

PLAN D'ACTIVITÉS DE
2024-2025
à **2026-2027**
AIDE JURIDIQUE ONTARIO



LEGAL AID ONTARIO

AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Table des matières

Résumé	1
Mandat	3
Analyse de l'environnement	5
Orientations stratégiques	9
Survol des programmes et des activités	16
Initiatives auxquelles participent des tiers	20
Équité, diversité, inclusion et appartenance	24
Gestion globale des risques (GGR)	25
Perspectives et projection financières triennales	28
Approches de mise en œuvre	34
Capital humain	35
Plan de prestation des services de TI	37
Plan de communications	38
Annexes	
Annexe A : Lettre de mandat	A-2
Annexe B : Structure de gouvernance et organisationnelle	A-7
Annexe C : Mesures de rendement relatives à la santé de l'organisme	A-11
Annexe D : Données sur les activités de 2022-2023	A-13

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

Les objectifs d'Aide juridique Ontario (AJO) énoncés dans son plan stratégique pour 2019-2024 servent à définir cinq aspects prioritaires, à savoir : le renforcement des services de base prévus dans le mandat de l'organisme, le recrutement et la fidélisation de fournisseurs de services externes et de talents internes, le soutien de la relance du système de justice, la transformation et la modernisation de l'infrastructure et des systèmes technologiques et, enfin, la réconciliation, la lutte contre le racisme, l'équité, la diversité et l'inclusion.

Voici les principales initiatives découlant de ces aspects prioritaires, prévues dans le plan d'activités pour 2024-2025 :

- Privilégier la relance des tribunaux et collaborer étroitement avec le ministère du Procureur général (MPG) dans la planification et la mise en œuvre de stratégies visant à réduire les arriérés dans le système judiciaire.
- Mettre en œuvre la deuxième phase de l'augmentation des tarifs des avocats inscrits au tableau d'AJO qui fournissent des services à des clients en vertu d'un certificat d'aide juridique.
- Continuer d'étudier des solutions en vue de relever les seuils d'admissibilité financière, ce qui réduirait l'écart entre les seuils actuels et la mesure du faible revenu (MFR) de Statistique Canada.
- Étudier des stratégies de collaboration afin de favoriser le recrutement d'employés dans les cliniques et leur maintien en poste.
- Effectuer un examen des modes de fonctionnement afin d'étayer et de rationaliser les procédures relatives à la prise en charge des clients, à l'admissibilité et aux services.
- Continuer de recueillir des données relatives à la race et de les analyser afin de rendre le système juridique plus équitable et plus juste pour tous.
- Améliorer nos services et notre soutien aux clients autochtones d'une manière globale, qui tient compte de la culture.

Le plan d'activités fera fond sur les réalisations d'AJO de l'exercice en cours, qui comprennent à ce jour l'amélioration et l'élargissement des services de conseils juridiques sommaires, l'actualisation et l'accroissement du nombre d'heures et des taux prévus au barème pour les avocats inscrits au tableau, l'adhésion au Régime de retraite des fonctionnaires (pour les employés non syndiqués et les membres de la Society of United Professionals (SUP)) et au Régime de retraite du Syndicat

des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) (pour les employés syndiqués), et la mise en œuvre d'améliorations et de remplacements stratégiques de notre infrastructure et de nos systèmes technologiques.

Grâce à une augmentation du financement de la Fondation du droit de l'Ontario (FDO), les perspectives budgétaires d'AJO restent positives. En 2022-2023, ses revenus totalisaient 577,7 millions \$ et ses dépenses, 468,8 millions \$. Pour 2023-2024, on prévoit des revenus de 768,4 millions \$ et des dépenses de 527,6 millions \$, ce qui donnerait un excédent de 240,8 millions \$.

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 dans le cadre 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

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

La LSAJ 2020 a pour objet de faciliter l'établissement d'un système d'aide juridique flexible et durable offrant partout en Ontario des services d'aide juridique efficaces et de grande qualité, d'une manière responsable, axée sur le client et 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 une qualité de services élevée.
- Veiller à ce que les services soient fournis d'une manière innovatrice, transparente, responsable et axée sur le client.
- Répondre aux besoins des particuliers ayant un faible revenu et des groupes défavorisés de l'Ontario.
- Favoriser les règlements à un stade précoce, lorsque la situation s'y prête.
- Assurer la coordination avec d'autres secteurs 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 2024-2025 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 2024-2025 :

- 1. Continuer d'appuyer la relance des tribunaux :** Poursuivre sa collaboration avec le MPG dans sa planification et son exécution des stratégies visant à réduire les arriérés des tribunaux.
- 2. Mettre en œuvre les recommandations découlant de l'examen de son mandat effectué en 2022-2023 :** Mettre en œuvre en priorité les recommandations énoncées dans la lettre d'orientation pour 2024-2025.
- 3. Continuer de mettre en œuvre les recommandations découlant de la vérification interne :** Continuer de 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

Introduction

L'analyse de l'environnement donne un aperçu des facteurs internes et externes susceptibles d'avoir des répercussions sur le travail d'AJO. Elle est menée par l'Unité de la veille stratégique, avec la participation de l'ensemble de l'organisation, et rend compte de l'importance de ces facteurs environnementaux au moment de la rédaction de ces lignes. L'analyse de l'environnement a été présentée au conseil d'administration d'AJO en mai 2023 et sert à guider les priorités stratégiques.

Facteurs environnementaux clés en 2024-2025

Perspectives financières

AJO reçoit de la 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.

Le taux d'intérêts de la Banque du Canada ne cesse d'augmenter depuis 2022. Il est actuellement de 5 % (en février 2024), un sommet depuis 2001. En conséquence, on prévoit que l'augmentation du financement de la FDO restera élevée pour plusieurs années. C'est pourquoi AJO se trouve actuellement dans une solide position financière et a un excédent notable.

Fournisseurs de services du secteur privé

AJO a une liste de quelque 4 100 avocats du secteur privé qui fournissent des services à des clients de l'aide juridique. En faisant un sondage annuel, AJO sollicite les commentaires de ces fournisseurs de services afin de trouver des moyens de maintenir une bonne liste d'avocats désireux de faire du travail d'aide juridique. Le sondage de 2023, mené avant l'annonce des nouvelles augmentations de tarifs, rend compte de la frustration et du mécontentement à l'égard des honoraires reçus pour du travail d'aide juridique : le taux de satisfaction des avocats est de 39 %, le plus bas jamais vu. À l'époque du sondage, la rémunération n'avait pas augmenté depuis 2015.

La première phase de l'amélioration des tarifs de l'aide juridique a été mise en

œuvre le 16 octobre 2023. D'autres améliorations devraient être mises en œuvre au cours des prochaines années. AJO se réjouit d'avoir amorcé une majoration des honoraires dont le besoin se faisait sentir pour les avocats inscrits à son tableau, et espère que cela commencera à faire augmenter le degré de satisfaction.

Nombre sans précédent de certificats délivrés à des demandeurs d'asile

La demande de certificats en faveur d'immigrants et de demandeurs d'asile au Canada ne cesse de croître depuis l'allègement des restrictions des déplacements et l'ouverture des frontières qui ont suivi la pandémie de COVID 19.

En mars 2023, l'Entente entre le Canada et les États-Unis sur les tiers pays sûrs, selon laquelle les demandeurs d'asile entrant au Canada depuis les États-Unis doivent être renvoyés dans ce pays sûr pour y présenter leur demande d'asile, a été élargie aux demandeurs d'asile qui entrent au Canada de manière irrégulière à d'autres points qu'aux postes frontaliers officiels. Cet élargissement s'applique au point d'entrée irrégulier du chemin Roxham, au Québec. Depuis longtemps, l'Ontario recevait environ 40 % des demandes d'asile présentées au pays mais, après la fermeture du chemin Roxham en mars 2023, cette proportion est passée à environ 48 %.

En 2022-2023, AJO a délivré près de 24 000 certificats à des demandeurs d'asile. L'organisme prévoit en délivrer plus de 47 000 en 2023-2024. Selon les données les plus récentes disponibles au moment de la rédaction de ces lignes, la demande continue de croître.

Seuils d'admissibilité financière

Entre 2014 et 2020, AJO a relevé de 6 % par année le seuil d'admissibilité financière pour le faire correspondre au MFR de 2011 de Statistique Canada¹. Cela signifie qu'en 2023, seuls les ménages ou les particuliers dont le revenu est égal ou inférieur au MFR de 2011 de Statistique Canada sont admissibles à l'aide juridique. Le seuil d'admissibilité financière actuel pour une personne seule est inférieur de 62 % au MFR de 2020. Ce seuil pour les autres tailles de ménage est inférieur de 34 % au MFR de 2020. Cet écart représente 1,2 million d'Ontariens qui, s'ils en avaient eu besoin, n'auraient pas eu accès à l'aide juridique en 2020. Compte tenu de l'inflation et de l'augmentation du coût de la vie, cet écart continuera

¹ Le seuil de la mesure de faible revenu mise au point par Statistique Canada correspond aux ménages dont le revenu annuel est inférieur à 50 pour cent du revenu moyen des ménages canadiens.

probablement de croître.

