PLAN D'ACTIVITÉS DE 2023-2024 à 2025-2026

AIDE JURIDIQUE ONTARIO

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Table des matières

Résumé 1
Mandat 2
LSAJ 2020 2
Lettre de mandat d'AJO 3
Analyse de l'environnement 4
Orientations stratégiques 6
Aspects prioritaires pour 2023-2024 6
Survol des programmes et des activités 10
Initiatives auxquelles participent des tiers 14
Cliniques et organismes étudiants de services juridiques (OESJ) 14
Éducation juridique communautaire Ontario 17
Organismes autochtones de services juridiques (OASJ) 17
Équite, diversité et inclusion 19
Gestion globale des risques 20
Perspectives et projections financières triennales 22
Approche de mise en œuvre 28
Capital humain 29
Plan de prestation des services de technologie de l'information (TI) 31
Plan de communications 32
Annexes
Annexe A : Lettre de mandat A-1
Annexe B : Structure de gouvernance et organisationnelle A-6
Annexe C : Mesures de rendement relatives à la santé de l'organisme A-9
Annexe D : Données sur les activités de 2021-2022 A-11

Aide juridique Ontario
20, rue Dundas Ouest
Bureau 730
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 de 2023-2024 à 2025-2026 (le « plan ») d'Aide juridique Ontario (AJO) est présenté conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations.

AJO a réussi à surmonter les défis posés par la pandémie et à fournir sans interruption des services cruciaux aux Ontariennes et aux Ontariens vulnérables à faible revenu tout en mettant en œuvre la nouvelle *Loi de 2020 sur les services d'aide juridique* (LSAJ 2020). Les nouvelles règles et politiques d'AJO ainsi que ses autres initiatives de modernisation ont établi un cadre qui aidera l'organisation à devenir plus efficiente et à mettre l'accent sur la clientèle. AJO est sortie de cette période sans précédent avec un dynamisme et un optimisme renouvelés et avec la ferme intention de tirer parti des connaissances acquises au cours des dernières années, notamment les nouveaux procédés permettant de servir plus de clients plus efficacement. AJO s'efforcera de renforcer les services et les soutiens des tribunaux, fera sa part pour réduire l'arriéré d'affaires traitées par le système judiciaire, fera des investissements technologiques pour renforcer et moderniser sa technologie et son infrastructure et s'efforcera d'attirer et de garder les meilleurs talents (employés et fournisseurs de services externes) dans le nouveau milieu de travail hybride. AJO a appris du passé et regarde vers l'avenir avec un plan financier solide fondé sur la fourniture d'excellents services et l'optimisation des ressources pour la population de l'Ontario.

Le plan est basé sur :

- les observations et les directives du conseil d'administration d'AJO;
- les priorités énoncées dans la lettre de mandat du procureur général (annexe A);
- des documents de gouvernance clés, y compris le plan stratégique d'AJO, ses plans d'activités antérieurs, ses rapports annuels et les observations recueillies lors de consultations et de sondages internes et externes;
- une analyse de l'environnement;
- une évaluation des activités actuelles et des besoins opérationnels prévus;
- une analyse complète des risques.

Mandat

LSAJ 2020

La LSAJ 2020 a pour objet de faciliter l'établissement d'un système d'aide juridique flexible et durable offrant dans tout l'Ontario des services d'aide juridique efficaces et de grande qualité, d'une manière responsable et axée sur le client, tout en assurant l'optimisation des ressources qui y sont affectées.

Les objets et les principes d'AJO sont décrits à l'article 17 de la LSAJ 2020 :

Objets

- Créer et administrer un système souple et durable pour la prestation de services d'aide juridique à des particuliers en Ontario.
- Établir des politiques et des priorités pour la prestation de services d'aide juridique en fonction de ses ressources financières.
- Faciliter la coordination des divers services d'aide juridique fournis et de leurs modes de prestation, y compris au moyen de divers fournisseurs de services.
- Surveiller et superviser la prestation des services d'aide juridique en Ontario.
- Conseiller le ministre sur tous les aspects des services d'aide juridique en Ontario, y compris les aspects du système de justice qui ont ou peuvent avoir une incidence sur la demande de services d'aide juridique ou sur la qualité de ces services.

Principes

- Promouvoir l'accès à la justice.
- Assurer l'efficacité, l'efficience et la qualité élevée.
- Fournir les services 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.
- Assurer la coordination avec d'autres domaines d'activité du système de justice et avec les services communautaires.
- S'efforcer sans cesse de maintenir et d'améliorer l'efficacité et la qualité des services d'aide juridique tout en assurant l'optimisation des ressources.

Lettre de mandat d’AJO

La lettre de mandat donnée à AJO par le procureur général pour 2023-2024 figure à l’annexe A. En plus de contribuer à la réalisation des priorités du gouvernement concernant les organismes régis par un conseil d’administration, il est demandé à AJO de se concentrer sur les trois priorités suivantes qui lui sont propres en 2023-2024 :

1. **Appuyer le processus de relance des tribunaux :** Collaborer avec le ministère du Procureur général (MPG) dans sa planification et son exécution des stratégies visant à réduire les arriérés des tribunaux.

2. **Modernisation des TI :** Collaborer avec le MPG pour appuyer la modernisation des TI.

3. **Traiter les recommandations découlant de la vérification interne :** Mettre en œuvre de façon prioritaire les recommandations énoncées dans la version définitive du rapport de vérification de la Division de la vérification interne de l’Ontario (DVIO).

Analyse de l’environnement

Facteurs environnementaux clés

Sources de financement et pressions financières

AJO reçoit de la Fondation du droit de l’Ontario (FDO) des fonds servant à soutenir ses activités. Cette source de financement est très variable parce qu’elle est fondée sur le taux d’intérêt en vigueur et les soldes des comptes en fiducie mixtes des avocats et des parajuristes de l’Ontario.

Les hausses des taux d’intérêt de la Banque du Canada (BC) survenues en 2022 entraineront une augmentation des fonds provenant de la FDO à la fin de l’exercice 2022-2023. On prévoit que ce niveau de revenu supérieur se maintiendra plusieurs années. Par conséquent, on s’attend à ce qu’AJO termine l’exercice 2022-2023 et les suivants avec des excédents.

Le 29 novembre 2022, la Cour supérieure de justice de l’Ontario a déclaré la loi 124 nulle et sans effet. Le retrait de cette loi, qui visait à limiter à 1 % la croissance de la masse salariale du secteur parapublic pendant une période de modération de trois ans, pourrait influer considérablement sur la masse salariale, compte tenu de la récente pression économique inflationnaire. Puisque le gouvernement a porté la décision en appel, l’impact global de ce facteur reste flou pour l’instant.

Sortie de la COVID-19

La combinaison du retour aux services fournis en personne et du maintien des services à distance a représenté des possibilités d’augmentation et d’amélioration des service à la clientèle ainsi que des défis, y compris la hausse des coûts liés au soutien des deux modes de prestation et de travail. AJO continuera à aborder ces défis en faisant preuve de la créativité et de l’adaptabilité qui se sont manifestées pendant la pandémie.

Seuils d’admissibilité, tarifs et rémunération

Comme les seuils d’admissibilité financière actuels sont liés à la mesure de faible revenu de 2011, un segment de plus en plus étroit de la population est admissible aux services d’aide juridique.

La dernière augmentation des tarifs d’AJO (les taux horaires payables aux avocats du

secteur privé qui fournissent des services d'aide juridique) remonte à 2015. Depuis, l'inflation a érodé la valeur des taux. Cela est une source de dissatisfaction considérable et entrave les efforts d'AJO pour attirer et garder des avocats qui fourniront des services d'aide juridique.

La pression intense du marché et les restrictions de rémunération prévues par la loi limitent la capacité d'AJO d'attirer et de garder des talents. Bien des employés expérimentés d'AJO trouvent des postes plus lucratifs ailleurs. La mise en œuvre de mesures visant à réduire le roulement aidera AJO à attirer et à garder des talents, atténuera les pressions exercées sur le personnel et les systèmes, et favorisera l'exécution du mandat d'AJO quant à la prestation de services de haute qualité.

