur les trois prochains exercices financiers.

Financement fédéral

La deuxième plus importante source de revenus d'AJO est le financement fédéral en droit criminel et en droit de l'immigration et des réfugiés (DIR). Le financement comprend ce qui suit :

- Le financement de base en droit criminel et en DIR est prévu dans l'entente intitulée *Agreement Respecting Criminal Legal Aid and Immigration and Refugee Legal Aid*. Cette entente expire le 31 mars 2022. On présume qu'elle sera renouvelée au niveau de financement actuel.
- Le financement fédéral en droit criminel comprend des paiements uniques de 10 millions de dollars pour 2022-2023.
- Le 23 juillet 2019, le gouvernement fédéral s'est engagé à fournir un financement triennal additionnel de 8,1 millions de dollars par année en DIR, mais cette entente expire en 2021-2022.
- En avril 2019, la province a enjoint à AJO de n'utiliser que le financement fédéral pour fournir ses services en DIR. Depuis, le gouvernement fédéral finance entièrement ces services sur une base annuelle. Pour 2021-2022, il a promis un financement total de 37 millions de dollars dans ce domaine. Selon nos projections actuelles relatives au DIR, le gouvernement fédéral continuera à verser 42 millions de dollars en 2022-2023 et 45 millions de dollars en 2023-2024 et en 2024-2025 respectivement pour permettre à AJO d'offrir le niveau requis de services d'aide juridique en DIR.

Volatilité des revenus provenant de la Fondation du droit de l'Ontario

Les revenus provenant de la FDO représentent le plus important risque pour AJO, car ils sont très volatiles et imprévisibles. Le marché de l'habitation robuste a soutenu historiquement des soldes de comptes en fiducie mixtes élevés et la Banque du Canada a signalé à l'avance qu'elle pourrait commencer à hausser les taux d'intérêt au milieu de 2022 pour réagir à la pression inflationniste⁸.

Le plan d'activités d'AJO prévoit deux variations de 25 points de base des taux pendant chacun des deux prochains exercices financiers⁹ ainsi qu'une croissance ralentie des soldes de 10 %, de 5 % et de 0 % pour chacun des trois prochains exercices. Cela apportera des revenus de 82,0 millions de dollars en 2022-2023, ainsi que des revenus historiquement élevés de 119,1 millions de dollars en 2023-2024 et de 132,5 millions de dollars en 2024-2025. Ces projections demeurent hautement spéculatives et pourraient changer selon les décisions relatives aux variations de taux que la Banque du Canada annoncera.

Les variations de taux de la Banque du Canada influenceront considérablement sur les revenus provenant de la FDO, comme le fera toute fluctuation du marché de l'habitation ayant un effet sur les soldes de comptes en fiducie mixtes (comme l'indique le tableau ci-dessous) :

⁸ « La Banque du Canada maintient le taux directeur et ses indications prospectives, et met fin à l'assouplissement quantitatif » : <https://www.banqueducanada.ca/2021/10/fad-communique-2021-10-27>.

⁹ On présume que les variations de taux surviendront en mars et en septembre des exercices 2022-2023 et 2023-2024.

Revenus de la FDO en 2022-2023		Taux de changement en 2022-2023			
Croissance du solde	0	0,25 %	0,50 %	0,75 %	1 %
-10 %	S.O.	55,8	65,4	77,7	83,1
0 %	S.O.	62,9	73,7	87,5	93,6
5 %	S.O.	66,4	77,8	81,0	98,8
10 %	S.O.	69,9	82,0	97,3	104,1
20 %	S.O.	77,0	90,2	107,1	114,6

Le ministère du Procureur général (MPG) a compensé en grande partie ce manque à gagner lié à la diminution des revenus provenant de la FDO en 2021-2022. Étant donné la variabilité persistante des revenus provenant de la FDO, AJO prévoit qu'elle pourrait avoir besoin d'une aide similaire en 2022-2023.

Dépenses

(en milliers de dollars)
Dépenses

	EF 2021-2022 Prévision	2022-2023 Plan	2023-2024 Aperçu	2024-2025 Aperçu
Programmes de certificats	197 000 \$	212 500 \$	226 000 \$	226 000 \$
Opérations centrales	4 638	4 700	4 700	4 700
Centre de service à la clientèle	10 942	11 000	11 000	11 000
Opérations centrales	212 580	228 200	241 700	241 700
Services régionaux	92 367	95 000	95 000	95 000
Services aux cliniques	100 456	102 000	102 000	102 000
SJA - Gladue	1 960	2 100	2 100	2 100
Stratégie et relations publiques	6 452	6 500	6 500	6 500
PDG et le conseil d'administration	2 200	2 300	2 300	2 300
Avocat générale	6 421	6 000	6 000	6 000
Services généraux	28 029	29 200	29 200	29 200
Administration	43 103	44 000	44 000	44 000

(en milliers de dollars) Dépenses	EF 2021-2022 Prévision	2022-2023 Plan	2023-2024 Aperçu	2024-2025 Aperçu
Autre	4 000	10 700	15 700	20 700
DÉPENSES TOTALES	454 466 \$	482 000 \$	500 500 \$	505 500 \$

Hypothèses relatives aux dépenses

Programme de certificats - droit criminel, droit de la famille, droit de l'immigration et des réfugiés, droit civil

Compte tenu des critères actuels prévus par les politiques et de la COVID-19, on prévoit qu'environ 100 866 certificats seront délivrés pendant l'exercice 2021-2022, y compris 10 347 en DIR. Les 90 519 autres concerneront le droit criminel, le droit de la famille et le droit civil. Ces prévisions relatives à la délivrance de certificats en 2021-2022 influenceront sur les prévisions des dépenses de 2022-2023 et des exercices suivants, car les certificats sont généralement facturés sur trois ans.

On estime que 108 030 certificats seront délivrés en 2022-2023 en présumant que les tribunaux continueront à relever leur capacité vers les niveaux d'avant la pandémie. Les affaires en cours en 2020-2021 et en 2021-2022 auront un effet disproportionné sur les dépenses de 2022-2023 liées aux certificats, car ces affaires retarderont les certificats délivrés en 2022-2023. Les coûts liés aux certificats en 2022-2023 sont estimés à 212,5 millions de dollars.

Prévisions de 2021-2022 et budget de 2022-2023 concernant les certificats

	Prévisions de 2021-2022		Budget de 2022-2023	
	Certificats	Coût (\$)	Certificats	Coût (\$)
Droit criminel	56 899	99 000 000 \$	59 389	108 000 000 \$
Droit de la famille	25 972	67 000 000 \$	25 699	70 000 000 \$

	Prévisions de 2021-2022		Budget de 2022-2023	
	Certificats	Coût (\$)	Certificats	Coût (\$)
DIR	10 347	23 000 000 \$	15 171	25 000 000 \$
Droit civil	7 648	9 000 000 \$	7 771	9 500 000 \$
Total	100 866	198 000 000 \$	108 030	212 500 000 \$

Les coûts liés aux certificats devraient commencer à augmenter en 2022-2023 et remonter aux niveaux d'avant la pandémie en 2023-2024.

Programme des avocats de service

On s'attend à ce que les dépenses du programme d'avocats de service restent stables, avec une augmentation des dépenses liées aux avocats de service rémunérés à la journée correspondant à la hausse du nombre de certificats. Les dépenses liées aux avocats de service rémunérés à la journée devraient remonter aux niveaux d'avant la pandémie à compter de l'exercice 2022-2023.

Programme des cliniques

Les investissements liés aux cliniques augmenteront de 1 % en 2022-2023 (en raison d'un excédent inhabituellement élevé en 2021-2022), et le financement de base budgété restera stable sur les trois prochains exercices.