Tableau 1 - Seuil d'admissibilité financière d'AJO et mesure du faible revenu (MFR) de 2020

Taille du ménage	Seuil d'admissibilité financière actuel d'AJO	MFR de 2020	% d'écart entre le seuil d'admissibilité financière à AJO et le MFR de 2020
Une personne²	18 795 \$	30 401 \$	62 %
Deux personnes	32 131 \$	42 993 \$	34 %
Trois personnes	39 352 \$	52 655 \$	34 %
Quatre personnes	45 289 \$	60 801 \$	34 %
Cinq personnes	50 803 \$	67 978 \$	34 %

Les données d'AJO montrent que 92 % des certificats délivrés pour des affaires civiles et 84 % des certificats délivrés pour des affaires criminelles sont accordés à des particuliers (ménages d'une seule personne). Cela permet de penser que l'écart entre le seuil d'admissibilité financière actuel d'AJO et le MFR de 2020 est plus important pour ce groupe de clients, qui est touché de manière disproportionnée.

Accroissement possible de la demande de services d'AJO en raison des incarcérations et du nouveau régime de mise en liberté sous caution en Ontario

En avril 2023, le gouvernement de l'Ontario a annoncé un financement de 112 millions \$ au titre du régime de mise en liberté sous caution de la province, dont la majeure partie est réservée aux services de police municipaux et à la Police provinciale de l'Ontario, qui devront renforcer la conformité des mises en liberté et mettre en œuvre un système de surveillance des délinquants jugés à risque élevé. Ce financement comprend également 26 millions \$ au titre de la création d'« équipes de mise en liberté sous caution pour les crimes graves et violents », composées de procureurs et d'experts spécialisés chargés de préparer et de mener correctement les audiences de mise en liberté sous caution complexes. Cette mesure

² Le seuil d'admissibilité d'un ménage d'une personne aux services d'un avocat de service et des cliniques est de 22 720 \$.

fera probablement augmenter le nombre de particuliers mis en détention provisoire dans les prisons de l'Ontario et la demande de services d'avocat pour les audiences de mise en liberté sous caution et les révisions d'ordonnances de détention.

Répercussions du projet de loi C 48

Le projet de loi C 48 est entré en vigueur le 4 janvier 2024. Il sera désormais plus difficile pour les particuliers accusés de certaines infractions criminelles et pour ceux qui ont certaines infractions à leur casier judiciaire d'obtenir une mise en liberté sous caution. On s'attend à ce que les audiences de mise en liberté sous caution pour les affaires visées soient plus complexes. Il faut plus de temps aux avocats pour se préparer aux audiences de mise en liberté complexes, ce qui accroîtra les pressions sur les avocats de service. Cela pourrait également dissuader les avocats du secteur privé de prêter assistance sans rémunération supplémentaire dans ce type d'affaires. Ces changements causeront des pressions financières et opérationnelles sur AJO.

Technologies de l'information - Intelligence artificielle (IA)

L'IA générative présente des possibilités et des risques non négligeables pour le système de justice et AJO. L'IA peut faciliter les tâches de recherche, de communication, de création de contenu et d'analyse des médias, entre autres. Dans le domaine juridique, l'IA peut permettre d'améliorer la recherche juridique, l'analyse des contrats, la rédaction juridique et la diligence raisonnable et d'automatiser des tâches simples comme la prestation d'information juridique aux clients.

L'adoption de l'IA comporte des risques, notamment à l'égard de l'exactitude, de la protection de la vie privée, de la sécurité et de possibles biais dans les données de sortie de l'AI, et peut générer des craintes chez les employés à l'égard de la sécurité d'emploi. De manière générale, il existe des préoccupations relatives à l'impact de l'IA sur la qualité des services juridiques, par exemple lorsqu'on a recours à l'IA pour la préparation de documents.

L'IA est une technologie qui évolue rapidement. AJO suivra de près ses manifestations dans le système de justice et étudiera les moyens de tirer parti en toute sécurité des possibilités qu'elle offre.

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 2024-2025

Les initiatives énoncées dans le présent plan prennent appui sur l'orientation stratégique définie dans le plan pour l'exercice 2023-2024 et s'harmonisent avec les objectifs stratégiques permanents d'AJO. Elles couvrent, pour l'exercice 2024-2025, cinq aspects clés et représentent notre attachement à une démarche cohérente et soutenue dans ces domaines :

1. renforcer les services de base prévus par le mandat;
2. attirer des fournisseurs de services externes et des talents internes et les garder;
3. appuyer la relance du système de justice;
4. transformer et moderniser l'infrastructure et les systèmes technologiques;
5. favoriser la réconciliation, la lutte contre le racisme, l'équité, la diversité et l'inclusion.

1. Renforcer les services de base prévus par le mandat

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

Elles comprennent ce qui suit :

- Continuer d'étudier des solutions pour relever les seuils d'admissibilité financière et soutenir la capacité d'AJO d'offrir des services à un nombre

accru d'Ontariens ayant un faible revenu, réduire le nombre de parties qui se représentent elles-mêmes et appuyer les efforts de relance des tribunaux. AJO explore les possibilités de faire augmenter le nombre de parties qui reçoivent une assistance juridique. C'est dans les services en matière de droit criminel que les répercussions de cet élargissement se feraient le plus sentir, et cela ferait augmenter énormément le nombre de personnes accusées qui auraient accès immédiatement à un avocat. Plus de 80 % des certificats délivrés dans des affaires criminelles et 69 % de l'ensemble des certificats délivrés par AJO sont accordés à des personnes seules.

- Poursuivre l'amélioration et l'élargissement des services judiciaires et les services offerts par les tribunaux administratifs en personne et à distance.
- Renforcer notre offre active de services en français, conformément aux nouvelles exigences énoncées dans le Règl. de l'Ont. 544/22, Offre active de services en français – Mesures prescrites, pris en application de la *Loi sur les services en français*.
- Élargir l'éventail de services multilingues à la disposition des clients grâce à la distribution de documents d'information dans diverses langues sur AJO et sur les services qu'offre l'organisme. Ces documents aideront les clients à cerner leurs besoins en matière de langue et à accéder à des services d'interprétation.
- Créer un Bureau des avocats principaux en droit de la famille afin d'améliorer les services aux clients dans ce domaine et d'offrir du mentorat aux avocats salariés par l'intermédiaire d'avocats principaux salariés. La création d'un tel bureau a pour but de répondre aux besoins complexes et spécialisés des clients d'AJO en droit de la famille. Ce faisant, nous visons à combler les lacunes dans les services et à offrir des services améliorés aux clients qui gagneraient à être représentés par un avocat principal en droit de la famille.
- Poursuivre l'amélioration et l'élargissement des services de conseils juridiques sommaires. Cette initiative est axée sur l'atteinte d'un nombre accru de clients grâce à la standardisation des services, à l'amélioration de l'efficacité et à l'élargissement des modèles de prestation de services à distance et en personne. Notre objectif premier est de promouvoir un service intégré, de renforcer la gestion des programmes et d'accroître la capacité des services judiciaires en particulier.
- Poursuivre l'intégration dans une seule division des responsabilités en matière de gestion de la prise en charge et des certificats, dans le cadre du projet de transfert de la gestion des certificats. En centralisant dans une seule division la reddition de comptes en matière de gestion des certificats, on améliorera l'uniformité dans la prise de décisions et l'efficacité des mécanismes tout en favorisant la relance des tribunaux.

- Améliorer l'accès aux outils numériques grâce à la mise en place d'un outil de recherche de point de service sur le site Web d'AJO. Cet outil numérique libre-service correspond aux attentes modernes et donnera aux usagers un accès pratique à l'information.
- Mettre en œuvre en priorité les recommandations découlant de l'examen du mandat fait en 2022-2023, comme l'a demandé le MPG et dans le droit-fil de l'engagement d'AJO à l'égard de l'amélioration constante et de la gouvernance adaptée. Nous sommes motivés à donner suite à ces recommandations afin d'améliorer l'efficacité de notre organisation.
- Donner suite avec le MPG aux recommandations découlant de la vérification. AJO tient à maintenir une bonne collaboration avec le MPG pour mettre en œuvre les recommandations découlant de la vérification. Notre souci constant de collaboration fait en sorte que nous restons réceptifs à l'égard des points à améliorer décelés, ce qui favorise l'amélioration du rendement et de l'efficacité dans nos activités.