Situation des technologies de l'information

Comme pour la plupart des organismes publics et privés, il est impératif qu'AJO maintienne la stabilité et l'originalité des systèmes pour qu'ils puissent répondre aux besoins opérationnels et constituer une plateforme offrant un meilleur accès au libre-service numérique et aux services à distance.

Orientations stratégiques

Le plan est guidé par les cinq objectifs stratégiques décrits dans le Plan stratégique de 2019-2024 d'Aide juridique Ontario :

- Donner la priorité aux clients.
- Démontrer l'optimisation des ressources.
- Fournir des services innovants.
- Soutenir le personnel.
- Assurer une collaboration efficace.

Aspects prioritaires pour 2023-2024

Les initiatives décrites dans le plan tiennent compte de cinq aspects prioritaires pour l'exercice à venir, lesquels sont basés sur les objectifs stratégiques d'AJO :

1. Renforcer les services de base prévus par le mandat.

2. Attirer et garder des fournisseurs de services externes et des talents internes.

3. Appuyer la relance du système de justice.

4. Transformer et moderniser l'infrastructure et les systèmes technologiques.

5. Réconciliation, lutte contre le racisme, équité, diversité et inclusion.

1. Renforcer les services de base prévus par le mandat

Ces initiatives visent à joindre davantage de clients plus rapidement et plus efficacement tout en maintenant la grande qualité des services.

Les initiatives comprennent :

- examiner les options d'extension des seuils d'admissibilité financière (SAF)[1] . Cela augmenterait le nombre d'Ontariennes et d'Ontariens admissibles aux services d'aide juridique;
- renforcer et accroitre les services judiciaires fournis en personne et à distance;

[1] Les initiatives concernant l'expansion de l'admissibilité financière sont assujetties à l'approbation du procureur général.

- mettre en œuvre les nouvelles exigences relatives à l'offre active prévues par la *Loi sur les services en français;*
- mettre à jour et améliorer les conseils juridiques sommaires pour élargir les services de conseils et joindre davantage de clients plus efficacement;
- centraliser la gestion des certificats pour rationaliser et rendre plus efficace la prise des décisions concernant les demandes.

2. Attirer et garder des fournisseurs de services externes et des talents internes

Ces initiatives visent à appuyer et à pérenniser la prestation de services de haute qualité par le personnel et les fournisseurs de services externes en traitant des problèmes de longue date qui ont été aggravés par l'économie, le marché de la main-d'œuvre et l'augmentation des délais et des coûts associés à la fourniture de services à une population de clients dont les besoins se sont complexifiés et dont les affaires prennent plus de temps à régler.

Les initiatives comprennent :

- examiner les options relatives aux taux horaires en vue de garder et d'attirer des fournisseurs de services ayant les compétences nécessaires pour fournir des services efficaces, efficients et de haute qualité et pour assurer la continuité des services;
- mettre en œuvre des réformes des tarifs pour augmenter le nombre d'heures consacrées à une instance afin de mieux tenir compte de la réalité actuelle en ce qui concerne la représentation des clients d'AJO;
- adopter un modèle de travail hybride qui favorisera la prestation de services mixte et appliquera les principes directeurs suivants : donner la priorité aux clients, assurer la participation et la reconnaissance de l'impact des employés, éviter que le télétravail soit synonyme de travail isolé, et donner un accès équitable aux options hybrides, dans la mesure du possible;
- élaborer et mettre en œuvre un plan de perfectionnement des talents et de succession afin que le personnel et la direction d'AJO aient les compétences nécessaires pour réaliser les objectifs de service et les objectifs stratégiques d'AJO;
- favoriser l'engagement des employés dans l'ensemble de l'organisme.

3. Appuyer la relance du système de justice

AJO s'est engagée à appuyer le processus de relance des tribunaux par une collaboration continue avec le MPG dans sa planification et sa mise en œuvre de stratégies visant à réduire l'arriéré au sein du système judiciaire. Le but de notre appui continu aux efforts du MPG est de parvenir un règlement plus efficace des dossiers, dans l'intérêt tant des clients que de l'ensemble de la communauté judiciaire.

4. Transformer et moderniser l’infrastructure et les systèmes technologiques

Ces initiatives visent à bâtir une infrastructure technologique souple, sécurisée et moderne. Les travaux favoriseront la prestation numérique intégrée et efficiente des services à la clientèle. Ils réduiront aussi les interruptions de service pour les clients, les fournisseurs de services et le personnel, en plus d’appuyer le travail à distance et hybride et de protéger la confidentialité et la sécurité des données.

Les initiatives comprennent :

- effectuer un examen des processus opérationnels pour documenter et rationaliser les processus liés à l’accueil des clients, à leur admissibilité et aux services qui leur sont fournis;
- mettre activement en œuvre des investissements stratégiques visant à doter AJO de technologies et d’une infrastructure informatique modernes et flexibles, capables de répondre à l’évolution des besoins de l’organisme et de ses clients.

5. Réconciliation, lutte contre le racisme, équité, diversité et inclusion

Ces initiatives visent à répondre efficacement aux besoins d’aide juridique des Autochtones, des personnes racialisées et des autres groupes de clients vulnérables qui sont confrontés aux obstacles du système de justice, ainsi qu’à créer et à maintenir un milieu de travail positif, diversifié et antiraciste. AJO reste déterminée à faire ce qu’il faut pour arriver à la réconciliation avec les peuples autochtones, comme le recommandent les appels à l’action du rapport de la Commission de vérité et réconciliation et les appels à la justice de l’Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées.

Les initiatives comprennent :

- recueillir et analyser des données relatives à la race et utiliser les conclusions pour éliminer les problèmes et les biais que les personnes racialisées rencontrent au sein du système de justice;

- réaliser des évaluations de la culture et de l’effet de la race pour favoriser et accroitre l’équité dans la détermination des peines imposées aux clients racialisés;

- continuer à réaliser des évaluations des impacts sur l’équité dans tous les domaines d’élaboration de politiques;

- examiner les options menant à une approche plus holistique des services fournis aux clients autochtones;

- intégrer les principes d’EDI à tous les programmes et processus de recrutement, de formation, de perfectionnement et de succession ainsi qu’aux communications de l’organisme.

Survol des programmes et des activités

AJO a réagi rapidement lorsque la COVID-19 a entrainé la suspension de la prestation des services d'aide juridique et des comparutions en personne. Le monde a ralenti, mais pas le besoin de services d'aide juridique : en fait, le besoin a crû à certains égards. En plus de fournir sans interruption des services cruciaux durant la pandémie, AJO a consulté au sujet de la LSAJ 2020, des nouvelles règles et politiques et d'autres initiatives de modernisation et en a assuré la mise en œuvre. Au cours du prochain exercice et au-delà, AJO appliquera les leçons apprises et tirera parti des résultats fructueux obtenus pendant cette période sans précédent pour renforcer et améliorer les services et mieux appuyer les clients ainsi que les partenaires du système de justice.

AJO fournit environ un million de services juridiques chaque année par l'intermédiaire de son personnel, des fournisseurs de services qui acceptent des certificats et des cliniques. Le bureau principal et les six bureaux de district d'AJO sont dispersés dans toute la province selon les districts judiciaires de l'Ontario :

- **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).

AJO fournit des services aux personnes admissibles comme suit :

1. Évaluation de l'admissibilité

Les services suivants sont chargés d'évaluer l'admissibilité des clients :

- Centre d'appels d'AJO – Joignable sans frais de partout au Canada, il fournit des services dans plus de 300 langues, y compris 18 langues et dialectes autochtones.

- Portail des clients d'AJO – Les clients peuvent demander des services ou vérifier l'état de leur demande.

- Services de demande en personne – Offerts dans les bureaux de district et dans les palais de justice de la province.

2. Services juridiques dans certains domaines du droit

AJO fournit des services en droit criminel, en droit de la famille, en droit des immigrants et des réfugiés et en droit de la pauvreté par les canaux suivants :

- Certificats – Des avocats du secteur privé fournissent des services complets de représentation aux clients admissibles.

- Services d'avocat de service dans les tribunaux – Des avocats salariés et du secteur privé fournissent, en personne et à distance, une aide devant tous les tribunaux de l'Ontario.