Stratégie de justice applicable aux Autochtones - Gladue

Aucune dépense additionnelle n'a été budgétée.

Administration

Les coûts d'administration resteront inférieurs à 10 % des dépenses à compter de 2022-2023 en raison de la compression du personnel de 10 % survenue en 2019 dans le cadre du programme d'économies. On prévoit des dépenses administratives de 44 millions de dollars en 2022-2023.

Autres provisions pour dépenses

- Une provision pour les augmentations de la rémunération a été budgétée pour chacun des trois prochains exercices à l'égard des employés syndiqués et non syndiqués. Les augmentations touchant toutes les échelles resteront stables à 1 % pour chacun des

trois prochains exercices (compte tenu de la période de modération du projet de loi 124).

- Les cliniques recevront 2 % pour les augmentations des coûts, y compris celles liées à l'équité salariale, aux agents de négociation, au loyer et à d'autres éléments opérationnels.

Créances irrécouvrables

- Cette dépense est liée aux revenus découlant des ententes de contribution des clients. Selon les projections, les créances irrécouvrables resteront stables à 3,0 millions de dollars.

Amortissement

- Les dépenses liées à l'amortissement budgétées sont de 2,5 millions de dollars pour les trois prochains exercices. La hausse de ces dépenses est attribuable à la capitalisation de projets de TI prévus.

Budget d'immobilisations

- Le budget d'immobilisations atteint 3 millions de dollars par année de 2021-2022 à 2023-2024. Le montant variera en fonction des dépenses en immobilisations réelles du service des TI.

RISQUES

Les revenus provenant de la FDO sont très incertains et représentent un risque important aux fins du plan d'activités.

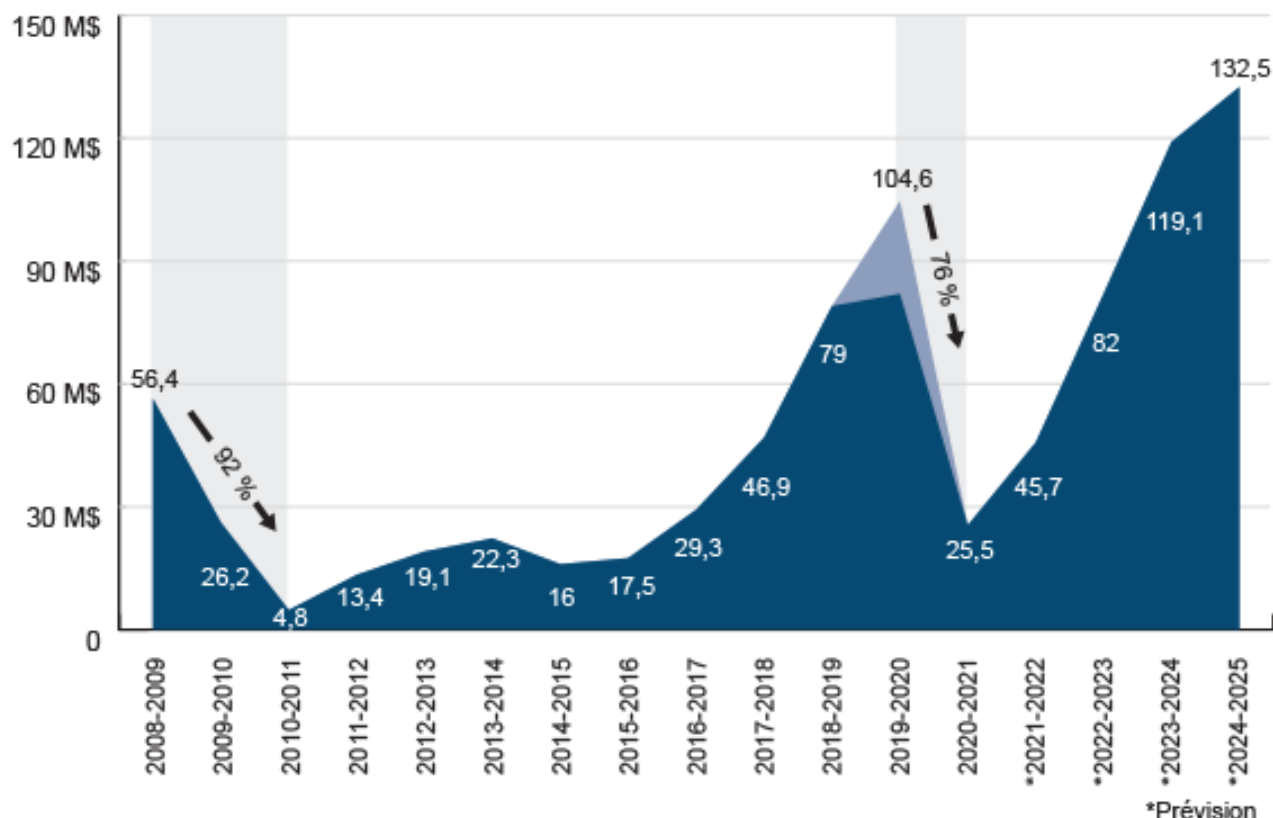
Fondation du droit de l'Ontario (FDO)

L'incertitude qui entoure les revenus provenant de la FDO est le plus important facteur dans la détermination de la viabilité financière sur les trois prochaines années. Bien qu'AJO ait présumé une croissance modeste des soldes et des taux d'intérêt pour les deux prochaines années, le rythme et l'ampleur de cette croissance sont hautement incertains.

Les revenus provenant de la FDO sont extrêmement imprévisibles et une variation soudaine des taux d'intérêt peut entraîner des déficits de fonctionnement immédiats et persistants. En 2019-2020, la deuxième plus importante source de revenus d'AJO était la FDO, qui représentait plus de 20 % du total des revenus (105 millions de dollars). En mars 2020, la réduction de taux de 150 points de base de la Banque du Canada a éliminé

80 millions de dollars de revenus. Malgré la remontée prévue des revenus provenant de la FDO attribuable au marché de l'habitation robuste et aux hausses prévues des taux d'intérêt de la Banque du Canada, l'avenir est incertain.

LFO funding 2008/09 - 2024/25



Conséquences de la COVID-19

La durée et les conséquences définitives de la pandémie de COVID-19 demeurent inconnues. Même si la pandémie ne reprend pas, les changements apportés au fonctionnement des tribunaux ont altéré drastiquement les activités d'AJO. On ignore si ces changements seront conservés et comment les services seront fournis dans les tribunaux à l'avenir. L'incertitude économique liée à la pandémie a fait augmenter la demande pour nos services, une tendance qui pourrait se maintenir.

Financement provincial

La principale source de revenus d'AJO est le paiement de transfert du gouvernement provincial. En 2018-2019, AJO prévoyait un excédent de fin d'exercice en raison de la hausse des revenus provenant de la FDO. Le dernier paiement de transfert de cet exercice a été retenu et AJO n'a pas été en mesure d'éliminer son déficit accumulé à l'époque. En 2019-2020, AJO a été frappée de

nouveau par d'importantes réductions de financement en cours d'exercice. Bien qu'on n'en prévoie pas, des pressions budgétaires gouvernementales pourraient s'exercer de nouveau à l'avenir. Ces réductions et cette incertitude nuisent à la capacité d'AJO de produire ses résultats escomptés et d'exécuter son mandat, notamment dans le contexte où les activités et les dépenses rattrapent les niveaux d'avant la pandémie.

Financement fédéral

L'entente fédérale de financement intitulée *Agreement Respecting Criminal Legal Aid and Immigration and Refugee Legal Aid* expire le 31 mars 2022. Il est prévu qu'elle sera renouvelée, mais le niveau de financement actuel n'est pas garanti.