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

Ces initiatives visent à appuyer et à pérenniser la prestation de services de grande qualité par le personnel et les fournisseurs de services externes en s'attaquant à des problèmes de longue date qui ont été aggravés par l'économie et le marché du travail. Elles prendront également en compte l'allongement des délais et l'augmentation des coûts liés à la prestation de services à une population de clients dont les besoins sont de plus en plus complexes et dont les affaires sont plus longues à régler.

Ces initiatives comprennent ce qui suit :

- Dans la foulée d'une consultation publique et de l'approbation ministérielle, AJO a amorcé la première phase de la réforme de ses tarifs le 16 octobre 2023. Cela comprenait la majoration des tarifs horaires et forfaitaires accordés aux avocats inscrits au tableau d'AJO et l'harmonisation de la rémunération quotidienne des avocats de service en fonction des niveaux de services offerts et des hausses ciblées du nombre d'heures allouées. Ces modifications permettront à de nombreux avocats du secteur privé de continuer de représenter des clients de l'aide juridique et en encourageront d'autres à accepter de nouveau ou pour la première fois du travail d'aide juridique.
- Faisant fond sur la réussite de cette première phase de la réforme de ses

tarifs, AJO se prépare à mettre en œuvre la deuxième phase proposée, qui consistera à accroître le nombre d'heures allouées, à élargir les tarifs forfaitaires à certaines affaires criminelles et à élargir l'application des tarifs à de nouveaux domaines.

- Donnant suite aux observations formulées durant les consultations auprès des acteurs du système et des membres inscrits au tableau, AJO poursuivra l'élaboration de programmes de perfectionnement professionnel continu approuvés, destinés aux membres inscrits au tableau et visant à soutenir certains de ses clients les plus vulnérables et veillera encore à ce que ses clients reçoivent des services juridiques de grande qualité.
- Dans le cadre de notre engagement renouvelé en faveur du perfectionnement des talents et de la planification de la relève, nous continuerons de mettre en œuvre et de peaufiner des stratégies faisant en sorte que nos salariés et notre direction possèdent les qualifications et les capacités essentielles requises pour nous permettre d'atteindre nos objectifs stratégiques et en matière de services, qui évoluent. Cela comprendra le perfectionnement professionnel continu, des programmes de mentorat et le repérage positif et le perfectionnement de futurs dirigeants au sein de l'organisation.
- Faisant fond sur notre attachement à la mobilisation du personnel, nous continuerons d'accorder la priorité aux initiatives favorisant une culture professionnelle positive et inclusive. Les principes d'équité, de diversité, d'inclusion et d'appartenance qui facilitent et guident notre travail auprès des clients de l'aide juridique servent également de base à cette mobilisation. AJO informe toujours ses employés des activités qui permettent de célébrer et de reconnaître la diversité. En 2024, nous ferons une évaluation de suivi de notre sondage de 2020 sur l'engagement du personnel, et de notre sondage de 2021 sur la diversité, la démographie et l'inclusion, basé sur le personnel. Nos efforts constants engloberont des initiatives visant à renforcer la collaboration et le bien-être parmi nos employés, ce qui, du même coup, assurera leur motivation et leur dévouement.
- Nous aiderons les cliniques à élaborer des stratégies leur permettant de recruter efficacement des employés et de les garder. Nous cherchons à faciliter les discussions et à fournir les ressources qui donneront aux cliniques les moyens de mettre au point leurs propres stratégies de recrutement efficace et de maintien en poste.

3. Appuyer la relance du système de justice

AJO tient à soutenir la relance des tribunaux grâce à sa collaboration constante avec le MPG dans la planification et la mise en œuvre de stratégies visant à réduire les arriérés dans le système de justice. Notre alignement continu avec les efforts du MPG vise à renforcer l'efficacité dans la résolution des affaires, ce qui est bénéfique à la fois pour les clients et pour le milieu judiciaire en général.

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

Ces initiatives visent à bâtir une infrastructure technologique souple, sécurisée et moderne. Elles favoriseront la prestation numérique intégrée et efficiente des services à la clientèle. Elles 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 en mode hybride et de protéger la confidentialité et la sécurité des données.

Ces initiatives comprennent ce qui suit :

- Dans le cadre de nos efforts de modernisation constants et en vue du remplacement de notre système de gestion des relations avec les clients, nous effectuerons un examen des processus opérationnels. Cette mesure essentielle suppose la documentation rigoureuse et la rationalisation des processus relatifs à la prise en charge des clients, à leur admissibilité et aux services qui leur sont offerts. Les connaissances tirées de cet examen contribueront de manière fondamentale à guider et à améliorer la mise en œuvre de futures solutions de système et à assurer leur intégration sans heurts aux flux opérationnels rationalisés.
- Nous ferons activement des efforts budgétaires stratégiques pour nous doter de technologies souples et modernes et d'une infrastructure de TI capables de répondre aux besoins en constante évolution de notre organisation et de nos clients.
- Dans notre souci d'améliorer l'efficacité opérationnelle des services judiciaires en personne, nous nous penchons sur les difficultés liées au Wi-Fi dans les palais de justice de toute la province. Grâce à une collaboration directe avec ces palais de justice, nous nous employons activement à aménager des installations et des augmentations Wi-Fi stratégiques afin d'améliorer notablement la connectivité, ce qui favorise la création d'un milieu technologiquement avancé et, du même coup, une prestation plus efficace des

services d'aide juridique.

- Dans le droit-fil de notre engagement en faveur des avancées technologiques, nous nous employons activement à définir les exigences relatives au remplacement de notre solution de centre d'appels.

L'intégration d'une solution basée sur l'infonuagique permettra d'accroître l'efficacité, d'améliorer l'expérience client et de rationaliser davantage le fonctionnement.

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

Ces initiatives visent à permettre de répondre efficacement aux besoins d'aide juridique des Autochtones, des personnes racialisées et des autres groupes de clients vulnérables qui font face 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 du Canada et les appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées.

Ces initiatives comprennent ce qui suit :

- Nous tenons toujours à recueillir des données relatives à la race et à les analyser. Notre objectif est d'utiliser les connaissances qui en découlent pour éliminer les difficultés et les préjudices auxquels se heurtent les clients racialisés.
- Nous collaborons activement avec le MPG dans l'étude de possibilités d'élargir les évaluations de la culture et de l'effet de la race. Cette mesure pourrait englober d'autres étapes de la procédure en matière criminelle et d'autres domaines du droit, comme la mise en liberté sous caution, les libérations conditionnelles et l'immigration. Cette initiative cadre avec notre engagement à promouvoir la justice et l'équité dans les divers secteurs du système de justice et fait fond sur la réussite des évaluations de la culture et de l'effet de la race dans l'issue des procès pour les clients racialisés.
- Nous continuerons d'intégrer les évaluations des impacts sur l'équité dans tous les domaines d'élaboration des politiques. Ce souci constant souligne notre attachement à la mise en œuvre de politiques équitables et inclusives qui

répondent bel et bien aux besoins divers de nos clients.

- Nous nous employons à définir une approche holistique à l'égard des services fournis aux clients autochtones, ce qui comprend l'élaboration d'un département voué aux services aux Autochtones. Nous ferons l'examen de notre Stratégie de justice applicable aux Autochtones afin d'évaluer ce qui a été accompli et ce qui reste à faire. Nous poursuivrons nos efforts visant à renforcer les services et les soutiens aux clients autochtones d'une manière globale et adaptée à la culture.
- Nous sommes décidés à poursuivre l'intégration des principes d'équité, de diversité, d'inclusion et d'appartenance dans l'ensemble de notre organisation. Cela suppose leur intégration dans tous nos secteurs d'activité, notamment le recrutement, la socialisation organisationnelle, la formation et les programmes et mécanismes relatifs au perfectionnement et à la relève, ainsi que dans nos communications. Notre but est de favoriser une culture professionnelle qui adhère à la diversité et encourage l'inclusion à tous les niveaux.

Survol des programmes et des activités

Les services offerts par AJO changent la vie des particuliers ayant un faible revenu qui sont visés par des accusations criminelles, qui vivent l'éclatement de leur famille, qui risquent l'expulsion du Canada ou de leur logement ou qui ont d'autres problèmes juridiques. Ces services sont également indispensables au fonctionnement des tribunaux judiciaires de première instance et des tribunaux administratifs, comme la Commission ontarienne d'examen, la Commission du consentement et de la capacité, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada et la Commission de la location immobilière. Le personnel de l'aide juridique, les avocats de service et les cliniques financées par AJO aident les particuliers à établir s'ils sont admissibles à l'aide juridique, leur donnent de l'information et des conseils et leur offrent des services de représentation. Les certificats financés par AJO permettent à un particulier admissible de retenir les services d'un avocat du secteur privé qui le conseille et le représente jusqu'à l'issue de son affaire, laquelle comprend souvent un procès ou d'autres mesures judiciaires.