- Services du personnel – Les clients reçoivent certains services en droit de la famille et en droit de l'immigration fournis par des avocats salariés dans des bureaux de toutes les régions de l'Ontario, et par des avocats principaux qui représentent les clients difficiles à servir au moyen des canaux habituels, souvent en raison de multiples vulnérabilités.

- Cliniques juridiques communautaires financées par AJO – Des services en droit de la pauvreté sont offerts aux clients par 72 cliniques juridiques indépendantes.

- Organismes étudiants de services juridiques – Des cliniques étudiantes servent des clients dans chacune des sept facultés de droit de l'Ontario.

- Organismes autochtones de services juridiques – AJO a conclu des contrats avec Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation et Aboriginal Legal Services.

3. Services en français

AJO fournit ses services en anglais et en français dans les régions de la province qui sont désignées en vertu de la *Loi sur les services en français* (LSF), et l'ensemble de ses services centralisés et de ses communications sont bilingues. Pour s'acquitter des obligations que la LSF lui impose, AJO intègre les services en français à toutes ses initiatives.

En 2023-2024, les priorités d'AJO en matière de services en français comprendront la mise en œuvre de nouvelles exigences à cet égard :

- Mise en œuvre des mesures de soutien à l'offre active des services en français, qui devraient être énoncées dans un nouveau règlement d'application de la LSF.
- Fourniture de services en français dans la cité de Sarnia, qui est maintenant désignée en vertu de la LSF.

4. Services multilingues

L'information et les services multilingues à l'intention des clients qui ne parlent ni anglais, ni français sont des soutiens importants à l'accès aux services d'AJO et à la justice. AJO fournit des services d'interprétation dans plus de 300 langues dans le contexte de tous ses services grâce à un fournisseur tiers.

En 2023-2024, AJO élargira davantage les options de services multilingues en produisant dans plusieurs langues des documents d'information sur AJO et ses services, y compris la manière dont les clients peuvent déterminer leurs besoins linguistiques et obtenir des services d'interprétation.

5. Services de recherche juridique

AJO fournit des services juridiques de haute qualité aux clients de l'aide juridique en offrant des services de recherche et de soutien juridique aux avocats qui les représentent, aux cliniques ainsi qu'aux organismes autochtones et étudiants de services juridiques.

Le Bureau de ressources des cliniques d'AJO fournit aussi des services de soutien judiciaire comme le co-counseling et d'autres soutiens continus dans les dossiers d'appel et de révision judiciaire et dans les affaires systémiques devant les tribunaux.

6. Services aux avocats et paiements

Le rôle principal de l'équipe des Services aux avocats et paiements consiste à appuyer les avocats inscrits au tableau qui fournissent des services dans le cadre du programme des certificats et à assurer la rapidité et l'efficience des paiements conformément aux règles.

Au fil du temps, AJO a recueilli une mine d’observations auprès de ses avocats inscrits au tableau lors de consultations officielles et informelles, y compris celles portant sur la refondation d’Aide juridique en ligne, notre portail de facturation et de communication, et sur la réforme des tarifs. Les idées ressortant de ces observations et les leçons apprises durant la pandémie de COVID-19 guideront les travaux en cours visant à moderniser la manière dont AJO paie ses avocats inscrits au tableau et échange avec eux.

Initiatives auxquelles participent des tiers

Cliniques et organismes étudiants de services juridiques (OESJ)

AJO finance 72 cliniques juridiques communautaires indépendantes qui fournissent des services d'aide juridique à des personnes à faible revenu ayant des problèmes touchant notamment le logement ou l'hébergement, le maintien du revenu, l'assistance sociale, le droit du travail, le droit des immigrants et des réfugiés, les droits des travailleurs, les droits de la personne et le droit autochtone. AJO finance également sept 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 mineures de droit criminel, au logement et à l'hébergement, au droit de la famille et à d'autres domaines. Enfin, AJO verse des fonds à un programme étudiant en droit de la famille de Pro Bono Students Canada.

Il y a deux volets à la gouvernance des cliniques assurée par AJO et à sa relation avec elles :

- La responsabilité d'AJO de fournir des services relatifs au droit des pauvres partout en Ontario, pour lesquels les cliniques jouent un élément essentiel.

- La supervision de chaque clinique par AJO – la relation créée par les paiements de transfert entre AJO à titre de subventionneur et la clinique à titre de bénéficiaire de la subvention.

Les Règles des services d'aide juridique (les « Règles ») établies par la LSAJ 2020 prévoient un cadre axé sur les résultats et fondé sur le risque pour la supervision par AJO des services d'aide juridique fournis par les entités fournisseurs de services. Elles comprennent les obligations attribuées à AJO par la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert. L'entente de service conclue par AJO et chaque clinique ou OESJ précise les services adaptés à la collectivité qu'elle doit fournir à l'aide du financement ainsi que les exigences relatives aux rapports réguliers sur les services.

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

- mettre en œuvre un cadre de gestion des risques qui tient compte de la compréhension commune qu'ont AJO et les entités fournisseurs de services de ce qui définit une entité à risque élevé, et renforcer les pratiques de gestion fondées sur le risque dans la supervision des cliniques assurée par AJO;

- continuer à concevoir et à mettre en œuvre des mesures du rendement permettant aux entités fournisseurs de services et à AJO de surveiller les risques pour les services et l'entité;

- 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);

- 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;

- élaborer des exigences redditionnelles proportionnées fondées sur le risque et réviser les exigences redditionnelles financières et statistiques des OESJ;

- élaborer un processus rationalisé de rapports et de financement annuel pour les cliniques à faible risque;

- 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;

- élaborer une formule de financement pouvant assurer des services équitables et stables dans toute la province en consultation avec les entités fournisseurs de services et les autres intervenants.

Dans le cadre de ces initiatives, AJO continuera à améliorer la gouvernance et la supervision de la prestation des services d'aide juridique fournis par les cliniques et les OESJ à l'aide de :

- la définition des objectifs, des fonctions, des critères d'admissibilité et des obligations associés aux paiements de transfert versés aux cliniques;

- l'accent mis sur les résultats produits en fonction des fonds fournis;

- l'accroissement de la transparence par l'amélioration des exigences relatives aux rapports;

- la précision accrue des rôles, des responsabilités et des attentes à l’égard de la relation entre AJO et le réseau des cliniques;
- la supervision améliorée et proportionnée des cliniques par AJO;
- la promotion de l’amélioration et de la transparence permanentes par les mesures du rendement;
- l’approche axée sur les risques en matière de responsabilisation quant aux paiements de transfert, y compris la détermination des risques et l’élaboration de plans de gestion des risques;
- les normes opérationnelles à jour, claires et transparentes pour les cliniques dans un cadre de politiques tenu à jour.

Éducation juridique communautaire Ontario

L'accès à la justice comprend l'accès à l'information publique sur les droits individuels, le système juridique et les services juridiques offerts à la population ontarienne. Cet accès peut être difficile pour les Ontariennes et les Ontariens à faible revenu ou par ailleurs défavorisés. Éducation juridique communautaire Ontario (CLEO) est une source fiable de ces renseignements cruciaux depuis 1974. AJO continuera à financer l'importante mission de CLEO consistant à fournir au public des services d'éducation et d'information juridique, et à collaborer avec cet organisme pour que les Ontariennes et les Ontariens à faible revenu continuent à en bénéficier.

Organismes autochtones de services juridiques (OASJ)

AJO continue de s'efforcer à accomplir la tâche essentielle de renforcer les relations entre les peuples autochtones, les collectivités et les gouvernements, comme le prévoit le document intitulé *Cheminer ensemble : l'engagement de l'Ontario envers la réconciliation avec les peuples autochtones.* AJO est déterminée à s'appuyer sur ses efforts de 2022-2023 visant à conclure avec Nishnawbe-Aski Nation (NAN) et Aboriginal Legal Services des ententes pouvant servir de modèles pour les ententes avec d'autres OASJ.

Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation

AJO collaborera avec Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation (NAN Legal) pour mettre en œuvre son entente de services afin d'appuyer la prestation de ses services, notamment l'administration des programmes de certificats et d'avocats de service d'AJO destinés aux membres des communautés NAN et la mise en œuvre de son programme d'avocats salariés.