En outre, le programme fédéral de DIR n'est pas financé de façon permanente et il dépend du financement reçu en cours d'exercice. Puisque le gouvernement provincial a exigé que le programme de DIR soit financé entièrement par le gouvernement fédéral, cette incertitude concernant le financement futur pourrait réduire la capacité d'AJO de fournir des services de DIR uniformes, et elle cause une énorme perte administrative sur le plan des ressources de planification et de fonctionnement.

Mesures de rendement : santé de l'organisme

Les cibles des indicateurs de rendement d'AJO ont été fixées avant le début de l'exercice financier 2020-2021. La pandémie de COVID-19 a nui à la capacité d'atteindre ces cibles.

Santé de l'organisme

PIR	Fréquence de la mesure	Dernière mesure	Cible	2019-2020	2020-2021
Roulement	Annuel	3 ^e trimestre 2020-2021	10 %	5,3 %	4,2 %
Ratio personnel-cadres	Annuel	4 ^e trimestre 2020-2021	10 à 1	7,6 à 1	7,5 à 1
Nombre moyen de jours de maladie par employé (ponctuel + court terme)	Annuel	3 ^e trimestre 2020-2021	10,1 jours	11,8 jours	9 jours
Participation des employés	Annuel	4 ^e trimestre 2020-2021	72 %	67 %	*56 %

* Un nouveau fournisseur utilisant une autre méthodologie pour mesurer la participation du personnel d'AJO a effectué le sondage en 2022. La cote de participation d'AJO est comparable à la cote de référence de 56,6 %.

Indicateurs financiers

PIR	Fréquence de la mesure	Dernière mesure	Cible	2019-2020	2020-2021
Budget équilibré	Annuel	2020-2021	Aucun déficit	Excédent : 14,4 M\$	Déficit : 9,6 M\$
Endettement	Annuel	2020-2021	Aucun déficit accumulé	Excédent accumulé : 10,4 M\$	Excédent accumulé : 0,6 M\$

PIR	Fréquence de la mesure	Dernière mesure	Cible	2019-2020	2020-2021
Flux de trésorerie	Annuel	2020-2021	Trésorerie : 15 M\$	Solde : 68 M\$	Solde : 59,3 M\$
% des dépenses consacrées à l'administration	Annuel	2020-2021	11 %	9,7 %	9,5 %

Services

PIR	Fréquence de la mesure	Dernière mesure	Cible	2019-2020	2020-2021
% d'appels des bureaux de district entendus dans les trois jours	Annuel	4 ^e trimestre 2020-2021	80 %	68,9 %	53,7 %
Taux d'acceptation des demandes de certificat	Annuel	4 ^e trimestre 2020-2021	87 %	88,1 %	91,2 %
% des appels pris dans les trois minutes (N1*)	Annuel	4 ^e trimestre 2020-2021	80 %	57,1 %	50,8 %
% des appels pris dans les trois minutes (CAA*)	Annuel	4 ^e trimestre 2020-2021	80 %	92,9 %	68,0 %
% des appels pris dans les trois minutes (détenus)	Annuel	4 ^e trimestre 2020-2021	80 %	71,9 %	59,3 %
% des appels pris dans les 20 minutes (N2*)	Annuel	4 ^e trimestre 2020-2021	80 %	69,5 %	54,0 %
Satisfaction globale des clients (% de réponses positives)	Annuel	4 ^e trimestre 2020-2021	80 %	80,1 %	79,3 %
Satisfaction globale des avocats (% de réponses positives)	Annuel	2 ^e trimestre 2020-2021	45 %	43,0 %	57,0 %

* Veuillez consulter la section du présent document consacrée au centre d'appel pour

connaître les descriptions des rôles et des responsabilités des agents chargés des appels N1 et N2 et des appels de détenus ainsi que des agents du Centre d'aide aux avocats.

Annexe A : Lettre de mandat d'AJO

*Cette lettre a été traduite par Aide juridique Ontario. Vous pouvez lire la [lettre originale en anglais](#) sur le site Web d'AJO.

Attorney General
McMurtry-Scott Building
720 Bay Street
11th Floor
Toronto ON M7A 2S9
Tel: 416-326-4000
Fax: 416-326-4007

Procureur général
Édifice McMurtry-Scott
720, rue Bay
11e étage
Toronto ON M7A 2S9
Tél.: 416-326-4000
Télééc.: 416-326-4007



Notre n° de référence : M-2021-13862

Le 20 septembre 2021

M. Charles Harnick
Président
Aide juridique Ontario
40, rue Dundas Ouest, bureau 200
Toronto (Ontario)
M5G 2H1

Monsieur,

Au moment où vous commencez la planification pour l'exercice 2022-2023, j'ai le plaisir de vous écrire en votre qualité de président d'Aide juridique Ontario (AJO). Conformément aux exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations, la présente lettre énonce mes attentes à l'égard d'AJO pour l'exercice 2022-2023.

Les organismes ontariens régis par un conseil d'administration sont des partenaires essentiels pour la prestation de services de grande qualité à la population ontarienne. Le travail que vous-même et vos collègues membres du conseil d'administration entreprenez pour établir les buts, les objectifs et l'orientation stratégique d'AJO garantit l'accès à la justice pour les personnes à faible revenu en Ontario. Il est important que cette orientation soit conforme aux priorités du gouvernement, au mandat de votre organisme, aux politiques et directives clés et à mes directives, le cas échéant. Je vous remercie de votre volonté de servir.

En tant que parties intégrantes du gouvernement de l'Ontario, les organismes doivent agir au mieux des intérêts de la population ontarienne en étant efficaces et efficaces et en optimisant l'utilisation des ressources des contribuables. Le principal objectif de notre gouvernement est de protéger toutes les vies et tous les emplois, dans toute la mesure du

possible. Sans une population en bonne santé, nous ne pouvons pas avoir une économie saine.

Cela comprend :

1. Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses

- Fonctionner dans les limites des allocations financières de votre organisme;
- Cerner et saisir les occasions de production de revenus, de pratiques novatrices et/ou d'amélioration de la durabilité des programmes;
- Se conformer aux directives pertinentes liées à la centralisation de la chaîne d'approvisionnement et aux mesures provisoires relatives aux biens immobiliers pour les locaux à bureaux de votre organisme;
- Tirer parti des résultats obtenus et atteindre les résultats de référence pour les stratégies et les directives en matière de rémunération;
- Collaborer avec le ministère, dans les secteurs appropriés, pour mettre en œuvre le [Plan d'action pour faire progresser l'Ontario](#).

AJO intègre à ses budgets prévisionnels des dépenses prudentes et des possibilités génératrices de revenus limitées afin d'assurer la durabilité des programmes obligatoires. Les revenus provenant de la Fondation du droit ont constitué une portion considérable (plus de 20 %) du total des revenus d'AJO, mais cette portion a diminué considérablement depuis le printemps de 2020. Étant donné notre bassin de clients à faible revenu et les contributions déjà généreuses mais instables des fournisseurs de services (le financement de la FDO provient des comptes en fiducie des avocats), il n'existe pas de nouvelle source de revenus fiable qui suffirait à compenser le manque à gagner dans les revenus provenant de la FDO.

Par ailleurs, AJO s'efforce d'innover sur le plan de la prestation des services dans le cadre de la stratégie de modernisation. Voir le résumé et le plan financier triennal.

2. Transparence et responsabilisation

- Respecter les directives et politiques gouvernementales applicables et assurer la transparence et la responsabilisation dans les rapports;
- Respecter les exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations, les normes et pratiques comptables et le cadre éthique de la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario* et répondre aux conclusions des vérifications, le cas échéant;

- Déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour appuyer efficacement le rôle du conseil d'administration en matière de gouvernance et de reddition de comptes de l'organisme.