On s'attend à ce que les majorations de 2023 du nombre d'heures et des taux payés aux avocats du secteur privé acceptant des certificats d'aide juridique – et la deuxième phase des majorations, qui devrait être mise en œuvre en 2024 – stabilisent la disponibilité des avocats du secteur privé pour le travail lié à ces certificats. On s'attend également à ce que ces mesures aident les tribunaux judiciaires et administratifs qui ont encore d'importants arriérés en permettant aux clients admissibles à l'aide juridique de compter sur les services de représentation d'un avocat compétent.

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, selon ce qui 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, dont 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 de représentation complets aux clients admissibles.
- Services d’avocat de service devant 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 – 72 cliniques juridiques indépendantes offrent des services en droit de la pauvreté aux clients.
- Organismes étudiants de services juridiques – Des cliniques étudiantes offrent des services à des clients dans chacune des huit 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.

4. Services multilingues

L’information et les services multilingues à l’intention des clients qui ne parlent ni l’anglais ni le 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 cadre de tous ses services grâce à un fournisseur tiers.

5. Services de recherche juridique

LAO LAW offre des services de recherche de grande qualité aux avocats agissant pour le compte de clients de l’aide juridique, notamment aux avocats inscrits au tableau qui acceptent des certificats d’aide juridique, aux avocats de service et aux avocats salariés d’AJO, aux organismes autochtones de services juridiques, aux organismes étudiants de services juridiques (OESJ) et aux avocats des cliniques. Parmi les principaux domaines de compétence, on compte le droit criminel, le droit de la famille et le droit de l’immigration.

Le Bureau de ressources des cliniques d’AJO fournit des services juridiques et d’autres services de soutien surtout aux cliniques et aux OESJ. Mentionnons, entre autres, une assistance à l’égard de dossiers de particuliers, la publication de documentation de référence juridique, des formations pour le personnel des

cliniques, la facilitation de la gestion des communications et des connaissances entre les intervenants des cliniques et 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 (SAP)

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'efficacité des paiements. Les Services aux avocats et paiements sont composés de trois services : le Centre d'aide aux avocats (CAA), le Bureau provincial de la gestion des causes et les Services aux avocats et paiements (SAP) proprement dits.

Il incombe aux SAP de veiller à l'efficacité et à l'exactitude dans le versement des honoraires aux avocats au titre des services fournis aux clients d'AJO. En outre, les SAP étudient les demandes relatives aux services d'experts et à d'autres débours spéciaux, révisent les paiements contestés, gèrent les plafonds de facturation annuels (plafond ferme) pour les avocats et aident à recueillir les dépens adjugés et les coûts recouverts aux termes des articles 12 et 13 de la LSAJ 2020. Le CAA est un centre d'appels auquel il incombe de répondre aux appels des avocats qui ont des questions à poser sur le système de facturation en ligne, les règles relatives à la facturation et aux tarifs, l'état des comptes, les services couverts par un certificat et l'assistance technique.

Le Bureau provincial de la gestion des causes comprend l'équipe du programme de gestion des causes majeures (GCM) et le Service des causes relevant du protocole (SCP). L'équipe du programme de GCM œuvre avec les avocats du secteur privé et fixe les budgets des affaires complexes pour lesquelles on s'attend à ce que le montant total des frais et débours dépassent 20 000 \$, ou 50 000 \$ quand il y a des coaccusés. Le SCP gère le paiement relatif aux affaires au nom du MPG et du ministère de la Justice lorsque le tribunal ordonne la désignation d'un avocat et son paiement par la province de l'Ontario ou le gouvernement du Canada. C'est le SCP qui paie l'avocat dans ces affaires, et le MPG et le ministère de la Justice remboursent AJO pour ces services.

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 huit 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 dans des affaires mineures de droit criminel, de logement et d'hébergement, de droit de la famille et dans 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 la relation d'AJO avec elles :

- la responsabilité d'AJO de fournir partout en Ontario des services relatifs à la pauvreté, dans le cadre de laquelle les cliniques jouent un rôle fondamental.
- la supervision de chaque clinique par AJO – la relation créée par les paiements de transfert entre AJO à titre de bailleur de fonds et la clinique à titre de bénéficiaire des fonds.

Les Règles des services d'aide juridique (les « Règles ») établies par la LSAJ 2020 prévoient un cadre axé sur les résultats et fondé sur les risques pour la supervision par AJO des services d'aide juridique fournis par les entités fournisseuses de services. Elles comprennent les obligations attribuées à AJO par la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert. Les ententes de services conclues par AJO et chaque clinique ou OESJ précisent les services adaptés à la collectivité qui doivent être fournis à l'aide du financement et les exigences relatives aux rapports réguliers sur les services.

Depuis l'entrée en vigueur de la LSAJ 2020, AJO veille à collaborer étroitement avec les entités fournisseuses 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 fournisseuses de services de ce qui définit une entité à risque élevé;
- renforcer les pratiques de gestion fondées sur les risques dans la supervision des cliniques assurée par AJO;
- continuer à concevoir et à mettre en œuvre des mesures du rendement permettant aux entités fournisseuses de services et à AJO de surveiller les risques pour les services et l'entité;
- continuer à préciser les attentes et les obligations de reddition de comptes à l'égard des 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 de reddition de comptes proportionnées fondées sur les risques et réviser les exigences de reddition de comptes en matière financière et statistique des OESJ;
- continuer à cerner, à hiérarchiser et à mettre en œuvre les 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 fournisseuses 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, par les moyens suivants :

- la définition des objectifs, des fonctions, des critères d'admissibilité et des obligations associés aux paiements de transfert versés aux cliniques;
- l'importance accordée aux résultats obtenus en fonction des fonds fournis;
- le renforcement de la transparence par l'amélioration des exigences en matière de production de rapports;
- une supervision améliorée et proportionnée des cliniques par AJO;
- la promotion de l'amélioration et de la transparence permanentes par les mesures du rendement;
- une approche axée sur les risques en matière de responsabilisation à l'égard

des paiements de transfert, ce qui comprend la détection des risques et l'élaboration de plans de gestion des risques;

- des normes opérationnelles à jour, claires et transparentes pour les cliniques dans un cadre de politiques à jour.

Éducation juridique communautaire Ontario (CLEO)

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. CLEO est une source fiable de renseignements sur ces sujets cruciaux depuis 1974. AJO continuera à financer l'importante mission de CLEO, qui consiste à offrir au public des services d'éducation et d'information juridiques, et à collaborer avec cet organisme pour que les Ontariennes et les Ontariens à faible revenu continuent d'en bénéficier.

Organismes autochtones de services juridiques

AJO s'efforce toujours d'accomplir la tâche essentielle de renforcer les relations avec les peuples, les collectivités et les gouvernements autochtones, comme le prévoit le rapport de la [Stratégie de justice applicable aux Autochtones](#). AJO est déterminée à s'appuyer sur ses efforts de 2022-2023 visant à conclure avec Nishnawbe-Aski Nation (NAN), Aboriginal Legal Services et l'Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC) des ententes de services pouvant servir de modèles pour les ententes avec d'autres organismes autochtones de services juridiques.

Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation (NAN Legal)

Dans le cadre de forums trimestriels avec les hauts dirigeants et d'assemblées ordinaires du personnel, AJO continuera de collaborer avec NAN Legal dans la mise en œuvre de son entente de services de trois ans afin d'appuyer la prestation de ses services, plus précisément l'administration des programmes de certificats et d'avocats de service d'AJO destinés aux membres des communautés NAN et la mise en œuvre du programme d'avocats salariés de NAN Legal.

Aboriginal Legal Services

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

Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC)

AJO continuera de collaborer avec l'OFIFC dans le soutien et le renforcement du Community Justice Program de cet organisme. L'entente de financement d'AJO soutient les programmes de déjudiciarisation avant et après la mise en accusation basés sur la culture mis en œuvre par l'OFIFC à l'intention des mineurs et des adultes autochtones qui ont des démêlés avec la justice.

Équité, diversité, inclusion et appartenance

Les initiatives d'AJO en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'appartenance favorisent la création d'un lieu de travail inclusif et diversifié à l'image de la population, des cultures et des langues des collectivités qu'elle sert.