Aboriginal Legal Services

AJO continuera à collaborer avec Aboriginal Legal Services pour fournir des services d'aide juridique compétents et adaptés à la culture, y compris des services en droit criminel et des services prévus par des certificats en matière de protection de l'enfance, avec l'objectif de combler les lacunes touchant la capacité du tableau.

Fédération des centres d'amitié autochtones de l'Ontario

(Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres, OFIFC)

AJO continuera à collaborer avec l'OFIFC afin d'appuyer et de renforcer le programme de justice communautaire de l'OFIFC. L'entente de financement d'AJO appui le programme de déjudiciarisation adapté à la culture de l'OFIFC, un programme offert avant et après la mise en accusation aux jeunes et aux adultes autochtones qui ont des démêlés avec la justice.

Équite, diversité et inclusion

Les initiatives EDI d'AJO favorisent l'établissement d'un lieu de travail inclusif et diversifié qui reflète la population, les cultures et les langues des collectivités qu'elle sert.

Voici les priorités et activités clés en matière d'EDI pour 2023-2024 :

1. Intégrer et favoriser l'EDI à AJO

Les équipes chargées de l'EDI, de la Stratégie à l'intention des communautés racialisées et de la Stratégie de justice applicable aux Autochtones d'AJO continueront à collaborer pour développer une culture d'équité et d'inclusion pour les Autochtones, les Noirs et les autres communautés racialisées.

2. Apprentissage et perfectionnement en EDI

AJO continuera à fournir une formation obligatoire en EDI à tous ses employés. Les sujets de la formation sont choisis selon les besoins des employés d'AJO et les enjeux qu'ils mentionnent.

3. Plan stratégique pluriannuel EDI

Le Plan stratégique pluriannuel EDI d'AJO tient compte des enjeux cernés dans le rapport d'étude démographique sur la diversité et l'inclusion publié par le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, et par des groupes de discussion internes. Une étude de suivi sera réalisée en 2024; elle précisera davantage le plan pluriannuel.

4. Formation concernant *la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*

Le comité d'accessibilité se réunit régulièrement pour discuter du plan d'accessibilité d'AJO et pour examiner ses politiques d'accessibilité, notamment à l'égard des ressources humaines. AJO offrira à l'ensemble du personnel une formation additionnelle sur ses politiques d'accessibilité.

Gestion globale des risques

AJO a établi un programme de gestion globale des risques (GGR) fondé sur les pratiques exemplaires et conforme à la Directive concernant les organismes et les nominations et à la Directive sur la gestion globale des risques . Le programme comprend l'adoption d'un cadre et d'un processus permettant de cerner, d'évaluer, d'atténuer, de surveiller et de communiquer efficacement les risques menaçant la réalisation des objectifs prioritaires d'AJO en matière de création et de préservation de la valeur.

Le cadre et les pratiques de gestion des risques d'AJO dirigent l'analyse des risques internes et externes menaçant la réalisation de ses objectifs, dans le but ultime de guider les processus de planification, de prise de décisions et de supervision à tous les niveaux de l'organisme.

Les hypothèses, les incertitudes et les risques importants sont gérés par AJO, surveillés par sa haute direction et son groupe de GGR, et communiqués aux comités du conseil. AJO remet également un rapport trimestriel sur les risques au MPG.

Les risques clés qui sont cernés dans le cadre du processus de GGR et qui pourraient influer sur le plan d'activités au cours du cycle de planification comprennent ce qui suit :

- La variabilité soutenue des principales sources de financement d'AJO et les stratégies de gestion des fluctuations limitent la capacité d'AJO de répondre efficacement aux besoins évolutifs de la clientèle et d'assurer le maintien de l'infrastructure opérationnelle nécessaire.

- La combinaison de la stagnation des taux facturables des avocats du secteur privé (ceux qui acceptent des certificats et les avocats de service rémunérés à la journée) et de l'inflation qui érode les revenus pourraient dissuader des avocats qui sont ou souhaitent être inscrits au tableau de servir les clients ayant droit à l'aide juridique.

- L'incapacité d'attirer et de garder les talents internes attribuable aux limitations touchant le régime de rémunération globale d'AJO, y compris le régime de retraite, nuit à la capacité de réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels de prestation des services ainsi qu'à la capacité d'exécuter l'obligation prévue par la loi de fournir des services de haute qualité.

- Le personnel actuel ne peut pas satisfaire à la nouvelle demande pour un mélange de services judiciaires à distance et en personne, notamment en raison de la variabilité de cette demande d'un district à l'autre.

- La progression des systèmes et des capacités de TI d’AJO est une priorité pour la continuité des activités ainsi que les progrès liés à la modernisation et à la prestation améliorée d’options en matière de services numérique et de libre-service pour les clients et les fournisseurs de services.

- AJO continuera à respecter ses obligations de consultation attribuées par la LSAJ 2020 par une coordination et une gouvernance internes visant à planifier efficacement les modifications aux Règles.

Perspectives et projections financières triennales

Après plusieurs années de déficits de fonctionnement, AJO prévoit un excédent de fonctionnement de 102,8 millions de dollars pour l'exercice 2022-2023 en cours. Cet excédent, plus favorable à hauteur de 119,2 millions de dollars par rapport au déficit budgété approuvé de 16,4 millions de dollars pour le présent exercice, est attribuable principalement à l'augmentation sans précédent des fonds provenant de la FDO et à la baisse des dépenses liées aux certificats qui découle d'une diminution imprévue du nombre de certificats délivrés.

En outre, AJO prévoit des excédents considérables pour au moins les deux prochains exercices en raison de l'augmentation des fonds provenant de la FDO (160,3 millions de dollars en 2023-2024 et 45,1 millions de dollars en 2024-2025). Cette situation financière favorable prévue est pour AJO une occasion de tirer parti du financement excédentaire pour éliminer le déficit accumulé des exercices antérieurs (17,7 millions de dollars), de renflouer sa réserve pour éventualités (20 millions de dollars) et de faire des investissements stratégiques utiles et axés sur la clientèle.

L'imprévisibilité et la variabilité des revenus provenant de la FDO sont des facteurs importants qui influeront sur la situation financière d'AJO au cours des trois prochains exercices. Malgré la croissance saine des soldes de la FDO et des taux d'intérêt qu'AJO a connue en 2022, l'orientation de la BC est imprévisible. Cela laisse AJO dans une position incertaine en attendant une entente avec le gouvernement concernant l'utilisation de l'excédent d'AJO aux fins de sa viabilité financière et opérationnelle à long terme.

Le budget actuel d'AJO est fondé sur les revenus provenant de la FDO, qui représentent 40 % du total des revenus d'AJO en 2023-2024. Un financement stable est le meilleur moyen d'éviter de futurs déficits de fonctionnement. Pendant qu'AJO et le MPG s'efforcent de réaliser ce but, nous fonctionnons dans les limites de l'actuel cadre de financement variable en mettant l'accent sur la stabilité et la durabilité.

AJO examine constamment les communications de la BC et les rapports des analystes pour prévoir les futures variations des taux et des soldes des comptes en fiducie mixtes, ce qui facilite la gestion du risque associé à la fluctuation des fonds provenant de la FDO.

Les perspectives financières triennales tiennent aussi compte des hypothèses clés suivantes :

1. Le paiement de transfert provincial, qui est la principale source de fonds d'AJO, restera stable à environ 270 millions de dollars de 2023-2024 à 2024-2025 (268 millions en financement de base provincial et environ 2 millions de dollars en reconnaissance des revenus de modernisation différés).

2. Le financement fédéral en droit criminel restera au niveau actuel. On prévoit qu'il diminuera à compter de 2024-2025 en raison de l'élimination du financement prévu dans l'énoncé économique de l'automne 2020 (c.-à-d. que le budget prévoit 20 millions de dollars de financement fédéral en droit criminel en 2023-2024).

3. Les revenus provenant de la FDO sont budgétés en fonction de l'hypothèse voulant que la BC réduise ses taux d'intérêt au troisième trimestre de 2023 en raison de l'allègement de l'inflation.