AJO respecte toutes les directives et politiques applicables et examinera, formera et améliorera les instruments de politique internes pour que l'organisme se conforme aux versions à jour de ces directives et politiques. Ces travaux sont supervisés par le Bureau de la planification générale et des rapports, l'Unité de vérification interne et le Bureau de l'avocate générale.

3. Gestion des risques

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace pour cerner, évaluer et atténuer les risques, y compris pour la planification et l'intervention en cas d'urgence sanitaire et autres, notamment la COVID-19;
- Élaborer un plan de continuité des activités qui identifie le personnel et les services essentiels et indispensables.

AJO a examiné et applique la Directive sur la gestion globale des risques de février 2020. Cela comprend un comité exécutif de gestion des risques et des rapports améliorés à l'intention du conseil d'administration et du MPG. Les rapports améliorés à l'intention du conseil comprennent des rapports remis à chacun de ses comités, lesquels rapports visent tous les secteurs de risque relevant du mandat du comité. En 2022-2023, AJO continuera à fournir une formation avec l'aide et les conseils du directeur général de la gestion des risques de l'Ontario.

4. Gestion de la main-d'œuvre

- Optimiser votre capacité organisationnelle pour appuyer la prestation optimale des services publics;
- Moderniser et redéployer les ressources vers les secteurs prioritaires, au moment et aux endroits elles sont nécessaires.

AJO examine les mesures relatives au service à la clientèle pour trouver des améliorations, tant dans le cadre de la planification des activités que dans celui de la stratégie de modernisation. Voir la section « Survol des programmes et des activités ». AJO élabore des programmes de succession mettant l'accent sur les postes de haute direction.

5. Collecte de données

- Améliorer la façon dont l'organisme utilise les données dans la prise de décisions, l'échange d'information et la production de rapports, notamment en tirant parti des solutions de données disponibles ou nouvelles pour préparer des rapports basés sur les résultats et améliorer la prestation des services;
- Soutenir les exigences de transparence et de protection de la vie privée dans l'utilisation et l'échange de données avec le ministère, selon le cas.

Certaines initiatives en cours d'AJO visent à assurer la conformité à la Directive sur les données ouvertes, en plus des mises à jour et des améliorations des mesures de la santé de l'organisme. Ces travaux sont supervisés par les services des politiques et des communications et le Bureau de la planification générale et des rapports d'AJO.

6. Prestation numérique et service à la clientèle

- Explorer et mettre en œuvre des stratégies de numérisation ou de modernisation numérique pour la prestation de services en ligne et continuer de respecter et de dépasser les normes de service à la clientèle tout au long de la transition;
- Adopter des approches numériques, comme la recherche sur les utilisateurs, le développement agile et la gestion des produits.

AJO a lancé, dans le cadre de la stratégie de modernisation, un éventail d'initiatives qui amélioreront les services numériques fournis à la clientèle et aux fournisseurs de services. Elles comprennent notamment le perfectionnement du processus de demande en ligne d'AJO et des mises à jour des services en ligne d'AJO à l'intention des avocats. AJO a lancé son portail des clients en 2021 et continuera à mettre à niveau ce nouveau canal de service.

7. Diversité et inclusion

- Élaborer et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion afin de promouvoir un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié.
- Faire preuve de leadership pour créer un environnement inclusif exempt de harcèlement.
- Adopter un processus de mobilisation en matière d'inclusion pour s'assurer que toutes les voix sont entendues afin d'éclairer les politiques et la prise de décisions.

En 2022-2023, pour donner suite aux initiatives d'information et de sensibilisation des deux dernières années, AJO mettra à jour ses programmes et ses politiques de recrutement et de succession pour qu'ils reflètent et réalisent l'engagement permanent d'AJO envers l'équité, la diversité et l'inclusion.

8. Relance après la pandémie de COVID-19

- élever et poursuivre les modes de prestation de services (numériques ou autres) qui ont évolué depuis le début de la COVID-19;
- Soutenir les efforts de relance après la COVID-19.

AJO a élaboré ou perfectionné l'accès à distance aux services afin de répondre aux besoins de la clientèle et des fournisseurs de services pendant la pandémie. Nombre de ces systèmes seront maintenus après la pandémie dans le cadre des efforts continus d'AJO visant à accroître l'accès à ses services. AJO collabore aussi avec les partenaires du système de justice pour fournir un soutien approprié aux travaux de rétablissement post-COVID dans les limites des ressources disponibles.

Outre ces priorités pangouvernementales, je m'attends à ce qu'AJO se concentre sur ce qui suit :

1. Réalisation de son mandat de base et modernisation

- Par le biais de certificats, d'avocats de service, d'organisations de services juridiques autochtones et de cliniques juridiques communautaires, fournir des services d'aide juridique de base essentiels et de grande qualité qui répondent aux besoins des clients de manière rentable et efficace, et soutenir la stratégie du ministère visant à réduire les arriérés dans les tribunaux, comme indiqué ci-dessous, sachant que cela va au-delà du mandat de base d'AJO;
- Examiner mensuellement les programmes et les dépenses afin de relever les possibilités de réaliser des économies;
- Moderniser les services d'aide juridique de base et rationaliser les processus dans le secteur de l'aide juridique afin de réduire les doubles emplois, de réaliser des économies et des gains d'efficacité et d'élargir l'accès à la justice dans l'ensemble de la province.

À l'aide du présent plan d'activités et d'autres activités de planification, le conseil et la direction d'AJO ont déterminé les priorités et établi les objectifs qui nous permettront d'exécuter notre mandat prévu par la loi. La consultation des fournisseurs de services et des intervenants nous aide à assurer la conformité au mandat d'AJO. En outre, AJO cherche des possibilités de rationalisation et d'économie dans le cadre des initiatives de modernisation.

2. Gestion responsable et durable des fonds

- Fournir des prévisions financières uniformes, complètes et mensuelles qui respectent les pratiques de prévision de la FPO et sont présentées dans un format accepté par les deux organisations;
- Prioriser les services et les activités essentiels qui s'inscrivent dans le mandat de base d'AJO lors de l'examen de la gestion et la répartition des fonds;
- Optimiser l'utilisation des ressources tout en offrant des services d'aide juridique efficaces, efficaces et de grande qualité;
- Veiller à ce qu'AJO fonctionne dans les limites de son budget;
- Veiller à ce que les cliniques juridiques communautaires et les autres fournisseurs de services en vertu de la Loi de 2020 sur les services d'aide juridique disposent d'un financement approprié et durable pour fournir des services essentiels en matière de droit de la pauvreté aux Ontariennes et Ontariens à faible revenu;
- Rechercher et mettre en œuvre des approches novatrices pour la génération de revenus afin de faire face au caractère imprévisible et instable des fonds provenant de la Fondation du droit de l'Ontario.

AJO continue à collaborer avec le MPG pour fournir régulièrement des mises à jour financières afin de permettre la formulation de plans traitant les manques à gagner qui peuvent résulter de l'instabilité du financement provenant de la FDO. Ces manques à gagner peuvent être exacerbés par des fluctuations de la demande pour les services d'AJO et les changements attribuables à la COVID dans les habitudes de facturation.

3. Engagement ouvert et transparent

- Élaborer une approche de consultation qui comprend un engagement transparent et substantiel avec les principaux intervenants et partenaires, y compris les cliniques juridiques communautaires, les communautés autochtones et d'autres communautés racialisées;

- Partager les processus d'élaboration de politiques et de règles avec les intervenants pertinents conformément à la *Loi de 2020 sur les services d'aide juridique*.