Voici les priorités et activités clés en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'appartenance pour 2024-2025 :

1. Intégrer et favoriser l'équité, la diversité, l'inclusion et l'appartenance à AJO

Les équipes d'AJO chargées de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'appartenance s'emploieront à développer une culture d'équité et d'inclusion pour les communautés autochtones, noires et racialisées.

L'élaboration d'initiatives en faveur de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'appartenance qui visent à rendre le milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et divers, reste une des grandes priorités d'AJO.

2. Apprentissage et perfectionnement en équité, diversité, inclusion et appartenance

À AJO, nous reconnaissons et valorisons la diversité de notre personnel et de nos clients. AJO célèbre et souligne régulièrement cette diversité en créant des possibilités d'apprentissage au moyen de formations, de dîners-conférences et de partage des ressources avec tout le personnel.

3. Évaluation organisationnelle de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'antiracisme (IDEA)

En 2021, AJO a mené son premier sondage sur la diversité, la démographie et l'inclusion auprès de son personnel. Les précieux renseignements qui en ont découlé ont servi de base à son plan stratégique pluriannuel en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'appartenance. Une évaluation organisationnelle de suivi de l'IDEA sera menée en 2024, ce qui permettra de peaufiner le plan pluriannuel.

Gestion globale des risques (GGR)

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 constituent une démarche intégrée et stratégique de gestion des risques grâce à 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 cernés qui pourraient avoir des répercussions sur le plan d'activités au cours du cycle de planification comprennent ce qui suit :

Finances et financement

Malgré sa bonne situation financière, AJO est encore exposée à un risque financier en raison du caractère variable des revenus qui lui viennent de la FDO. Celle-ci constitue la deuxième source de revenus en importance d'AJO : elle représente 44,3 % de son financement total en 2023-2024. Nous suivons continuellement les rapports économiques et le taux d'intérêt de la Banque du Canada afin de prévoir les changements dans le financement provenant de la FDO; nous communiquons les projections financières au MPG et nous étudions de manière proactive tout sujet de préoccupation possible.

AJO gère également le risque à l'égard du financement que posent les gouvernements fédéral et provincial. Il est déjà arrivé que le financement d'AJO change sans préavis en cours d'exercice. Le financement fédéral a toujours couvert les coûts des programmes fédéraux d'AJO mais, sans entente de financement permanent, nous sommes toujours exposés à un risque à l'égard du financement

en cours d'exercice. Nous poursuivrons notre étroite collaboration avec le MPG dans la gestion de notre situation financière générale afin de répondre aux besoins changeants des clients et de progresser à l'égard des priorités stratégiques.

Technologies de l'information

L'infrastructure de TI actuelle d'AJO nécessite des efforts budgétaires et des améliorations continus au titre des systèmes de l'organisation et de leurs applications. Cela permettra de renforcer la sécurité et la continuité des services tout en facilitant la mise en œuvre réussie des futures initiatives de modernisation. Nous continuerons d'améliorer l'infrastructure technologique de notre organisation et d'étudier les possibilités de miser sur les technologies qui permettent de soutenir notre plan stratégique à long terme.

Effectifs

Tant qu'une décision n'aura pas été rendue dans l'appel interjeté par le gouvernement de l'Ontario au sujet du projet de loi 124, AJO restera exposée à de possibles risques en matière de relations du travail. La mise en œuvre des priorités opérationnelles et stratégiques d'AJO dépend toujours de la capacité de l'organisation à recruter et à maintenir en poste les employés voulus pour qu'elle maintienne des effectifs et une équipe de direction ayant une capacité convenable. Nous continuerons de suivre de près l'évolution de la situation et d'adapter en conséquence notre planification financière et nos stratégies en matière d'effectifs. En outre, notre organisation continuera d'étudier les possibilités d'harmoniser ses pratiques en matière de recrutement et de maintien en poste avec les tendances générales du marché du travail.

Fonctionnement et prestation des services

Il se peut que les modifications continuellement apportées aux tarifs d'AJO fassent croître la demande de services et l'exposition à des risques opérationnels. La demande constante de services judiciaires à distance et en personne et les variations selon les districts compliquent la situation. AJO poursuivra sa collaboration avec le MPG et le système de justice dans la gestion des stratégies et élabore actuellement des plans de mise en œuvre visant à soutenir tout accroissement de la demande de services résultant de l'élargissement des

programmes. Notre organisation fera également le suivi des ressources et les augmentera, au besoin, pour s'adapter aux services hybrides et aux services dont la prestation est mixte.

Activité législative

Grâce à la coordination et à la gouvernance internes, AJO continuera de respecter les obligations de consultation que lui impose la LSAJ 2020 afin de bien planifier les modifications des règles et d'en faire une priorité.

Perspectives et projections financières triennales

AJO prévoit que sa bonne situation financière actuelle se maintiendra pour l'exercice 2024-2025 et après. Étant donné les augmentations notables du financement de la FDO, qui découlent des hausses sans précédent du taux d'intérêt de la Banque du Canada en 2022 et 2023, AJO prévoit d'importants excédents dans les deux prochains exercices; l'organisation pourra continuer de financer les efforts budgétaires stratégiques actuels grâce à son excédent accumulé.

AJO continuera d'œuvrer avec le MPG afin de tirer le meilleur parti de l'excédent possible à consacrer à ses buts ou priorités stratégiques clés : donner la priorité aux clients, démontrer l'optimisation des ressources, fournir des services innovants, soutenir le personnel et assurer une collaboration efficace.

(En millions \$)	Montants réels pour 2023-2024	Prévisions pour 2023-2024	Budget 2024-2025	Perspectives pour 2025-2026	Perspectives pour 2026-2027
Total des revenus	577,7	768,4	755,0	719,5	718,8
Total des dépenses	468,8	527,6	596,1	653,8	669,1
<i>Excédent net d'exploitation</i>	108,9	240,8	158,9	65,7	49,7
<i>Excédent accumulé</i>	76,0	316,8	475,7	541,4	591,1

- AJO prévoit un excédent net de 158,8 millions \$ en 2024-2025, de 65,7 millions \$ en 2025-2026 et de 49,7 millions \$ en 2026-2027.
- Cette projection décroissante relative à l'excédent net découle de la baisse du financement de la FDO (due aux baisses prévues des taux de la Banque du Canada) et de l'augmentation des coûts liés aux certificats (due à des efforts budgétaires en faveur d'initiatives stratégiques).

Projections relatives aux revenus

Hypothèses :

- On prévoit que le financement provincial restera relativement stable.
- Le financement fédéral augmentera en fonction de l'accroissement du volume de dossiers liés à l'immigration et aux réfugiés, conformément à l'entente, et le financement supplémentaire de 20 millions \$ au titre du droit criminel sera maintenu.
- Le coût de mise en œuvre du programme relatif à l'immigration et aux réfugiés sera vraisemblablement entièrement financé par le gouvernement fédéral³.
- On prévoit que le financement de la FDO baissera en raison des baisses anticipées des taux d'intérêts de la Banque du Canada en 2024-2025 et en 2025-2026 à mesure que l'inflation diminuera et que le marché de l'immobilier s'essoufflera.

Le tableau ci-dessous montre les projections relatives aux revenus pour les trois prochains exercices :

(En millions \$)	Montants réels pour 2023-2024	Prévisions pour 2023-2024	Budget 2024-2025	Perspectives pour 2025-2026	Perspectives pour 2026-2027
Base de financement provincial	224,9	268,1	268,1	268,1	268,1
Apports de capital différés constatés à titre de revenus	1,3	1,7	2,0	1,1	0,1
Financement fédéral au titre du droit des immigrants et des réfugiés	43,4	60,6	95,5	102,0	103,0
Financement fédéral au titre du droit criminel	62,0	70,8	70,1	69,6	68,9

³ Sous réserve de l'approbation du gouvernement fédéral. Il n'existe actuellement aucune entente de financement entre AJO et le ministère de la Justice du Canada.

(En millions \$)	Montants réels pour 2023-2024	Prévisions pour 2023-2024	Budget 2024-2025	Perspectives pour 2025-2026	Perspectives pour 2026-2027
Financement de la FDO	231,8	340,3	290,0	250,0	255,0
Autres revenus	14,3	26,9	29,3	28,7	23,7
Total des revenus	577,7	768,4	755,0	719,5	718,8

On s'attend à ce que les revenus globaux diminuent de 2,2 % par année en moyenne, en fonction du financement de la FDO. AJO prévoit une baisse des taux d'intérêts, ce qui dynamisera le marché du logement et fera augmenter les soldes moyens des comptes en fiducie et compensera partiellement la baisse des taux d'intérêts.

L'augmentation des autres revenus est due à la hausse des revenus d'intérêts découlant de taux d'intérêts et de soldes bancaires plus élevés.