4. Le marché immobilier se refroidira par suite de la hausse des taux d'intérêt, ce qui réduira les soldes des comptes en fiducie mixtes de la FDO.

5. Les dépenses liées aux certificats remonteront aux niveaux d'avant la pandémie en 2023-2024.

6. La masse salariale comprend des augmentations de 1 % pour chacun des trois exercices du plan, sous réserve d'un examen régulier et de toute planification d'urgence nécessaire (c.-à-d. liée à la *Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures* et à la *Loi de 2012 sur une action énergique pour l'Ontario [mesures budgétaires]).*

7. Le financement des cliniques comprend une augmentation annuelle de 2 % en prévision d'une hausse de la demande de services en droit de la pauvreté découlant des effets de la pandémie.

8. Toutes les autres dépenses devraient demeurer relativement stables.

Prévisions et projections triennales (milliers de $)

(Milliers de dollars)	2021-2022 Chiffres réels	2022-2023 Prévisions	2023-2024 Budget	2024-2025 Perspectives	2025-2026 Perspectives
Revenus					
Financement provincial	288 789	226 004	270 064	270 064	269 137
Financement fédéral	91 959	104 591	115 707	94 842	94 262
Fondation du droit de l'Ontario	44 585	219 250	267 872	201 114	220 608
Autres revenus	8 427	8 875	9 512	9 963	10 299
Total des revenus	**433 760**	**558 720**	**663 155**	**575 983**	**594 306**
Dépenses					
Opérations centrales - base	210 787	206 714	220 892	220 175	220 660
Augmentation des tarifs			*4 255*	*14 316*	*27 727*
Réforme du tarif			*8 553*	*19 995*	*23 831*
Augmentation – interprètes			*250*	*250*	*250*
LAO LAW, Bureau de ressources des cliniques – recherche – mise à niveau de la plateforme			*844*	*1 688*	*1 688*
Groupe de gestion centrale des certificats			*1 094*	*2 189*	*2 189*
Total – opérations centrales	**210 787**	**206 714**	**235 888**	**258 613**	**276 345**
Services régionaux – base	90 553	95 382	95 984	94 449	96 397
Tarif de rémunération quotidienne			*4 869*	*7 397*	*10 087*
Conseils juridiques sommaires			*1 603*	*3 205*	*3 205*
Avocat principal – famille			*1 452*	*2 903*	*2 903*
Total – services régionaux	**90 553**	**95 382**	**103 908**	**107 954**	**112 592**

Services aux cliniques – base	99 974	104 115	106 503	108 033	109 806
Total – services aux cliniques	**99 974**	**104 115**	**106 503**	**108 033**	**109 806**
Stratégie de justice applicable aux Autochtones – Gladue	1 962	1 969	2 103	2 105	2 109
Administration – base	40 121	41 958	43 120	41 777	42 707
Investissement stratégique dans les TI			*2 568*	*4 136*	*4 136*
Total – administration	**40 121**	**41 958**	**45 688**	**45 913**	**46 843**
Autres dépenses	4 657	5 800	8 800	8 300	7 373
Total des dépenses [1]	**448 054**	**455 938**	**502 890**	**530 918**	**555 068**
Excédent ou (déficit) de fonctionnement net	**(14 294)**	**102 782**	**160 265**	**45 065**	**39 238**
(Déficit) ou excédent accumulé	**(17 673)**	**85 109**	**245 374**	**290 439**	**329 677**

Revenus

- Il est prévu que le financement provincial restera stable à 270 millions de dollars par année (y compris la reconnaissance des revenus de modernisation différés).
- Le financement fédéral (droit criminel, droit des immigrants et des réfugiés) devrait rester stable au-delà de l'élimination du financement prévu dans l'énoncé économique de l'automne 2020 (dans le budget : 20 millions de dollars de financement fédéral en droit criminel pour 2023-2024).
- Les revenus globaux diminueront en 2024-2025 et en 2025-2026 en raison, d'une part, de l'élimination du financement fédéral en droit criminel annoncé dans l'énoncé économique de l'automne 2020 et, d'autre part, du déclin des fonds provenant de la FDO.

[1] En raison des arrondis, certains chiffres peuvent ne pas correspondre au montant exact.

- On prévoit que les fonds provenant de la FDO diminueront lorsque la BC commencera à réduire les taux d'intérêt au troisième trimestre de 2023 par suite de l'allègement de l'inflation et du refroidissement du marché immobilier. Il est prévu que les taux d'intérêt élevés réduiront éventuellement les soldes des comptes en fiducie mixtes. Le tableau qui suit indique les revenus projetés provenant de la FDO pour les trois prochains exercices :

M$	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Revenus projetés provenant de la FDO	44,6	219,2	267,9	201,1	220,6

Dépenses

- Le total des dépenses augmente régulièrement de 6,8 % par année en moyenne. Cette augmentation est attribuable principalement à la hausse de l'investissement dans les certificats.

Hypothèses relatives aux dépenses

Programmes (milliers de $)	2021-2022 Chiffres réels	2022-23 Prévisions	2023-24 Budget	2024-25 Perspectives	2025-26 Perspectives
Criminel – gestion des causes majeures (GCM)	23 002	23 500	25 070	25 546	26 431
Criminel (autre que GCM)	77 308	73 500	85 998	96 331	103 705
Famille	66 469	57 000	58 902	66 378	72 890
Immigrants et réfugiés	21 130	24 000	33 332	36 191	38 274
Civil	8 450	9 500	10 755	11 114	11 510
Total – programme de certificats	**196 359**	**187 500**	**214 058**	**235 560**	**252 809**

Le programme de certificats devrait remonter au niveau d'avant la COVID-19. De plus, les augmentations proposées des tarifs sur les trois prochains exercices contribueraient à une hausse des coûts liés aux certificats par la suite.

- Les dépenses liées aux services régionaux devraient augmenter de 5,7 % en moyenne au cours des exercices ultérieurs en raison des hausses des tarifs de rémunération quotidienne des avocats de service et des SAF et en raison d'initiatives comme celles des avocats principaux en droit familial et des conseils juridiques sommaires.

- L'investissement dans les cliniques augmentera de 1,8 % en moyenne au cours des trois prochains exercices en raison des investissements dans l'outil du Bureau de ressources des cliniques et de l'augmentation de 2 % du budget annuel.

- Par suite des investissements dans l'infrastructure de TI, les coûts administratifs augmenteront de 3,7 % en moyenne au cours des trois prochains exercices. Toutefois, malgré ces investissements, les dépenses administratives représenteront toujours moins de 10 % du total des dépenses (9,1 % en 2023-2024, puis diminution à 8,4 % en 2025-2026).

- Des augmentations de la rémunération ont été budgétées pour chacun des trois prochains exercices à l'égard des employés syndiqués et non syndiqués. Les augmentations touchant les échelles resteront à 1 % pour chacun des trois prochains exercices (compte tenu de la période de modération associée à la *Loi de 2019 visant à préserver la viabilité du secteur public pour les générations futures)*. Les augmentations sont intégrées à chaque secteur d'activité (p. ex., services régionaux, cliniques, etc.). AJO continuera à surveiller cela de près et a préparé des plans d'urgence pour réagir à tout développement futur lié à cette loi.

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

- Les dépenses liées à l'amortissement budgétées sont de 5,5 millions de dollars pour 2023-2024, de 5,0 millions de dollars pour 2024-2025 et de 4,1 millions de dollars pour 2025-2026. La hausse de ces dépenses par rapport à 2022-2023 est attribuable à la capitalisation de projets de TI prévus et à l'amortissement d'initiatives de modernisation.

- Pour appuyer les initiatives concernant l'infrastructure de TI, le budget des immobilisations prévoit 4 millions de dollars pour 2023-2024. Par la suite, ce budget baissera à 2 millions de dollars en 2024-2025 et en 2025-2026. Pour les exercices ultérieurs, il variera selon le calendrier des projets. Cela n'inclut aucune capitalisation supplémentaire des initiatives de modernisation.

Approche de mise en œuvre

L'équipe de gestion de la stratégie globale d'AJO collabore 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 stratégiques globaux.