La nouvelle LSAJ 2020 exige notamment qu'AJO élabore et applique une politique de consultation. Maintenant qu'AJO a adopté une telle politique de consultation, elle continuera pendant l'exercice 2022-2023 à élaborer le processus par lequel elle s'acquittera des obligations que l'article 33 lui impose. AJO continuera à s'efforcer d'être un leader de la transparence dans le secteur de la justice.

4. Appuyer le processus de relance des tribunaux

- Collaborer avec le ministère dans ses efforts de planification et de mise en œuvre de stratégies visant à réduire les retards dans les tribunaux.

AJO continuera à collaborer avec tous les partenaires du système de justice pour établir des plans de réouverture réalisables et assortis de ressources appropriées. En particulier, elle s'adaptera aux changements procéduraux de la Cour de justice de l'Ontario qui visent à éliminer les arriérés d'affaires criminelles.

5. Équité, lutte contre le racisme et réconciliation

- Mobiliser, collaborer et soutenir les communautés autochtones, racialisées et marginalisées afin de surmonter les obstacles systémiques uniques auxquels elles sont confrontées dans le système de justice ;
- Travailler de manière collaborative pour répondre aux « appels à l'action » du Comité de vérité et réconciliation du Canada;
- Veiller à que la collecte de données fondées sur la race respecte les exigences et les principes de la *Loi de 2017 contre le racisme* et les Normes relatives aux données contre le racisme (Ontario);
- Élaborer et appuyer des politiques et des programmes distincts visant à éliminer la surreprésentation des Autochtones et des Noirs dans le système de justice pénale et le système de protection de l'enfance;
- Veiller à ce que la numérisation et d'autres stratégies de modernisation ne créent pas d'obstacles à l'accès à la justice pour les personnes marginalisées qui n'ont pas forcément accès à la technologie.

Comme elle l'indique ci-dessus, AJO maintient son engagement envers l'équité, la lutte contre le racisme et la réconciliation. Le plan d'activités mentionne des initiatives particulières qu'AJO réalise dans le cadre de ses stratégies axées sur les clients. Ces initiatives pluriannuelles ont pour but d'offrir le plein accès à la justice pour les groupes qui cherchent à obtenir justice, notamment les personnes racialisées et les Autochtones.

Grâce à ces mesures, nous pouvons continuer de faire en sorte qu'AJO s'acquitte de son mandat de promouvoir l'accès à la justice pour les Ontariennes et Ontariens à faible revenu.

Je vous remercie, ainsi que vos collègues membres du Conseil, de votre appui continu et de vos précieuses contributions. Si vous avez des questions ou des préoccupations, n'hésitez pas à communiquer avec M^{me} Jane Mallen, sous-procureure générale adjointe, Division des politiques, par téléphone au 647 622-5147 ou par courriel à jane.n.mallen@ontario.ca.

Meilleures salutations,

Le procureur général,

A handwritten signature in black ink that reads "Doug Downey". The signature is written in a cursive, flowing style with a long horizontal stroke at the end of the name.

Doug Downey

Annexe B : Registre des risques

La section qui suit résume les risques et les plans d'atténuation connexes qui influent sur le plan d'activités au cours de la période qu'il vise.

1. Insuffisance du financement ou des revenus

Élevé

Moyen-élevé

AJO risque de ne pas disposer de ressources financières suffisantes pour fournir l'ensemble de ses services de base obligatoires et de ses services discrétionnaires prioritaires tout en réalisant ses initiatives stratégiques. Risque lié aux flux de trésorerie et aux comptes créditeurs. Ce risque résulte de réductions du financement de base provincial, des revenus provenant de la Fondation du droit et de l'incertitude concernant la pérennité du financement fédéral pour les services de droit de l'immigration et des réfugiés.

Atténuation du risque

AJO établit une surveillance minutieuse des obligations liées aux comptes créditeurs, prolonge les délais de paiement et avertit le conseil et le MPG des problèmes aussi longtemps à l'avance que possible. AJO surveille étroitement les variations des dépenses résultant des mesures provisoires liées à la COVID-19. AJO collabore avec ses partenaires de financement pour stabiliser ses revenus projetés, établit la priorité des activités et des services essentiels compatibles avec son mandat de base, détermine des stratégies pour composer avec l'instabilité des revenus provenant de la Fondation du droit, examine les programmes et les dépenses pour déterminer les secteurs incompatibles avec son mandat de base, et envisage des possibilités d'économies.

2. Respect des délais de mise en œuvre de la LSAJ 2020 et d'autres initiatives de modernisation d'AJO et des cliniques

Moyen-élevé

Description et effet du risque

L'ampleur considérable des travaux, par rapport aux délais de mise en œuvre de la LSAJ 2020, fait en sorte qu'AJO risque de ne pas respecter des attentes ou des engagements annoncés. Les causes profondes comprennent des pénuries

de personnel et de compétences attribuables à la situation persistante de la pandémie, l'imprévisibilité de la demande de services, l'épuisement du personnel, etc.

Atténuation du risque

AJO continue à surveiller et à mesurer l'effet de la réduction de la capacité du personnel et l'impact de la pandémie en sondant le personnel. Elle compose avec les pressions liées au personnel par divers moyens. AJO a constitué une unité de modernisation dirigée par un cadre qui assure l'établissement des priorités et la coordination des initiatives de modernisation en tenant compte des autres projets prioritaires, de la transition à la LSAJ 2020, des activités de conformité et des pressions liées à la prestation des services réguliers. Elle affecte les ressources aux initiatives prioritaires. Elle élabore des processus de responsabilisation en matière de gestion de projet.

3. Retour sécuritaire au travail sur place et aux points de service

Moyen-élevé

Description et effet du risque

Pour réduire la probabilité de transmission de la COVID-19 dans les lieux de travail d'AJO, comme les tribunaux, exigera l'installation et la mise en œuvre d'un large éventail de mesures de contrôle. Ces mesures préventives se combinent à des enjeux de santé et de sécurité de longue date propres au travail et aux espaces du personnel d'AJO dans les palais de justice et d'autres lieux de travail sur place. Il se peut qu'AJO soit incapable de retourner dans de nombreux lieux de travail sans déployer des efforts et payer des coûts (financiers et en ressources humaines) importants pour assurer la santé et la sécurité. Risques pour la santé et la sécurité liés au maintien des arrangements de télétravail provisoires (santé mentale, ergonomie).

Le retour au travail pourrait poser un risque additionnel de litige concernant la sûreté des conditions des lieux de travail.

Atténuation du risque

AJO suivra les pratiques exemplaires et prendra toutes les précautions raisonnables pour réduire les risques. AJO collaborera avec les syndicats pour déterminer les problèmes et discuter des solutions possibles. La planification

du rétablissement des services fournis en personne est en cours. La date du début du retour a été et pourrait être de nouveau reportée selon l'évolution de la situation. Un ensemble complet de trousseaux de ressources a été élaboré en vue du retour. On s'attend à ce que le retour se fasse progressivement et à ce que le personnel crucial retourne sur place en premier. La prestation et le travail à distance devraient se maintenir pour beaucoup de services et de membres du personnel à divers niveaux.

Un groupe de travail multifonctionnel interne a été constitué. AJO effectue des évaluations détaillées de tous les lieux de travail conjointement avec son personnel, les services judiciaires du MPG et les représentants chargés de la santé et de la sécurité, tant dans les tribunaux qu'ailleurs. Les décisions relatives au retour au travail seront prises au cas par cas, selon chaque lieu.

4. Composer avec l'imprévisibilité de la demande de services

Moyen

Description et effet du risque

AJO a connu de multiples fluctuations de la demande de services causées par les réponses provinciales et fédérales à la pandémie. Une incertitude considérable demeure quant à l'ampleur et aux moments des variations de la demande de services dans tous les domaines du droit en raison de la complexité et de l'évolution des facteurs environnementaux. L'imprévisibilité de la demande de services, y compris en ce qui concerne les arriérés des tribunaux, pourrait créer des pressions financières et influencer sur la capacité du personnel.

Atténuation du risque

Une analyse de l'environnement, une modélisation et une planification de scénarios améliorées appuieront la prise de décision et la réaction quant à la prestation des services. AJO surveille les besoins des clients et les volumes de services fournis par rapport à sa situation financière.

AJO continuera à prendre des décisions favorisant le fonctionnement des tribunaux et l'administration de la justice, y compris les initiatives du MPG visant à réduire les arriérés des tribunaux.

5. COVID : modification d'urgence de la politique d'admissibilité au certificat

Moyen

Description et effet du risque

Possibilité d'une augmentation importante du volume de certificats délivrés à des personnes non admissibles qui découlerait de la renonciation aux évaluations de l'admissibilité juridique et financière et qui entraînerait des coûts excessifs et une perception négative du public envers l'autorité législative.

Atténuation du risque

AJO surveille et communique l'efficacité et la durabilité des modifications apportées aux politiques en raison de la COVID afin de déterminer les mesures à maintenir, à annuler ou à rajuster. AJO annule les modifications touchant la prestation des services lorsqu'elle détermine qu'elles ne sont plus nécessaires pour réduire le risque. Collecte de renseignements sur les auteurs de demande, suivi et analyse des tendances relatives à la délivrance des certificats et aux coûts des programmes, réalisation d'une évaluation formelle fondée sur les données probantes visant les initiatives lancées en réaction à la COVID pour guider les recommandations présentées au conseil.

6. Expiration des conventions collectives des syndicats représentant les employés d'AJO (relations de travail)

Moyen

Description et effet du risque

Deux conventions collectives conclues avec le SEFPO et celle des avocats représentés par la Society of United Professionals expirent le 31 mars 2022.

Atténuation du risque

AJO a entamé des discussions avec le Conseil du Trésor au sujet de son mandat de négociation. AJO demandera un mandat de négociation à son conseil au moment approprié à l'automne 2021.

7. Suffisance de l'information sur la gestion

Moyen

Description et effet du risque

Risque que l'information et les données produites ou utilisées ne répondent pas adéquatement ou complètement aux besoins opérationnels. Risque que l'information et les données n'appuient pas la précision la prise de décisions quant à la planification et à la prestation des services. Risque qu'AJO ait des données inadéquates aux fins de l'échange d'information et de la reddition de comptes fondée sur les résultats. Risque que les données d'AJO ne permettent pas de réaliser les buts du gouvernement concernant la reconnaissance du racisme systémique.

Atténuation du risque

AJO réalise des initiatives visant à améliorer la gestion stratégique de l'information et des données. Mesures de la santé de l'organisme et du rendement. AJO collabore avec le MPG pour mettre en œuvre des questions et des exigences relatives aux données du plan d'action antiracisme, met à jour des indicateurs de l'organisme et effectue une évaluation des besoins liés à la stratégie de gestion des données.

8. Résistance ou contestation des fournisseurs de services ou des intervenants concernant les nouvelles règles et les modifications connexes des politiques

Moyen

Description et effet du risque

AJO bâtit le nouveau cadre des règles remplaçant les règlements. Une réaction négative des intervenants à l'orientation proposée ou approuvée par AJO concernant le cadre de règles prévues par la LSAJ 2020 et la mise en œuvre subséquente pourrait attirer l'attention des médias et entraîner des actions perturbatrices, des retards ou un changement d'orientation.

Atténuation du risque

Consultation active auprès des partenaires du système de justice et des intervenants, y compris les comités consultatifs d'AJO, afin qu'AJO reçoive des commentaires de l'extérieur de l'organisme et comprenne les préoccupations des intervenants, et afin d'assurer la transparence et la communication d'avis clairs sur les changements éventuels.

9. Sécurité de l'information et des systèmes de TI (cybersécurité)

Moyen

Description et effet du risque

Possibilité d'atteinte importante à la vie privée, de divulgation de renseignements sur les clients ou d'atteinte aux systèmes d'information. Les causes profondes comprennent l'utilisation de nouvelles technologies pour maintenir les activités de l'organisme et la prestation des services à la clientèle en raison des plans d'urgence liés à la COVID-19, des problèmes de sécurité découlant des arrangements de télétravail (réseaux domestiques, utilisation d'appareils personnels), dans le contexte de l'augmentation mondiale des incidents de sécurité externes et des attaques lancées contre les organismes par des criminels. De plus, les objectifs d'AJO comprennent une transformation numérique importante

Atténuation du risque

L'infrastructure d'AJO est entretenue au moyen de mises à jour de sécurité et fait l'objet d'une détection des intrusions et d'une surveillance préventive actives. AJO consulte régulièrement des tiers qui font des tests de pénétration internes et externes afin de confirmer la robustesse des mesures de sécurité d'AJO et qui présentent des recommandations concernant les aspects à améliorer. AJO effectue des évaluations approfondies concernant les renseignements personnels et les risques liés aux nouvelles initiatives et aux modifications importantes des systèmes existants.

Les autres mesures d'atténuation comprennent une formation élargie pour le personnel et l'adoption de procédures suffisantes pour traiter les scénarios de risque existants ou nouveaux.

Le déploiement du service infonuagique Microsoft 365 au sein d'AJO

comprend des outils de sécurité avancés qui aident le service des TI à mieux gérer la distribution des logiciels, les mises à jour et la gestion des appareils. Cela contribuera à réduire ce risque compte tenu du plus grand nombre de télétravailleurs servis désormais par le service des TI.

10. Répondre aux nouveaux besoins des clients

Faible

Description et effet du risque

Il y a un risque d'insuffisance des services fournis aux groupes de clients vulnérables qui est attribuable aux conditions liées à la pandémie. Les obstacles qui diminuent la capacité d'AJO de fournir un accès en temps opportun aux services et à la justice pour les groupes vulnérables (p. ex., détenus, violence familiale) dans le contexte des mesures liées à la COVID-19 font augmenter le risque de préjudice (p. ex., décès, blessure, mauvais traitements) pour les clients ou les personnes admissibles. Exemples : un retard dans l'accès à AJO et au tribunal pourrait prolonger la période de détention d'une personne et accroître la possibilité qu'elle s'expose à la COVID-19; une victime de violence familiale pourrait avoir plus de mal à obtenir les services d'AJO pendant son isolement chez elle avec un abuseur.

Atténuation du risque

AJO a déployé des efforts importants pour réduire au minimum l'impact sur les communautés particulièrement vulnérables et à risque, comme les personnes survivantes de la violence familiale, les personnes détenues, les patients psychiatriques et les familles concernées par des dossiers des sociétés d'aide à l'enfance.

Une analyse de l'environnement, une modélisation et une planification de scénarios améliorées appuieront la prise de décision et la réaction quant à la prestation des services.

Annexe C : Détails du plan de prestation des services de technologie de l'information (TI)

La stratégie générale d'AJO vise à favoriser l'innovation dans les services et les technologies axées sur le client qui offrent une valeur ajoutée à la clientèle. À cette fin, AJO a adopté une stratégie relative aux TI conçue pour permettre la prestation de services numériques répondant aux besoins de la clientèle, des fournisseurs de services et de l'organisation.