Projections et perspectives relatives aux revenus de la FDO

Exercice	Revenus de la FDO	Taux de financement à un jour de la fin de l'exercice	Solde moyen des comptes en fiducie
2023-2024	340,3 millions \$	5,00 %	8,5 milliards \$
2024-2025	290 millions \$	3,50 %	8,5 milliards \$
2025-2026	250 millions \$	2,75 %	10 milliards \$
2026-2027	255 millions \$	2,75 %	11,8 milliards \$

Projections relatives aux dépenses

Hypothèses :

- Les dépenses comprennent le coût des efforts budgétaires stratégiques en faveur de la réforme et de l'augmentation des tarifs et le volume accru des dossiers d'immigration et de réfugiés.
- La masse salariale comprend des augmentations de 2 % pour chacun des trois exercices du plan, ainsi que les résultats de l'arbitrage demandé par la Society of the United Professional, qui s'est conclu. Le SEFPO a invoqué la clause de révision de chacune des conventions collectives d'AJO afin de s'attaquer aux problèmes de rémunération liés au projet de loi 124 et l'affaire doit faire l'objet d'un arbitrage, prévu pour juin 2024. Comme son issue définitive est actuellement inconnue, ses répercussions sur les coûts n'ont pas été incluses dans ce plan, qui ne comprend pas non plus les rajustements de salaires susceptibles de découler des nouvelles conventions collectives.
- Le financement des cliniques comprend un investissement supplémentaire dans les services des domaines de pratique des cliniques afin d'aider les prestataires à conserver des avocats qualifiés dans les communautés dont la population est disproportionnellement inférieure à la mesure fédérale de faible revenu, ainsi que les prestataires desservant les communautés en quête d'équité dans l'ensemble de la province.
- L'impact de la directive de pratique de la Cour de justice de l'Ontario sur l'établissement du rôle conformément à l'arrêt Jordan a été inclus dans la rubrique de dépenses Criminel – autre que la gestion des causes majeures et estimé à 1,1 million \$ pour 2024-2025, 2,4 millions \$ pour 2025-2026 et 2,8 millions \$ pour 2026-2027.
- On s'attend à ce que toutes les autres dépenses restent les mêmes.

(En millions \$)	Montants réels pour 2023-2024	Prévisions pour 2023-2024	Budget 2024-2025	Perspectives pour 2025-2026	Perspectives pour 2026-2027
Opérations centrales - base	216,7	249,0	268,2	292,3	292,8
<i>Augmentation des tarifs</i>		0,6	11,5	25,4	33,8
<i>Réforme des tarifs</i>		0,7	13,1	24,4	27,0

(En millions \$)	Montants réels pour 2023-2024	Prévisions pour 2023-2024	Budget 2024-2025	Perspectives pour 2025-2026	Perspectives pour 2026-2027
Total – opérations centrales	216,77	250,3	292,8	342,1	353,6
Services régionaux - base	95,6	110,0	112,3	113,5	116,0
<i>Tarifs de rémunération quotidienne</i>		1,8	4,9	6,2	6,2
Total – services régionaux	95,6	111,8	117,2	119,7	122,2
Services aux cliniques	103,9	107,0	115,4	120,0	122,5
Stratégie de justice applicable aux Autochtones – Gladue	1,6	2,7	2,7	2,7	2,8
Administration	44,3	49,3	59,5	60,8	59,5
Autres dépenses	6,7	6,5	8,5	8,5	8,5
Total des dépenses⁴	468,8	527,6	596,1	653,8	669,1

Programme des certificats (en millions \$)	Montants réels pour 2023-2024	Prévisions pour 2023-2024	Budget 2024-2025	Perspectives pour 2025-2026	Perspectives pour 2026-2027
Criminel – gestion des causes majeures	23,6	24,0	25,0	26,2	27,3
Criminel – autre que la gestion des causes majeures ⁵	73,1	82,0	93,1	117,0	122,3
Famille	56,9	53,0	56,0	72,0	75,4

4 Les chiffres ayant été arrondis, il se peut que le compte ne corresponde pas toujours au montant exact en dollars.

5 Conformément à l'arrêt Jordan, dont la mise en œuvre coûtera 1,1 million \$ en 2024-2025, 2,4 millions \$ en 2025-2026 et 2,8 millions \$ en 2026-2027.

Programme des certificats (en millions \$)	Montants réels pour 2023-2024	Prévisions pour 2023-2024	Budget 2024-2025	Perspectives pour 2025-2026	Perspectives pour 2026-2027
Immigrants et réfugiés	25,2	47,0	74,0	80,6	81,6
Civil	9,8	11,0	10,5	11,5	11,6
Total⁶	188,6	217,0	258,6	307,3	318,2

Les dépenses dans leur ensemble augmentent de 8,2 % par année en moyenne. Cette croissance est surtout attribuable à l'augmentation des dépenses liées aux certificats (dans le tableau ci-dessus, et ces dernières sont comprises dans la rubrique Opérations centrales dans le tableau qui précède), qui croissent de 13,6 % par année en moyenne.

Investissements stratégiques⁷

AJO modifie les tarifs afin de mieux tenir compte de l'évolution de l'exercice du droit et de corriger les problèmes décelés dans tous les domaines du droit.

- Réforme et augmentation des tarifs⁸ :
 - Phase 1 – Une hausse de 5 % des tarifs au titre des certificats délivrés et des services fournis par les avocats de service rémunérés à la journée à partir du 16 octobre 2023, ainsi que 14 initiatives de réforme des tarifs et des hausses selon le niveau de services pour les avocats de service rémunérés à la journée.
 - Phase 2 – Une autre hausse de 5 % des tarifs au titre des certificats délivrés et des services fournis par les avocats de service rémunérés à la journée à partir du 1^{er} avril 2024, ainsi que 18 initiatives de réforme des tarifs qui seront mises en œuvre le 4 mars 2024 ou après.

⁶ Les chiffres ayant été arrondis, il se peut que le compte ne corresponde pas toujours au montant exact en dollars.

⁷ Les efforts budgétaires stratégiques sont en italique dans le tableau des projections relatives aux dépenses.

⁸ En raison des contraintes de capacité de mise en œuvre, la réforme du tarif sera réalisée en deux phases.

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 la réalisation de chaque projet prioritaire et la capacité en ressources organisationnelles disponible pour le faire.

Le processus permet de cerner, relativement aux ressources de l'organisme, les lacunes et les conflits possibles qui pourraient entraver la mise en œuvre des 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 :
 - i. la définition des résultats escomptés et des objectifs pour chacun;
 - ii. l'évaluation de la quantité de ressources requises pour produire les résultats escomptés, y compris les fonds, le personnel et les changements administratifs, opérationnels et systémiques nécessaires;
 - iii. 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, l'inclusion et l'appartenance;
- favoriser l'inclusion et le respect dans le lieu de travail avec un vivier 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.

AJO continuera également d'appliquer des stratégies en matière de ressources humaines et de mesures d'adaptation qui sont conformes aux politiques et directives de la fonction publique de l'Ontario régissant le travail en mode hybride.

Effectifs d'AJO	Au 30 septembre 2023
Direction	149
Avocats de la Society of United Professionals	354
SEFPO	542
Employés non-cadres et non syndiqués	118
Total	1 163

En vue de la négociation et de la ratification des conventions collectives, AJO révisera chacun de ses mécanismes et politiques sur lesquels ces conventions ont un impact, pour qu'ils prennent en compte leurs dispositions applicables. En outre, AJO préparera des séances de sensibilisation à l'intention de la direction pour que celle-ci comprenne les parties des conventions collectives qui la touchent et les responsabilités qui en découlent. Ces séances couvriront en outre des sujets connexes, comme la gestion des mesures d'adaptation et les conversations difficiles.

Le nombre de salariés quittant AJO est revenu aux niveaux antérieurs à la pandémie après avoir atteint ses niveaux les plus bas. Les données tirées des entrevues de fin d'emploi indiquent que les employés quittent pour des raisons indépendantes de la volonté d'AJO, comme la recherche d'une souplesse accrue, la volonté de réduire leurs déplacements, la recherche d'un meilleur salaire et des possibilités d'avancement accrues. Nous entendons tirer du sondage sur la motivation des employés des connaissances qui aideront notre organisation à élaborer de nouvelles stratégies visant à réduire le nombre de départs d'employés.

Plan de prestation des services de TI

AJO continue de surveiller les systèmes et l'infrastructure de TI et de détecter ce qui doit être modernisé ou remplacé. Cette tâche permet de veiller à ce que les services aux clients et aux fournisseurs de services d'AJO (comme les avocats inscrits au tableau et les cliniques) ne soient pas interrompus et permet à l'organisation de suivre le rythme des mises à jour et des avancées technologiques tout en protégeant les données et en renforçant sa situation générale à l'égard de la cybersécurité. AJO effectuera également un examen des modes de fonctionnement qui servira de base à la mise en œuvre de solutions futures.

En tirant parti de notre accès à des services de recherche en matière de TI, nous poursuivons nos consultations auprès d'experts de la profession afin de valider nos approches, nos choix de technologies et notre gestion du changement sur la voie de notre transformation numérique. Ces ressources ont été vitales tout au long de cette démarche et nous permettent encore d'avoir des commentaires et des liens importants avec des organisations comme la nôtre qui passent par un changement semblable.

La stratégie en matière de technologies d'AJO se concentre toujours 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 gens de l'Ontario en utilisant, le cas échéant, des technologies mobiles et l'intelligence artificielle.
3. Accroître la collaboration parmi les équipes numériques pour améliorer les services à la clientèle et accélérer le travail des équipes internes.

Les initiatives visant à moderniser notre infrastructure de technologies et de sécurité solliciteront des ressources humaines et financières considérables dans l'ensemble de l'organisation 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 suit une procédure de consultation prévue par la loi lorsque des modifications des Règles ou des politiques sont envisagées. Ces activités 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 legaid.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 sur 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 commentaires des fournisseurs de services, des partenaires du système de justice et, surtout, de ses clients, avec lesquels elle communique régulièrement.

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 ON M7A 2S9
Tél.: 416-326-4000
Télééc.: 416-326-4007



Notre no de référence : M-2023-8270

Le 6 octobre 2023

Monsieur Steve Pengelly
Président, Aide juridique Ontario
Atrium on Bay
20, rue Dundas Ouest, bureau 730, Toronto (Ontario) M5G 2H1
Courriel : pengellys@lao.on.ca

Monsieur,

Je suis heureux de vous communiquer les priorités de 2024-2025 de notre gouvernement pour Aide juridique Ontario (AJO).

À titre de président, vous jouez un rôle crucial en aidant AJO à s'acquitter de 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 2024-2025. Ces priorités comprennent :

1. Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses

- Mener ses activités dans le cadre des ressources financières qui lui sont allouées.

- Cerner et saisir les possibilités de génération de revenus, de gains d'efficacité et d'économies au moyen de pratiques novatrices ou de l'amélioration de la durabilité des programmes.
- Suivre les directives applicables liées aux pratiques comptables et à la centralisation de la chaîne d'approvisionnement, ce qui comprend tirer parti de la disposition d'achat en masse d'ApprovisiOntario et collaborer avec ApprovisiOntario à l'égard des initiatives d'approvisionnement stratégique.
- Se conformer aux mesures immobilières provisoires relatives aux locaux à bureaux de l'organisme.
- Obtenir les résultats de référence quant aux stratégies et aux directives en matière de rémunération et en tirer parti

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.
- Définir 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 et présenter chaque année au ministre une grille des compétences pour veiller à ce que le conseil d'administration soit composé de membres qualifiés.
- Passer en revue et mettre à jour chaque année les indicateurs de rendement clés pour veiller au rendement, à l'efficacité et à la durabilité.

3. Gestion des risques

- Élaborer et mettre en œuvre un mécanisme efficace pour cerner, évaluer et atténuer les risques de l'organisme, notamment en matière de cybersécurité, et tout risque futur lié à des situations d'urgence.

4. Gestion de la main-d'œuvre

- Optimiser sa 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 localités de l'Ontario où les coûts sont inférieurs (conformément à l'art. 5.4 de la Directive sur les biens immobiliers du CGG), le cas échéant.

- Harmoniser ses stratégies en matière de ressources humaines et de mesures d'adaptation avec les directives et les politiques de la fonction publique de l'Ontario.
- Respecter les mandats du Conseil du Trésor et du CGG à l'égard des salariés et des négociations.
- Gérer de manière prudente et efficace le financement de fonctionnement et la taille des effectifs.

5. Diversité et inclusion

- Élaborer et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion en favorisant 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.

6. Collecte, communication et utilisation des 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, accroître la communication à ApprovisiOntario 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.

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.

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. AJO doit encore, en priorité, soutenir la relance des tribunaux en collaborant avec le ministère dans la planification et l'exécution des stratégies visant à réduire les arriérés des tribunaux.
2. AJO doit, en priorité, mettre en œuvre les recommandations découlant de l'examen de son mandat effectué en 2022-2023, notamment les recommandations particulières à l'égard de ce qui suit :
 - proposer ou mettre en œuvre de manière indépendante de nouvelles initiatives dans la supervision de la prestation des services juridiques,
 - améliorer encore la supervision des cliniques juridiques,
 - définir des objectifs et des stratégies supplémentaires à l'égard de son mandat et les renforcer,
 - améliorer sa capacité d'innovation et étudier des modèles novateurs de prestation de services,
 - améliorer le suivi en matière de rendement,
 - poursuivre sa collaboration avec le MPG afin d'améliorer la viabilité financière,
 - chercher de manière approfondie de meilleurs moyens d'attirer les talents et de les garder.
3. AJO doit également continuer, en collaboration avec le ministère du Procureur général, de mettre en œuvre les recommandations découlant de la vérification.

Je serai enchanté de discuter de ces priorités à notre prochaine réunion et il me tarde de découvrir 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 constants 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.

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

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
Procureur général

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

c.c. : David Field, président-directeur général, Aide juridique Ontario

Annexe B : Structure de gouvernance et organisationnelle

La structure de gouvernance du conseil d'administration d'AJO comprend trois comités chargés de la vérification et des finances, 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	14 avr. 2022	13 avr. 2025
Jennifer Gold	Membre du conseil	Barreau	3 ans — 3 ans ¹	Oui	10 déc. 2020 — 10 déc. 2022	9 déc. 2022 — 9 déc. 2025
Peter Johnson	Membre du conseil	Procureur général	2 ans — 3 ans ²	Oui	7 janv. 2021 — 7 janv. 2023	6 janv. 2023 — 6 janv. 2026
Deborah Moriah	Membre du conseil	Barreau	2 ans — 3 ans	Non	7 janv. 2021 — 7 janv. 2023	6 janv. 2023 — 6 janv. 2023

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 — 3 ans ³	Oui	14 janv. 2021 — 14 janv. 2023	13 janv. 2023 — 13 janv. 2026
Julia Bailey	Membre du conseil	Procureur général	2 ans — 3 ans ⁴	Oui	29 avr. 2021 — 29 avr. 2023	28 avr. 2023 — 28 avr. 2026
Louise Harris	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Non	8 sept. 2022	7 sept. 2024
Melanie Debassige	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Non	19 janv. 2023	18 janv. 2025
Erin Betts	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Oui	27 juil. 2023	26 juil. 2024
David Field	Président-directeur général et membre d'office du conseil	Conseil d'administration d'AJO	S.o	Non	1 ^{er} janv. 2016	S.o