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

L'approche de planification de la mise en œuvre prévoit un cadre d'analyse de la mise en œuvre qui comprend 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 escomptés 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, ainsi que la création de plans de déploiement.

Capital humain

Le service des ressources humaines appuie l'exécution du plan d'activités d'AJO en maintenant d'excellents partenariats avec la direction, les employés et nos agents de négociation pour :

- favoriser constamment une culture qui valorise tous les employés et qui est axée sur l'équité, la diversité et l'inclusion;
- 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.

Main-d'œuvre d'AJO	30 septembre 2021	30 septembre 2022
Direction	136	135
Avocats de la Society of United Professionals	320	327
SEFPO	461	480
Employés non-cadres et non syndiqués	100	105
Total	**1 017**	**1 047**

Dans le cadre des travaux d'AJO visant à s'adapter à la réalité postpandémique, l'organisme détermine les mesures et les activités qui lui permettront d'être en mesure de recruter et de garder les employés nécessaires pour exécuter son mandat de base.

Parmi les caractéristiques cruciales de l'enjeu des ressources humaines d'AJO en cette période postpandémique, il faut souligner la nouvelle demande de services d'avocat de service à distance. Les partenaires du système de justice veulent qu'AJO fournisse des services d'avocat de service tant à distance qu'en personne et s'attendent à ce qu'elle le fasse. Cela est présentement impossible compte tenu de la capacité actuelle d'AJO quant aux services d'avocat de service. De même, il est impossible de contribuer significativement aux efforts visant à traiter l'arriéré **c**ompte tenu de la capacité actuelle, surtout que la capacité de la Couronne a augmenté considérablement.

La prestation de services d’avocat de service à distance est efficace et efficiente et elle permet souvent une bonne optimisation des ressources, mais elle exige une capacité supplémentaire. Par conséquent, AJO déterminera comment elle satisfera à la demande de façon efficace et efficiente tout en maintenant la grande qualité des services.

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

L’équipe des TI d’AJO s’efforce d’élargir l’accès des clients et leurs services à l’aide de systèmes et d’outils technologiques modernes afin de mieux répondre aux besoins juridiques des clients, des avocats de service, du personnel d’AJO et des cliniques juridiques communautaires. En tirant parti des leçons apprises durant la pandémie de COVID-19, l’organisme examine et acquiert des systèmes et des technologies de pointe qui sont souples et interreliés et qui contribuent à accroitre les économies liées aux processus à la fois pour AJO et pour les Ontariennes et les Ontariens que nous servons.

AJO évalue les systèmes actuels et cherche des moyens de tirer parti du modèle « software as a service » (logiciel en tant que service) ou de technologies similaire qui offrent des niveaux accrus de service, de sécurité et d’interconnexion. Cela permettra à AJO et à ses services d’être plus agiles et mieux préparés aux changements de priorités et de stratégies. Nos systèmes seront également sécurisés en permanence et tenus à jour, et ils offriront l’accès à de nouvelles fonctions et commandes.

Présentement, AJO examine des systèmes et des processus opérationnels pour cerner des possibilités d’économies et de méthodes de prestation numérique, et pour améliorer les décisions fondées sur les données des systèmes actuels et futurs. Les mises à niveau des TI seront guidées par une approche axée sur le service à la clientèle (externe et interne). À l’avenir, l’équipe des TI d’AJO se concentrera sur les aspects clés suivants :

1. Effectuer des mises à niveau ou passer à de nouveaux systèmes modernes en mettant l’accent sur les avantages des solutions d’infonuagique.

2. Élargir l’accès aux services et leur disponibilité pour les Ontariennes et les Ontariens en utilisant, le cas échéant, des technologies mobiles et l’intelligence artificielle.

3. Accroitre la collaboration parmi les équipes numériques pour améliorer les services à la clientèle et accélérer le travail des équipes internes.

Les initiatives de modernisation de l’infrastructure de technologie exigeront des ressources humaines et financières considérables dans l’ensemble de l’organisme au cours des prochaines années.

Plan de communications

AJO mène des consultations publiques pour guider ses services d'aide juridique axés sur la clientèle, novateurs, transparents et responsables. Elle consulte sur divers sujets de diverses façons. Elle suit un processus de consultation lorsque des modifications des Règles ou des politiques sont envisagées. Ces consultations satisfont à des exigences précises énoncées dans la politique de consultation publique d'AJO.

Les avis relatifs aux consultations sur des modifications des Règles et des politiques et à d'autres types de consultations sont affichés sur legalaid.on.ca. Les particuliers et les organismes peuvent désormais s'inscrire à la liste des inscriptions aux annonces d'AJO pour recevoir des courriels d'alerte concernant les consultations à venir. La liste, qui favorise la participation inclusive et diversifiée, permet à tout particulier ou groupe de s'inscrire pour recevoir des renseignements sur les consultations à venir.

Les consultations concernant les modifications des Règles et des politiques ne représentent qu'une partie des consultations et des échanges d'AJO avec ses clients, ses fournisseurs de services, ses partenaires du système de justice et le public. AJO est toujours ouverte aux commentaire des fournisseurs de services, des intervenants du système de justice et, surtout, de ses clients.

Annexes

Annexe A : Lettre de mandat

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 (Ontario) M7A 2S9
Tél.: 416 326-4000
Téléc.: 416 326-4007

Ontario

Notre no de référence : M-2022-9073

Le 28 septembre 2022

Monsieur Steve Pengelly
Président, Aide juridique Ontario
40, rue Dundas Ouest, bureau 200, Toronto (Ontario) M5G 2H1

Courriel : pengellys@lao.on.ca

Monsieur,

Je suis heureux de vous communiquer les priorités de 2023-2024 de notre gouvernement pour Aide juridique Ontario (AJO).

À titre de président, vous jouez un rôle crucial en aidant AJO à exécuter son mandat. Il importe que les buts, objectifs et orientations stratégiques de votre organisme demeurent compatibles avec les priorités et les orientations de notre gouvernement. En tant que parties intégrantes du gouvernement de l'Ontario, les organismes doivent agir au mieux des intérêts de la population ontarienne et veiller à optimiser l'utilisation des ressources des contribuables. Les organismes doivent également observer les politiques et les directives du gouvernement.

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 2023-2024. Ces priorités comprennent :

1. Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses

- Cerner et saisir les occasions de génération de revenus à l'aide de partenariats, le cas échéant.

- Déterminer les possibilités d'efficience et d'économie au moyen de pratiques novatrices ou de l'amélioration de la durabilité des programmes.

- Continuer à favoriser et à maintenir la viabilité financière de l'organisme pour qu'il puisse fournir à sa clientèle tous les services de base et mener à bien toutes les initiatives stratégiques prévus dans son mandat.

- Fonctionner dans les limites des affectations financières de l'organisme.

- Suivre les directives applicables liées à la centralisation de la chaine d'approvisionnement, y compris l'harmonisation des contrats relatifs aux activités d'approvisionnement prévues et en cours, et aux mesures immobilières provisoires relatives aux locaux à bureaux de l'organisme.

- Tirer parti des résultats obtenus et produire les résultats de référence quant aux stratégies et aux directives en matière de rémunération.

2. Transparence et responsabilisation

- Respecter les directives et politiques gouvernementales applicables et assurer la transparence et la responsabilisation dans les rapports.

- Respecter les normes et pratiques comptables 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.

3. Gestion des risques

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace pour cerner, évaluer et atténuer les risques de l'organisme, y compris les effets de la COVID-19 et tout risque futur lié à des situations d'urgence.

4. Gestion de la main-d'œuvre

- Optimiser votre capacité organisationnelle pour appuyer la prestation optimale des services publics, y compris réaffecter des ressources aux secteurs prioritaires au besoin.
- Appuyer la mise en œuvre de l'Initiative pour les emplois dans les collectivités en cernant les possibilités de déplacement d'organismes actuels ou nouveaux vers des collectivités à coûts plus bas.

5. Diversité et inclusion

- Élaborer et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion en promouvant un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié.

- Adopter un processus de mobilisation en matière d'inclusion pour que toutes les voix soient entendues afin de guider les politiques et la prise de décisions.