La stratégie relative aux TI consiste en une ***fondation technologique de base*** supportant ***quatre segments technologiques stratégiques***, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Fondation technologique de base	Segments technologiques stratégiques
<p><i>Simplifier, sécuriser et optimiser les technologies pour accélérer l'adaptation numérique aux besoins de la clientèle, des fournisseurs et de l'organisme.</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Assurer la sécurité des systèmes.2. Assurer la disponibilité optimale des systèmes.3. Tenir les systèmes à jour.4. Technologies de l'information efficaces et efficaces.	<p><i>Permettre la modernisation et la transformation numériques.</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Élargissement des services numériques à la clientèle.2. Améliorer les services numériques aux fournisseurs de services.3. Efficacité des services numériques de l'organisme.4. Modernisation des technologies des cliniques.

Depuis 2019, AJO a effectué diverses mises à niveau touchant l'infrastructure, la sécurité et les plateformes qui font en sorte que sa fondation technologique de base demeure sécurisée, très fiable, extensible et adaptée à ses besoins technologiques et à ceux des cliniques juridiques communautaires. Fait important : cette *fondation technologique de base* aide AJO et les cliniques juridiques communautaires à réaliser leurs initiatives de *technologies opérationnelles et transformationnelles* qui sont cruciales pour répondre aux besoins des clients et pour leur fournir des soutiens. Tout au long de la pandémie de COVID-19, AJO a habilité une organisation entièrement virtuelle aux fins de son administration et a confirmé que cette stratégie demeure intacte pour élargir davantage les services juridiques en ligne sécurisés dans le cadre de son mandat de modernisation.

Au cours des prochaines années, AJO poursuivra la modernisation et la transformation de la fondation technologique de base et des segments technologiques stratégiques. AJO a adopté une stratégie axée sur l'infonuagique pour accélérer ces changements et cherche à utiliser les technologies d'apprentissage automatique, d'intelligence artificielle et de registre distribué pour assurer l'automatisation sécurisée de ses services juridiques.

Segments technologiques stratégiques

1. Élargissement des services numériques à la clientèle

Client Besoins de la clientèle : Les clients d'AJO ont besoin de services fournis par les points d'accès de leur choix à l'aide de technologies Web, mobiles, vidéo, de courriel et de messagerie instantanée.

- a) Accroître les capacités d'aide à la clientèle du centre d'appel d'AJO en augmentant les soutiens multicanaux offerts aux clients et aux fournisseurs de services.
- b) Améliorer les sites Web externes publics d'AJO.
- c) Améliorer le processus de réception des demandes d'AJO en élargissant l'accès en ligne libre-service simplifié pour la clientèle.
- d) Améliorer l'information juridique publique fournie par les divers points d'accès de la clientèle.
- e) Mettre en œuvre des services en ligne utilisant la vidéo, le clavardage, la messagerie instantanée et d'autres moyens.

2. Améliorer les services numériques aux fournisseurs de services

Besoins de la clientèle : AJO doit fournir à ses travailleurs juridiques et à ses fournisseurs de services des outils de soutien qui les aideront à recevoir, à trier et à assister les clients. Outils adaptés, sensibles et fiables pour répondre aux besoins de la clientèle.

- a) Continuer à améliorer le portail de facturation des avocats pour leur permettre de se concentrer sur l'aide à la clientèle et rationaliser l'administration de la facturation.
- b) Maintenir le soutien et déployer des améliorations de l'aide à la clientèle relativement à l'intégration des services du programme des avocats de service dans les tribunaux.
- c) Continuer à évaluer et à améliorer les plateformes de gestion de cas d'AJO afin de répondre aux besoins de la clientèle en matière d'aide juridique.
- d) Continuer à améliorer la gestion de cas d'AJO par la gestion intégrée des connaissances et la mobilité.

3. Efficacité des services numériques de l'organisme

Besoins de la clientèle : Grâce à la numérisation accrue et à l'optimisation de ses processus opérationnels, AJO peut augmenter sa capacité d'aider les clients et sa capacité d'affecter les ressources selon les besoins prioritaires :

- a) Améliorer l'efficacité transactionnelle pour AJO, sa clientèle et ses fournisseurs de services par la numérisation accrue et l'optimisation des soutiens et des processus.
- b) Améliorer le rendement d'AJO, de sa clientèle et de ses fournisseurs de services au moyen d'analyses de données, de rapports et d'outils d'aide à la prise de décision efficaces.
- c) Rediriger les transactions manuelles que les clients préféreraient effectuer en libre-service.
- d) Continuer à élargir l'utilisation de diverses technologies vidéo en ligne (Microsoft Teams, Zoom, etc.) pour les travailleurs juridiques, les médiateurs et les personnes qui aident directement les clients.
- e) Étendre l'informatique mobile légère pour les travailleurs juridiques à l'aide de technologies de virtualisation sécurisées.
- f) Élargir les outils de gestion des connaissances et de collaboration pour favoriser l'agilité de la main-d'œuvre.

4. Modernisation des technologies des cliniques

Besoins de la clientèle : Recevoir des services juridiques communautaires sécurisés, fiables et accessibles.

- a) Continuer à soutenir le système de gestion de cas et d'information des cliniques.
- b) Continuer à favoriser la collaboration, l'échange et la mobilité entre les cliniques.
- c) Continuer à soutenir les projets de TI approuvés ou financés des cliniques.

Fondation technologique de basen

1. Maintenir la fondation technologique de base

Besoins de la clientèle : Recevoir d'AJO et des cliniques juridiques communautaires des services juridiques sécurisés, optimalement disponibles et modernes.

1. Assurer la sécurité des systèmes
 - a) Mise à niveau des outils matériels et logiciels de gestion de la sécurité.
 - b) Tests de pénétration effectués par des tiers pour valider la robustesse des mesures de sécurité.
 - c) Formation permanente des employés sur la protection de la vie privée et la sécurité.

2. Assurer la disponibilité optimale des systèmes
 - a) Mises à niveau de l'infrastructure pour accroître la redondance au moyen d'ententes de sauvegarde sur place ou dans le nuage.
 - b) Élargissement de la couverture de rétablissement en cas de catastrophe pour les services opérationnels cruciaux.
 - c) Augmentation des points d'accès sans fil sécurisés.
3. Tenir les systèmes à jour
 - a) Mise à niveau des plateformes de soutien d'AJO pour la clientèle, les fournisseurs de services et l'administration.
 - b) Évaluation des services d'infonuagique fournis par des tiers, le cas échéant, et migration des nouvelles acquisitions.
 - c) Confirmation du soutien des activités et des systèmes.
 - d) Continuation de la virtualisation de l'infrastructure et centres de données pour les fusions ou les acquisitions, le cas échéant.
4. Utilisation efficiente et efficace des technologies de l'information
 - a) Développer les compétences en protection de la vie privée et en évaluation des risques.
 - b) Réduire les risques en matière de gestion de l'information par des politiques, des lignes directrices et des ententes formelles concernant les TI.
 - c) Améliorer la conformité à la LAPHO de tous les systèmes d'AJO.
 - d) Établir et faire approuver un plan de fusion des données prévoyant des services d'infonuagique sécurisés fournis par des tiers.
 - e) Adapter les soutiens, les structures et les ressources en TI pour répondre aux besoins prioritaires d'AJO et des cliniques juridiques communautaires.
 - f) Faire des recherches et du développement par l'engagement dans les technologies immersives (nuage, apprentissage automatique, intelligence artificielle, réalité augmentée, chaîne de blocs, etc.).

Initiatives de technologie transformationnelle : 2020-2025

Élargissement des services numériques à la clientèle (téléphone, Web, vidéo, messagerie instantanée, clavardage, courriel, portail libre-service, etc.)

Améliorer les services numériques aux fournisseurs de services (outils modernes d'aide à la clientèle, de gestion de cas et de gestion des connaissances)

Efficacité des services numériques de l'organisme (gestion de l'information, collaboration et mobilité améliorées)

Modernisation des technologies des cliniques

Maintenir la fondation technologique de base

Sécurité + disponibilité optimale + mise à jour + TI efficaces et efficaces

Annexe D : Énoncé de principes d'Aide juridique Ontario

Les services d'AJO favorisent l'accès à la justice. AJO fournit des services d'aide juridique aux personnes admissibles en Ontario. Nous contribuons de façon essentielle à la solidité du système de justice.

Nous nous engageons pleinement à servir nos clients, à accomplir notre travail et à jouer le rôle important qui est le nôtre. Au fil des ans, nous avons établi un cadre de référence de valeurs et d'engagements que nous continuons à renforcer. Ce cadre oriente notre travail au quotidien, et nous en sommes fiers.

Nous présentons ce cadre dans le présent énoncé de principes au moment où AJO se prépare à passer de sa loi fondatrice, la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*, à la nouvelle *Loi de 2020 sur les services d'aide juridique* (LSAJ 2020). Nos principes et nos engagements découlent de notre tradition de service bien ancrée et ils continueront à constituer le fondement de notre travail dans le cadre de la nouvelle loi. Le passage à la nouvelle loi est l'occasion de réaffirmer nos principes et de les célébrer.

La mise en application de nos principes

Les clients sont au centre de toutes nos activités.

Nous fournissons des services axés sur le client conformément à notre mandat et aux principes établis dans la LSAJ 2020. Nous sommes responsables devant la province de l'Ontario de l'optimisation de l'utilisation des fonds publics.

Comme le stipule la LSAJ 2020, le mandat d'AJO est de fournir des services d'aide juridique de haute qualité qui tiennent compte des besoins des clients et des communautés de l'Ontario, y compris les personnes et les communautés autochtones et francophones. Nous devons également tenir compte du coût des services et de nos ressources financières.

Les principes prévus par la loi qui orientent l'action d'AJO figurent au par. 17 (2) de la LSAJ 2020, qui stipule qu'AJO doit s'efforcer continuellement de maintenir et d'améliorer l'efficacité et la qualité des services d'aide juridique tout en assurant l'optimisation des ressources, et que les services d'aide juridique doivent :

- promouvoir l'accès à la justice;
- être efficaces, efficients et de grande qualité;

- être fournis d'une manière innovatrice, transparente, responsable et axée sur le client;
- répondre aux besoins des particuliers à faible revenu et des collectivités défavorisées de l'Ontario;
- favoriser les règlements précoces, lorsque cela est approprié;
- être coordonnés avec d'autres domaines d'activité du système judiciaire et avec les services communautaires.

Équité et droits de la personne

AJO s'efforce de respecter les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion, au sein de son organisation et dans la prestation de ses services aux clients.

À titre de fournisseur de services à la population ontarienne à faible revenu — qui est en grande partie composée de personnes autochtones, de personnes noires, de personnes racialisées et de membres d'autres communautés en quête d'équité —, AJO reconnaît que ses clients se heurtent à des obstacles pour accéder à la justice à cause du racisme systémique et d'autres formes de discrimination, comme celles auxquelles font face les personnes handicapées et les personnes 2SLGBTQIA+.

AJO s'efforce de lutter contre ces phénomènes en veillant à :

- respecter et faire progresser les principes d'équité et de droits de la personne;
- suivre la lettre et l'esprit du Code des droits de la personne de l'Ontario;
- fournir des services d'aide juridique par l'intermédiaire de prestataires de services qui sont respectueux, qui reconnaissent la dignité et la valeur de chaque client et qui sont exempts de préjugés, de discrimination, de harcèlement et de racisme, notamment le racisme envers les personnes noires ou autochtones;
- soumettre son travail à une analyse de l'équité, y compris l'équité raciale;
- renforcer sa capacité organisationnelle et son service à la clientèle en favorisant un lieu de travail inclusif et diversifié qui représente les clients et les communautés auxquels sont offerts les services d'AJO.

AJO défend ces principes de diverses manières :

- Nous avons mis en œuvre une approche centrée sur le client pour réduire les obstacles à l'accès et améliorer la qualité du service pour nos principaux clients, notamment les personnes et les communautés autochtones, noires ou racialisées, et les personnes handicapées.
- Nous nous sommes engagés à travailler avec les communautés autochtones et les gouvernements provincial et fédéral pour faire avancer les objectifs de vérité et de réconciliation et pour mettre en œuvre les appels à l'action de la Commission de vérité

et réconciliation du Canada, en particulier ceux qui s'adressent à la communauté juridique.

- Les règles et les politiques d'AJO exigent que les prestataires de services et le personnel d'AJO fournissent des services de manière respectueuse, en reconnaissant la dignité et la valeur de chaque client et en évitant les préjugés, la discrimination, le harcèlement et le racisme, notamment le racisme contre les personnes noires et autochtones.
- Nous avons mis en place un comité d'équité, de diversité et d'inclusion. Nous apprécions la grande diversité de notre personnel, des prestataires de services, de nos intervenants et de nos clients dans tout l'Ontario, et nous nous sommes engagés à favoriser l'inclusion et à soutenir l'équité et le sentiment d'appartenance. Par l'intermédiaire de ce comité, AJO a élaboré un plan stratégique pluriannuel visant à supprimer les obstacles et à faire en sorte qu'AJO respecte sa mission.

Valeurs et objectifs stratégiques d'AJO

Nos valeurs sont le leadership, l'excellence, la pensée créative et le respect. En tant qu'acteur de premier plan du système judiciaire, AJO s'efforce de représenter ses clients et de promouvoir l'accès à la justice. Nous travaillons en permanence pour améliorer nos services. Nous respectons nos clients, nos prestataires de services et tous les autres intervenants avec lesquels nous interagissons.

Nos objectifs stratégiques sont les suivants :

- une approche centrée sur le client;
- un bon rapport qualité-prix;
- des services innovants;
- un personnel engagé;
- une collaboration efficace.

Nous poursuivons ces objectifs en :

- nous concentrant sur la prestation de services centrés sur le client;
- soutenant le système de cliniques juridiques communautaires, les organismes autochtones d'aide juridique et les sociétés étudiantes d'aide juridique dans la prestation de services aux clients de l'aide juridique et à leurs communautés;
- écoutant nos clients, nos prestataires de services et notre personnel.

Accessibilité

Nous nous sommes engagés à adopter une approche proactive de l'accessibilité dans les communications et le service à la clientèle en élaborant et en mettant en œuvre des politiques et des procédures d'accessibilité conformément à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

Notre politique d'accessibilité fait état des procédures visant à promouvoir les principes fondamentaux de dignité, d'indépendance, d'inclusion, d'intégration, de réactivité et d'égalité des chances pour les personnes handicapées.

Prestation de services en langue française

Nous nous engageons à répondre aux besoins des clients francophones et à veiller à ce que les services d'aide juridique soient facilement accessibles en français, conformément au principe de l'offre active et à la *Loi sur les services en français* de l'Ontario.

Le plan stratégique des Services en français d'AJO, créé dans le cadre du Plan stratégique global des Services en français pour le secteur de la justice en Ontario, énonce nos engagements et nos priorités en la matière.

Les prestataires de services

AJO s'acquitte de son mandat grâce au dévouement et à l'engagement de son personnel et de ses prestataires de services, notamment les avocats inscrits auprès d'AJO qui fournissent des services d'aide juridique, les cliniques juridiques communautaires, les organismes autochtones d'aide juridique et les sociétés étudiantes d'aide juridique.

Ils partagent notre engagement à servir les personnes à faible revenu et les communautés défavorisées de l'Ontario. Chacun personne et chaque organisation joue un rôle essentiel en aidant AJO à s'acquitter de son mandat. Nous apprécions leur travail, le rôle important qu'ils jouent et les relations que nous entretenons avec eux.

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