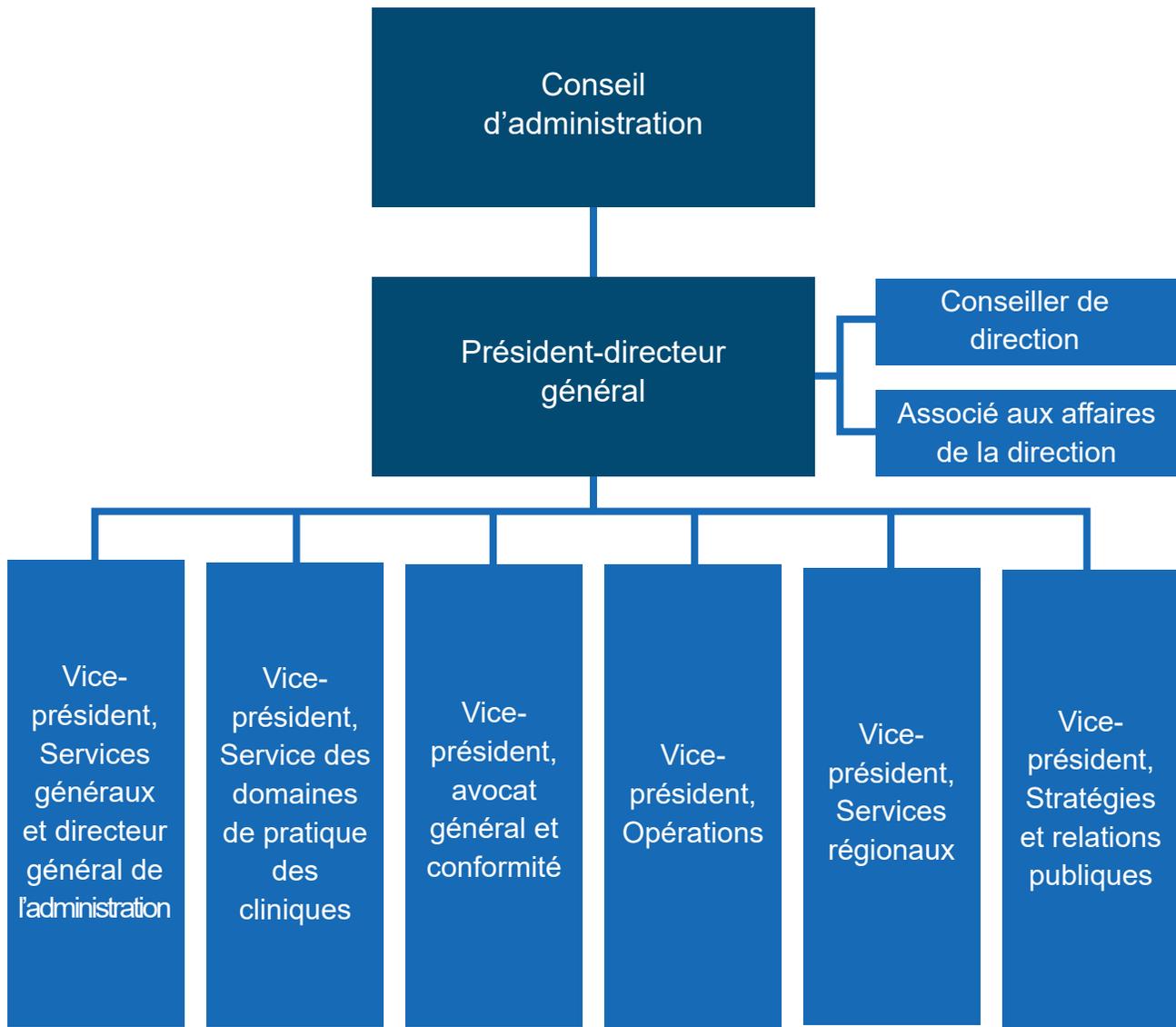
³ Mandat renouvelé

⁴ Mandat renouvelé

Composition actuelle des comités

Verification et finances	Ressources humaines	Nominations et gouvernance
<p><u>Présidente</u> Jennifer Gold</p>	<p><u>Président</u> Peter Johnson</p>	<p><u>Président</u> Steve Pengelly</p>
<p><u>Membres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Julia Bailey • Melanie Debassige • Bryn Gray • Steve Pengelly, membre sans droit de vote • David Field, membre d'office sans droit de vote 	<p><u>Membres</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deborah Moriah • Louise Harris • Erin Betts • Steve Pengelly, membre sans droit de vote • David Field, membre d'office sans droit de vote 	<p><u>Membres</u> Conseil d'administration complet</p>

Structure de la direction



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

1. Santé de l'organisme

Mesure	Mesure réelle 2022-2023	Objectif pour 2024-2025
Roulement	11,5 % 2022-2023	↓ 10,0 %
Nombre moyen de jours de maladie par employé (ponctuel + court terme)	10,4 % 2022-2023	↔ 10,1 %
Engagement du personnel	La prochaine étude sera faite en 2023-2024	↔ 72 %

2. Indicateurs financiers

Mesure	Mesure réelle 2022-2023	Objectif pour 2024-2025
Budget équilibré	Excédent de 108,9 millions \$	↑ Excédent de 120,6 millions \$
Réserve pour éventualités	20 millions \$ pour l'exercice 2022-2023	↔ 20 millions \$
Actif net	\$97.6 million surplus	↑ Excédent de 242 millions \$
Flux de trésorerie	Solde de trésorerie de 109,2 millions \$	↑ Solde de trésorerie prévu de 344,4 millions \$

3. Service

Mesure	Mesure réelle 2022-2023	Objectif pour 2024-2025
Taux d'acceptation des demandes de certificat	88 %	↔ 87 %
% des appels pris dans les trois minutes (soutien de niveau 1)	58 %	↑ 80 %
% des appels pris dans les trois minutes (Centre d'aide aux avocats)	92 %	80 %
% des appels pris dans les trois minutes (détenus)	70 %	↑ 80 %
% des appels pris dans les trois minutes (soutien de niveau 2)	62 %	↑ 80 %
Satisfaction globale des clients (% de réponses positives)	80 %	↔ 80 %
Satisfaction globale des avocats (% de réponses positives)	39 %	↑ 45 %

Annexe D : Données sur les activités de 2022-2023

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

Domaine du droit	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Criminel	516 160	516 759	377 694	559 510	630 062
Civil ¹	138 063	101 927	55 544	67 122	82 673
Total	654 223	618 686	433 238	626 632	712 735

2. Demandes officielles de certificat par exercice

Demandes de certificat	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Nombre de demandes présentées	129 360	120 335	103 077	114 762	122 527

3. Résultats des demandes de certificat

Résultats	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Approuvées	111 588	105 308	94 909	100 419	106 830
Refusées	14 024	13 010	6 527	10 700	11 526
Autre ²	6 380	5 904	2 618	3 420	4 991

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.

Résultats	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Total, résultats consignés	131 992	124 222	104 054	114 539	123 347

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

Délai de prise de la décision concernant la demande	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Même jour	92 533	87 242	88 743	89 502	90 983
De 2 à 7 jours	12 264	13 134	6 477	10 715	12 981
De 8 à 14 jours	6 835	5 787	2 068	3 588	4 665
De 15 à 30 jours	9 522	8 432	2 410	4 518	6 294
Plus de 30 jours	10 838	9 627	4 356	6 216	8 424
Total, résultats consignés	131 992	124 222	104 054	114 539	123 347
Résultat le même jour	70 %	70 %	85 %	78 %	74 %

5. Certificats approuvés par domaine du droit

Domaine du droit	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Criminel	60 408	60 097	52 068	57 505	56 207
Famille	29 401	24 055	28 302	23 774	18 906

Domaine du droit	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Immigrants et réfugiés	16 181	15 502	6 750	11 510	23 688
Autre ³	5 598	5 654	7 789	7 630	8 029
Total des certificats délivrés	111 588	105 308	94 907	100 419	106 830

6. Pourcentage de certificats acceptés par domaine du droit⁴

Domaine du droit	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023 ⁵
Criminel	94 %	94 %	93 %	92 %	90 %
Famille	71 %	71 %	69 %	63 %	61 %
Immigrants et réfugiés	90 %	89 %	87 %	84 %	82 %
Civil	94 %	94 %	95 %	94 %	94 %

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

Avocats	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Nombre d'avocats	3 418	3 326	3 266	3 146	2 932

³ Affaires de la Commission du consentement et de la capacité, affaires de droit carcéral et affaires des tribunaux administratifs civils.

⁴ Pourcentage de certificats délivrés au cours de l'exercice acceptés par un avocat au cours du même exercice.

⁵ Les chiffres de 2022-2023 ne sont pas définitifs : des clients peuvent être à la recherche d'avocats qui les représenteront.

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

Honoraires	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
De 100 000 à 250 000 \$	639	665	431	566	604
Plus de 250 000 \$	94	73	46	82	78
Total	733	738	477	648	682

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

Domaine du droit	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Criminel	1 815 \$	1 750 \$	1 672 \$	1 667 \$	1 674 \$
Famille	3 496 \$	3 525 \$	3 490 \$	3 555 \$	3 927 \$
Immigrants et réfugiés	2 401 \$	2 076 \$	2 028 \$	2 204 \$	2 242 \$
Autre ⁶	1,571 \$	1 453 \$	1 345 \$	1 329 \$	1 375 \$
Coût moyen global	2 180 \$	2 089 \$	1 947 \$	2 007 \$	2 058 \$

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

Domaine du droit	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
Criminel	7,5	7,6	8,9	9,4	9,7
Famille	14,9	15,1	16,2	16,7	18,5

⁶ Affaires de la Commission du consentement et de la capacité, affaires de droit carcéral et affaires des tribunaux administratifs civils.

Domaine du droit	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
Immigrants et réfugiés	15,7	14,7	17,3	18,7	16,1
Autre ⁷	3,6	3,5	3,3	3,3	3,3
Coût moyen global	9,4	9,5	10,0	10,9	11,0

11. Services des cliniques : En 2022-2023, les activités des cliniques juridiques communautaires et spécialisées comprenaient :

Activité	2022-2023
Dossiers ouverts	109 835
Interventions des avocats de service - logement	67 092
Renvois à d'autres services ou organismes	49 338
Initiatives communautaires, de défense des droits et de communications	5 507

⁷ 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