- Poursuivre la consultation, la collaboration et le soutien auprès des communautés autochtones, racialisées et marginalisées afin d'éliminer les obstacles systémiques uniques auxquels elles sont confrontées dans le système de justice.

- Travailler de manière collaborative pour répondre aux « appels à l'action » de la Commission de vérité et réconciliation du Canada.

- Élaborer et appuyer des politiques et des programmes distincts visant à éliminer la surreprésentation des Autochtones et des Noirs dans les systèmes de justice pénale et 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 accès à la technologie.

6. 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 pour guider la préparation de rapports basés sur les résultats et améliorer la prestation des services.

- Le cas échéant, accroitre la communication à Approvisionnement Ontario des données concernant les dépenses et la planification en matière d'approvisionnement, les contrats conclus et les relations avec les fournisseurs afin d'appuyer la prise de décisions fondées sur les données.

- S'efforcer de recueillir des données sur la race auprès des clients visés par des instances de mise en liberté sous caution et les communiquer au ministère conformément à la *Loi de 2017 contre le racisme*.

7. Prestation numérique et service à la clientèle

- Étudier et mettre en œuvre la numérisation de la prestation de services en ligne pour assurer la conformité aux normes de service à la clientèle.

- Employer un éventail d'approches ou d'outils pour assurer la prestation des services dans toutes les situations, y compris utiliser des modes de prestation qui ont évolué depuis la COVID-19.

Ce sont les engagements du gouvernement liant tous les organismes provinciaux régis par un conseil d'administration. Veuillez consulter le guide ci-joint pour en savoir plus sur chaque priorité.

Je vous communique également plusieurs priorités propres à AJO :

1. **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 l'arriéré des tribunaux.

2. **Projet de modernisation informatique**
   - Collaborer avec le ministère pour appuyer la modernisation des TI.

3. **Traiter les recommandations découlant de la vérification interne**
   - Dans le cadre du plan de vérification de la fonction publique de 2021-2022, une vérification de la gestion financière et des processus de prévision d'AJO a été effectuée par la DVIO du Secrétariat du Conseil du Trésor.

   - Dans son rapport définitif publié en août 2022, la DVIO présentait plusieurs recommandations à l'organisme et au ministère.

   - En 2023-2024, on s'attend à ce qu'AJO donne la priorité à la mise en œuvre des recommandations du rapport de vérification définitif et intègre ces activités à sa planification opérationnelle.

J'espère découvrir bientôt comment ces priorités seront prises en compte dans le prochain plan d'activités de l'organisme et dans ses activités régulières.

Merci à vous et à vos collègues membres du conseil pour votre engagement constant envers AJO. Votre travail et votre soutien constant sont précieux pour moi et la population de l'Ontario. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Jane Mallen, sous-procureure générale adjointe, Division des politiques, à jane.n.mallen@ontario.ca.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le procureur général,

Doug Downey

Pièce jointe : Tableau des priorités du gouvernement pour le secteur des organismes

Annexe B : Structure de gouvernance et organisationnelle

La structure de gouvernance du conseil d'administration d'AJO comprend 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 que la direction leur présente et remettent 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 DU MANDAT	AVOCAT	DATE D'ENTRÉE EN FONCTION	DATE DE FIN DU MANDAT
Steve Pengelly	Président	Procureur général	3 ans	Oui	11 avril 2022	10 avril 2025
Jennifer Gold	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Oui	10	9 décembre 2022
			3 ans [1]		10	9 décembre 2025
Judy Mintz	Membre du conseil	Procureur général	3 ans	Non	5 mars 2020	4 mars 2023
Peter Johnson	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Oui	7 janvier 2021	6 janvier 2023
			3 ans [2]		7 janvier 2023	6 janvier 2026
Deborah Moriah	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Non	7 janvier 2021	6 janvier 2023
					7 janvier 2023	6 janvier 2026

[1] Mandat renouvelé
[2] Mandat renouvelé

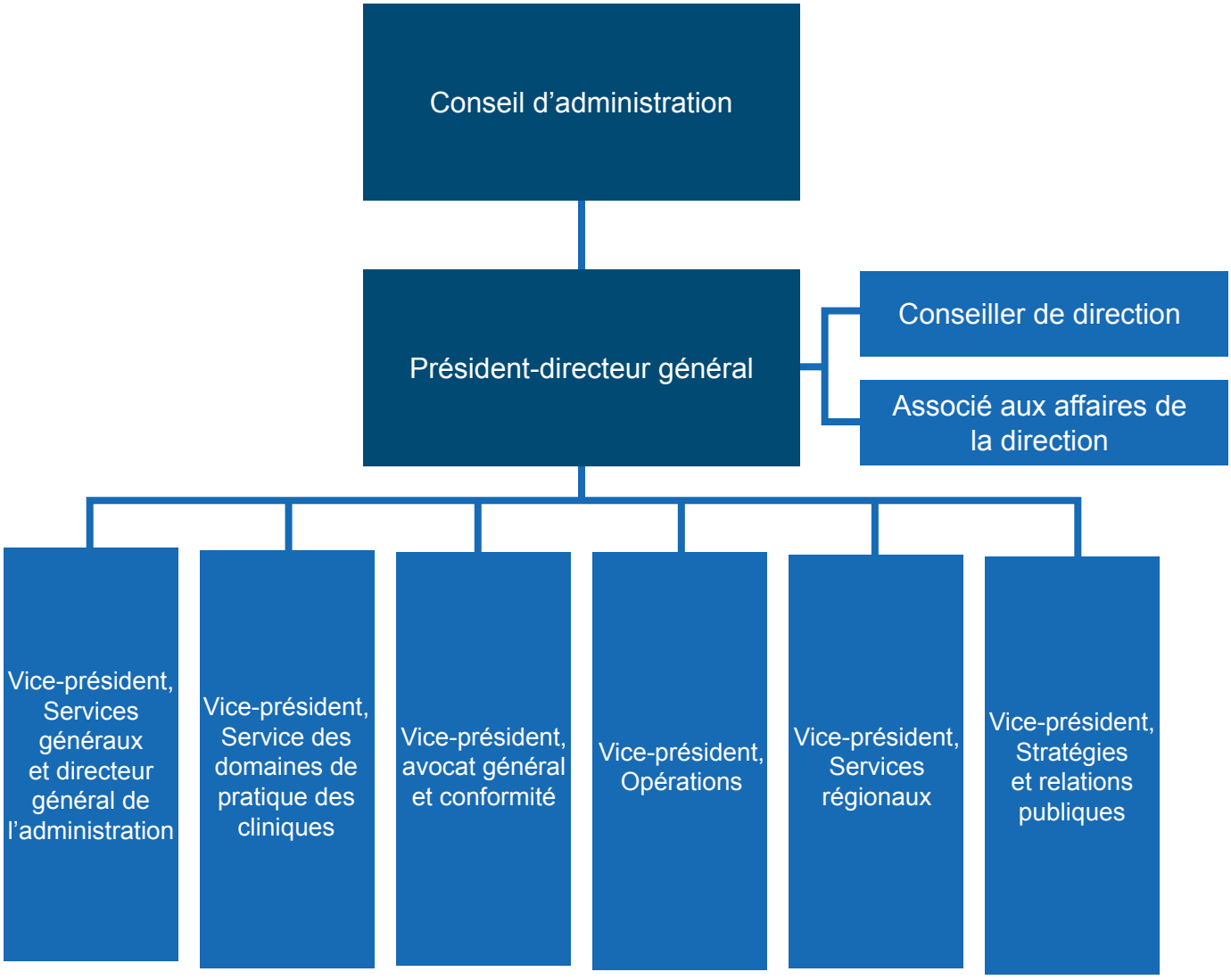
NOM	TITRE	NOMINATION	DURÉE DU MANDAT	AVOCAT	DATE D'ENTRÉE EN FONCTION	DATE DE FIN DU MANDAT
Bryn Gray	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Oui	14 janvier 2021	13 janvier 2023
			3 ans [3]		14 janvier 2023	13 janvier 2026
Julia Bailey	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Oui	29 avril 2021	28 avril 2023
Louise Harris	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Non	8 septembre 2022	6 septembre 2024
Melanie Debassige	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Non	19 janvier 2023	18 janvier 2025
David Field	Président-directeur général et membre d'office du conseil	Conseil d'administration d'AJO	S.o.	Non	1er janvier 2016	S. O.

Composition actuelle des comités

Verification et finances	Opérations	Ressources humaines	Nominations et gouvernance
<u>Présidente</u> • Jennifer Gold <u>Membres</u> • John Callaghan (vice-président) • Judy Mintz • Julia Bailey • Steve Pengelly, membre sans droit de vote • David Field, membre d'office sans droit de vote	<u>Président</u> • Bryn Gray <u>Membres</u> • Deborah Moriah • Steve Pengelly, membre sans droit de vote • David Field, membre d'office sans droit de vote	<u>Président</u> • Peter Johnson <u>Membres</u> • Judy Mintz • Louise Harris • Steve Pengelly • David Field, membre d'office sans droit de vote	<u>Président</u> • Steve Pengelly <u>Membres</u> Conseil d'administration complet

[3] Mandat renouvelé

Structure de la direction



Annexe C : Mesures de rendement relatives à la santé de l'organisme

1. Santé de l'organisme

Mesure	Niveau de référence	Cible de 2023-2024
Roulement	10,5 % 2e trimestre 2022-2023	↓ 10,0 %
Nombre moyen de jours de maladie par employé (ponctuel + court terme)	7,7 2e trimestre 2022-2023	↔ 8,0
Engagement du personnel	67 % Résultat du sondage de 2020	↑ 72 %

2. Indicateurs financiers

Mesure	Niveau de référence	Cible de 2023-2024
Budget équilibré	Excédent de 118 M$ prévu le 15 novembre 2022	↔/↓ Budget : équilibre ou excédent (selon les revenus provenant de la FDO)
Réserve pour éventualités	0 $ exercice 2021-2022	↑ à 20 M$
Endettement	Aucun déficit accumulé prévu pour 2022-2023	↔ (Ou excédent accumulé)
Flux de trésorerie	Trésorerie de 147 M$ prévue le 15 novembre 2022	↔/↓ Solde de trésorerie : 60 M$ ou plus (selon les revenus provenant de la FDO)

3. Service

Mesure	Chiffres réels	Cible
Taux d'acceptation des demandes de certificat	87 %	↔ 87 %
% des appels pris dans les trois minutes (N1)	73 %	↑ 80 %
% des appels pris dans les trois minutes (Centre d'aide aux avocats)	86 %	80 %
% des appels pris dans les trois minutes (détenus)	65 %	↑ 80 %
% des appels pris dans les trois minutes (N2)	79 %	80 %
Satisfaction globale des clients (% de réponses positives)	79 %	↔ 80 %
Satisfaction globale des avocats (% de réponses positives)	46 %	↑ 50 %

Annexe D : Données sur les activités de 2021-2022

1. Clients ayant reçu l'aide d'un avocat de service

Domaine du droit	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Criminel	508 679	516 160	516 759	377 694	559 510
Civil[1]	139 977	138 063	101 927	55 544	67 122
Total	**648 656**	**654 223**	**618 686**	**433 238**	**626 632**

2. Demandes officielles de certificat par exercice

Demandes de certificat	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Demandes présentées	119 300	129 360	120 335	103 077	114 762

3. Résultats des demandes de certificat

Résultats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Approuvées	102 873	111 588	105 308	94 909	100 419
Refusées	13 159	14 024	13 010	6 527	10 700
Autre[2]	6 404	6 380	5 904	2 618	3 420
Total, résultats consignés	**122 436**	**131 992**	**124 222**	**104 054**	**114 539**

[1] Cette catégorie comprend principalement des personnes assistées devant des tribunaux de la famille.
[2] Résultats de nature administrative : par exemple, renvois à d'autres fournisseurs de services, demandes retirées par les clients, demandes créées par erreur.

4. Délai de prise de la décision concernant les demandes de certificat

Délai de prise de la décision concernant la demande	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Même jour	85 652	92 533	87 242	88 743	89 502
De 2 à 7 jours	10 023	12 264	13 134	6 477	10 715
De 8 à 14 jours	6 199	6 835	5 787	2 068	3 588
De 15 à 30 jours	9 225	9 522	8 432	2 410	4 518
Plus de 30 jours	11 337	10 838	9 627	4 356	6 216
Total, résultats consignés	**122 436**	**131 992**	**124 222**	**104 054**	**114 539**
Résultat le même jour	70 %	70 %	70 %	85,29 %	78,14 %

5. Certificats approuvés par domaine du droit

Domaine du droit	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Criminel	56 777	60 408	60 097	52 068	57 505
Famille	27 049	29 401	24 055	28 302	23 774
Immigrants et réfugiés	13 687	16 181	15 502	6 750	11 510
Autre[1]	5 360	5 598	5 654	7 789	7 630
Total des certificats délivrés	**102 873**	**111 588**	**105 308**	**94 907**	**100 419**

6. Pourcentage de certificats acceptés par domaine du droit

Domaine du droit	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022[2]
Criminel	97 %	97 %	96 %	95 %	94 %
Famille	80 %	78 %	77 %	75 %	68 %
Immigrants et réfugiés	94 %	94 %	93 %	91 %	88 %
Autre[3]	95 %	95 %	96 %	96 %	95 %

[1] Affaires de la Commission du consentement et de la capacité, affaires de droit carcéral et affaires des tribunaux administratifs civils.
[2] Les chiffres de 2021-2022 ne sont pas définitifs : des clients peuvent être à la recherche d'avocats qui les représenteront.
[3] Affaires de la Commission du consentement et de la capacité, affaires de droit carcéral et affaires des tribunaux administratifs civils.

7. Nombre d’avocats ayant accepté un certificat d’AJO

Avocats	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Nombre d’avocats [1]	3,430	3,418	3,326	3,266	3,146

8. Nombre d’avocats ayant reçu plus de 100 000 $ d’honoraires

Honoraires	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
De 100 000 à 250 000 $	625	639	665	431	566
Plus de 250 000 $	81	94	73	46	82
Total	**706**	**733**	**738**	**477**	**648**

9. Coût moyen d’un certificat exécuté par domaine du droit

Domaine du droit	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Criminel	1 787 $	1 815 $	1 750 $	1 672 $	1 667 $
Famille	3 335 $	3 496 $	3 525 $	3 490 $	3 555 $
Immigrants et réfugiés	2 469 $	2 401 $	2 076 $	2 028 $	2 204 $
Autre[2]	1 496 $	1 571 $	1 453 $	1 345 $	1 329 $
Coût moyen global	2 143 $	2 180 $	2 089 $	1 947 $	2 007 $

[1] En novembre 2022, 4 879 avocats étaient inscrits au tableau. Tous les avocats inscrits au tableau n’acceptent pas des certificats au cours d’un exercice donné.
[2] Affaires de la Commission du consentement et de la capacité, affaires de droit carcéral et affaires des tribunaux administratifs civils.

10. Durée moyenne d'un certificat exécuté (en mois)

Domaine du droit	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Criminel	7,6	7,5	7,6	8,9	9,4
Famille	14,5	14,9	15,1	16,2	16,7
Immigrants et réfugiés	11,0	15,7	14,7	17,3	18,7
Autre[1]	3,3	3,6	3,5	3,3	3,3
Coût moyen global	**9,0**	**9,4**	**9,5**	**10,0**	**10,9**

11. Services des cliniques – en 2021-2022, les activités des cliniques juridiques communautaires et spécialisées comprenaient :

Activités	2021-2022
Dossiers ouverts	96 931
Interventions des avocats de service - logement	67 686
Renvois à d'autres services ou organismes	45 299
Initiatives communautaires, de défense des droits et de communications	6 434

[1] Affaires de la Commission du consentement et de la capacité, affaires de droit carcéral et affaires des tribunaux administratifs civils.

Aide juridique Ontario
20, rue Dundas Ouest
Bureau 730
Toronto (Ontario) M5G 2H1
1 800 668-8258
media@lao.on.ca
www.legalaid.on.ca

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO