

PLAN D'ACTIVITÉS DE 2025-2026 à 2027-2028

D'AIDE JURIDIQUE ONTARIO

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Table des matières

- 1 | Partie 1 : Résumé
- 2 | Partie 2 : Mandat d'AJO
- 4 | Partie 3 : Initiatives du plan d'activités pour 2025-2026
- 4 | Attentes et priorités pangouvernementales pour les organismes
- 12 | Attentes et priorités du conseil d'administration propres à AJO
- 20 | Partie 4 : Perspectives et projections financières triennales
- 35 | Partie 5 : Analyse de l'environnement pour 2025-2026
- 38 | Partie 6 : Survol des programmes et des activités
- 42 | Partie 7 : Initiatives auxquelles participent des tiers

Annexes

- 2 | Annexe A : Lettre d'instructions à l'organisme
- 6 | Annexe B : Structure de gouvernance et organisationnelle
- 9 | Annexe C : Gestion des risques
- 11 | Annexe D : Approche de mise en œuvre
- 12 | Annexe E : Plan de prestation des services des TI
- 13 | Annexe F : Plan de communication
- 14 | Annexe G: Capital humain

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/fr/

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.

Partie 1 : Résumé

L'ébauche du Plan d'activités de 2025-2026 à 2027-2028 d'Aide juridique Ontario (AJO) (le plan d'activités) est présentée conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations.

Comme l'exige la Directive concernant les organismes et les nominations, le plan d'activités démontre comment les buts, les objectifs et l'orientation stratégique d'AJO s'alignent sur les priorités et les instructions du gouvernement énoncées dans la [lettre d'instructions](#) du procureur général.

Ce plan d'activités est le premier qui coïncide avec le [plan stratégique](#) quinquennal d'AJO pour 2025-2030. Le nouveau plan stratégique établit une orientation claire pour permettre à AJO de remplir son mandat, qui consiste à fournir des services d'aide juridique de grande qualité d'une manière responsable et axée sur la clientèle, et il s'aligne directement sur les priorités et les attentes du gouvernement.

Voici les principales initiatives du plan d'activités pour 2025-2026 qui répondent aux priorités du gouvernement et aux objectifs du plan stratégique :

- Privilégier le soutien au processus de relance des tribunaux et collaborer étroitement avec le ministère du Procureur général (MPG) alors qu'il planifie et met en œuvre des stratégies visant à réduire les arriérés dans les tribunaux
- Mettre en œuvre les hausses approuvées des seuils d'admissibilité financière afin de permettre à un plus grand nombre d'Ontariennes et d'Ontariens à faible revenu d'accéder aux services d'aide juridique
- Explorer des stratégies pour appuyer le recrutement et la rétention des talents, tout en gérant la taille de l'effectif et en optimisant la capacité d'AJO en dirigeant les ressources vers les secteurs prioritaires, y compris les services de première ligne offerts dans les tribunaux
- Faire progresser les travaux de mise à niveau des TI, y compris explorer les possibilités d'améliorer le système de gestion des relations avec la clientèle (GRC) actuel d'AJO, ce qui améliorera le service à la clientèle et élargira l'offre de services numériques
- Améliorer nos services et notre soutien à la clientèle autochtone d'une manière complète et adaptée à sa culture

Partie 2 : Mandat d'AJO

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

La LSAJ 2020 a pour objet de faciliter la mise en place d'un système d'aide juridique flexible et durable qui offre partout en Ontario des services d'aide juridique efficaces et de grande qualité, d'une manière responsable, axée sur la clientèle 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

Voici les objets de la Société :

- a. Créer et administrer un système souple et durable pour la prestation de services d'aide juridique à des particuliers en Ontario
- b. Établir des politiques et des priorités pour la prestation de services d'aide juridique en fonction de ses ressources financières
- c. Faciliter la coordination des divers services d'aide juridique fournis et de leurs modes de prestation, y compris au moyen de divers prestataires de services
- d. Surveiller et superviser la prestation des services d'aide juridique en Ontario
- e. 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

La Société doit réaliser ses objets conformément aux principes suivants :

1. Les services d'aide juridique doivent :
 - i. Promouvoir l'accès à la justice
 - ii. Être efficaces, efficients et de grande qualité
 - iii. Veiller à ce que les services soient fournis d'une manière innovatrice, transparente, responsable et axée sur le client

- iv. Répondre aux besoins des particuliers ayant un faible revenu et des collectivités défavorisées de l'Ontario
 - v. Favoriser les règlements précoces, lorsque cela est approprié
 - vi. Être coordonnés avec d'autres domaines d'activité du système de justice et avec les services communautaires
2. La Société (AJO) doit sans cesse s'efforcer de maintenir et d'améliorer l'efficacité et la qualité des services d'aide juridique tout en assurant l'optimisation des ressources.

Plan stratégique

Au cours de la dernière année, AJO a élaboré un nouveau plan stratégique quinquennal qui sert de feuille de route et qui décrit sa vision à long terme et ses buts ainsi que les mesures nécessaires pour les atteindre. Les éléments du plan sont alignés sur la LSAJ 2020 et reflètent les priorités établies dans la lettre d'instructions de 2025-2026 reçue du procureur général.

Le plan stratégique guidera les décisions et les mesures prises par AJO, établissant une orientation pour remplir son mandat de fournir des services d'aide juridique de grande qualité.

Vision

La vision d'AJO décrit l'avenir à long terme ambitieux qu'elle vise. Cet énoncé est une référence pour la prise de décisions et l'établissement d'objectifs :

Les Ontariennes et Ontariens à faible revenu sont en mesure de naviguer dans le système de justice avec dignité et équité.

Mission

La mission du plan stratégique sert de pierre de touche, assurant que toutes les activités et initiatives sont conformes à l'objectif global d'AJO. Notre énoncé de mission correspond étroitement au mandat organisationnel décrit dans la LSAJ 2020 et les priorités établies dans la lettre d'instructions de 2025-2026. L'énoncé décrit comment nous allons réaliser notre vision d'avenir :

Promouvoir l'accès à la justice grâce à de services d'aide juridique de grande qualité, efficaces et durables.

Partie 3 : Initiatives du plan d'activités pour 2025-2026

Les initiatives du plan d'activités énumérées ci-dessous correspondent aux attentes énoncées dans la lettre d'instructions de 2025-2026 du procureur général et démontrent comment AJO répondra aux attentes et aux priorités du gouvernement.

Initiatives prévues qui répondent aux attentes et aux priorités pour les organismes à l'échelle du gouvernement

Dans sa lettre d'instructions de 2025-2026, le gouvernement de l'Ontario s'attend à ce que les organismes soient :

Novateurs

AJO s'engage à innover et à répondre aux attentes du gouvernement en simplifiant les interactions avec la clientèle, en élargissant l'offre de services numériques et en améliorant la satisfaction de la clientèle. Grâce aux initiatives ciblées suivantes et à de nombreuses activités opérationnelles, nous travaillons activement à simplifier les processus afin d'offrir une expérience client plus facile et plus efficace. Ce travail s'aligne étroitement sur le mandat d'AJO, qui consiste à fournir des services d'aide juridique efficaces et de grande qualité, d'une manière responsable axée sur la clientèle, tout en assurant l'optimisation des ressources. Bon nombre des initiatives décrites ci-dessous appuient les trois priorités du gouvernement sous le thème de l'innovation.

1. Simplifier les interactions avec la clientèle

Remplacement du centre d'appel : Mettre en œuvre une nouvelle solution de centre d'appel efficace qui permet de gérer le volume d'appels de clients et clients à AJO, qui a beaucoup augmenté, tout en offrant des capacités détaillées de production de rapports et d'analyse, de surveillance des appels et de gestion de l'effectif. Grâce à cette solution, AJO améliorera l'expérience de son personnel et sa clientèle sera mieux servie.

Wi-Fi dans les tribunaux : Pour améliorer les services à la clientèle, AJO examinera des solutions pour remédier à la faible disponibilité du réseau Wi-Fi pour son personnel dans les tribunaux partout dans la province. AJO collaborera directement avec les tribunaux pour étudier des méthodes pour améliorer la connectivité, ce qui favorisera un environnement à la fine pointe de la technologie où le personnel pourra offrir des services d'aide juridique plus efficaces à la clientèle.

Outil de recherche de services : AJO continuera de faire progresser l'outil de recherche de services en vue de sa diffusion sur son site Web externe. Une fois lancée, cette offre de libre-service numérique devrait réduire les demandes de soutien au centre d'appel liées à l'emplacement et aux renseignements sur les services, tout en offrant au public un accès uniforme et souple à l'information dont il a besoin.

Spécialistes en cautionnement : AJO atténuera les répercussions prévues du projet de loi C-48 sur la mise en liberté sous caution et les questions complexes liées à la mise en liberté sous caution dans plusieurs palais de justice de la province en affectant des membres du personnel à l'appui des procédures de mise en liberté sous caution. Cette initiative garantira un accès rapide aux révisions du cautionnement et aux demandes d'habeas corpus pour la clientèle des avocates et avocats de service.

Stratégie en matière d'audiences spéciales sur le cautionnement : AJO collabore avec le MPG pour étudier des stratégies incitatives visant à encourager davantage de membres inscrits au tableau à participer aux audiences spéciales sur la mise en liberté sous caution et réduire les retards dans la programmation et la tenue de ces audiences.

2. Développer et optimiser les offres de services numériques

Expansion du portail client : L'accès aux services numériques sera amélioré en élargissant les types de demandes d'aide juridique que les clientes et clients peuvent soumettre dans le portail client, en introduisant de nouvelles caractéristiques et fonctionnalités, et en améliorant continuellement les fonctionnalités existantes.

3. Améliorer la satisfaction de la clientèle

Remplacement du système de gestion des relations avec les clientes et clients (GRC) :¹ AJO a lancé le projet pluriannuel visant à remplacer son système de GRC. Ce nouveau système essentiel devrait produire de nombreux avantages clés, y compris une amélioration de la satisfaction de la clientèle en simplifiant les processus, en renforçant la communication et en fournissant des services plus personnalisés et adaptés. L'état futur nous permettra de procurer des réponses plus rapides et plus personnalisées à la clientèle.

Services juridiques autochtones :² Récemment mis sur pied les Services aux Autochtones a été créé en 2024 pour améliorer la prestation de services d'aide juridique aux clients et clients des Premières Nations, métis et inuits. Dans le cadre de l'engagement continu d'AJO à renforcer les relations avec les peuples, les collectivités et les gouvernements autochtones, il y aura des travaux en 2025-2026 pour renouveler les ententes de service conclues avec les cliniques Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation et Aboriginal Legal Services pour améliorer les relations et créer des résultats positifs pour la clientèle autochtone.

4. Partager les données avec ApprovisiOntario, sur demande, relativement aux dépenses et à la planification en matière d'approvisionnement, aux ententes contractuelles et aux relations avec les prestataires de services pour appuyer la prise de décisions fondées sur des données

AJO continuera de partager des données avec ApprovisiOntario, sur demande, relativement aux dépenses et à la planification en matière d'approvisionnement, aux ententes contractuelles et aux relations avec les prestataires de services.

Durables

AJO soutient la viabilité financière et opérationnelle en pratiquant une gestion financière prudente, un contrôle financier solide et des fonctions de production des rapports solides pour s'assurer que les dépenses respectent l'allocation financière de l'organisme et la viabilité continue des nouvelles initiatives tient compte des prévisions de recettes futures. Le concept de durabilité est intégré dans notre plan stratégique 2025-2030 en

1 Voir le section Finances pour le coût de cette initiative.

2 Voir le section Finances pour le coût de cette initiative.

mettant l'accent sur la viabilité des services juridiques comme élément clé de notre énoncé de mandat, « Promouvoir l'accès à la justice grâce à des services d'aide juridique de haute qualité, efficaces et **durables** ».

En 2025-2026, nous avons plusieurs initiatives prévues qui amélioreront davantage l'efficacité opérationnelle, optimiseront la capacité, favoriseront l'amélioration continue et concentreront les ressources sur des domaines prioritaires – plus précisément les services directs à la clientèle.

5. Renforcer la prestation des services publics en optimisant la capacité organisationnelle et en orientant les ressources existantes vers les secteurs prioritaires

Stratégie d'amélioration du service à la clientèle : dans le cadre de son plan stratégique pour 2025-2030, AJO a établi une nouvelle initiative qui mettra l'accent sur le réalignement de ses ressources afin d'offrir des services plus directs à la clientèle et de réaliser des gains d'efficience internes. L'un des principaux résultats sera une augmentation des services de première ligne avec les avocates et avocats de service et les auxiliaires de l'aide juridique dans les tribunaux. Ce projet intersectoriel a été lancé et, au cours de la prochaine année, AJO cherchera à élaborer une stratégie et à définir des objectifs pendant qu'elle examine ses ressources pour établir l'ordre de priorité des secteurs critiques.

Remplacement du système GRC :³ comme indiqué plus haut, AJO a lancé un projet pour remplacer son système de GRC, ce qui permettra non seulement d'améliorer la satisfaction de la clientèle, mais aussi d'accroître l'efficacité opérationnelle et de veiller à ce qu'elle puisse s'adapter rapidement aux besoins opérationnels changeants tout en maximisant sa capacité et en concentrant ses ressources sur les domaines prioritaires.

Répartition efficace des fonds pour les services en droit relatif à la pauvreté : les travaux se poursuivront pour déterminer les besoins spécifiques en matière des services en droit relatif à la pauvreté dans les collectivités de l'Ontario et élaborer des lignes directrices sur le financement pour déployer efficacement les ressources juridiques des cliniques, en veillant à ce que les clientes et clients aient un accès équitable aux services. Les éléments à prendre en considération pourraient comprendre les données sur la population à faible revenu, les données sur l'aide sociale, les niveaux de logement et d'itinérance, le coût de la prestation des services dans les zones desservies par les cliniques ainsi que des considérations spéciales importantes.

³ Voir le section Finances pour le coût de cette initiative.

6. Utiliser efficacement les ressources publiques :

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

Les structures de financement et les affectations financières d'AJO sont uniques, grâce au financement du gouvernement de l'Ontario, aux contributions des ententes de partage des coûts conclues avec gouvernement fédéral pour les affaires relatives aux réfugiés et au droit criminel, et à la Fondation du droit de l'Ontario (FDO). Les revenus annuels de la FDO fluctuent en fonction des changements des taux d'intérêt et des soldes des comptes mixtes en fiducie. AJO gère cette complexité financière et s'assure de fonctionner dans le respect des allocations financières par les moyens suivants :

- Une gestion financière prudente qui garantit que nous aurons les ressources financières nécessaires pour soutenir nos programmes et initiatives tout au long de leur durée de vie.
- Collaborer avec le ministère du Procureur général pour assurer l'uniformité des rapports financiers et de la méthodologie de prévision.
- Maintenir une fonction de vérification interne qui effectue des évaluations annuelles pour s'assurer que les contrôles internes, y compris les constatations, les recommandations et les mesures de gestion approuvées, sont correctement mis en œuvre.
- S'engager à respecter une priorité stratégique visant à améliorer l'efficacité et à moderniser la prestation des services à la clientèle, en tirant parti des progrès technologiques pour réduire les coûts et réaliser des gains d'efficacité.

b. Gérer prudemment et de façon responsable la taille de l'effectif⁴

AJO prévoit une augmentation continue de la demande de services dans tous les canaux et envisagera d'augmenter le personnel au besoin pour continuer de fournir des services de grande qualité. De plus, comme elle appuie la réduction des arriérés dans les tribunaux, elle prévoit une augmentation ciblée du nombre d'équivalents temps plein (ETP) qui seront affectés spécifiquement aux initiatives de redressement des tribunaux liées à la hausse des seuils d'admissibilité financière. Elle veillera à ce que toute augmentation soit conçue pour répondre aux exigences opérationnelles critiques et appuyer une croissance durable. En ajoutant du personnel dans des secteurs clés, AJO réagira aux changements dans

4 Voir l'[annexe G](#) pour une discussion plus approfondie sur la croissance de l'effectif.

son environnement et veillera à ce qu'elle puisse continuer de s'acquitter de son mandat et d'offrir des services d'aide juridique efficaces et de grande qualité.

Responsables

AJO a déterminé que la responsabilisation est une valeur clé de son plan stratégique pour 2025-2030. L'organisme s'engage à être transparent et responsable, et à remplir son mandat avec intégrité. À mesure qu'elle améliorera ses capacités de mesure du rendement, AJO prendra des décisions fondées sur des données probantes pour protéger ses données, élaborer des stratégies efficaces d'atténuation des risques et aligner ses politiques sur celles de la fonction publique de l'Ontario (FPO). Elle continuera également d'embrasser la diversité et de promouvoir un accès équitable à la justice.

7. Élaborer des mesures de rendement axées sur les résultats et en rendre compte afin de suivre et de mesurer le rendement de façon efficace

Cadre de mesure du rendement : dans le cadre du plan stratégique pour 2025-2030, un cadre de mesure du rendement a été établi, y compris des indicateurs de rendement clés et des indicateurs de risque clés. En 2025-2026, AJO commencera à tirer parti de ces indicateurs en établissant des bases de référence pour les nouvelles mesures et en continuant de rendre compte sur celles qui existent déjà. La surveillance et la production de rapports sur le rendement par rapport à ces mesures intégreront des décisions fondées sur des données probantes dans la planification stratégique et opérationnelle.

8. Protéger les données des personnes, des entreprises ou des organisations en gérant activement les données et la cybersécurité et en signalant les utilisations de l'intelligence artificielle

Gouvernance de l'information et des données (I et D) : AJO continuera de travailler sur une stratégie et un cadre de gouvernance de l'I et D qui aligneront les considérations liées à l'I et D sur la planification stratégique et opérationnelle; élaborera des processus pour renforcer la capacité et la maturité de l'I et D; veillera à ce que des contrôles efficaces soient en place pour gérer les actifs de données; et intégrera des approches de conception intégrée dans les projets et

les approvisionnements. Le cadre accordera également la priorité à la sécurité des données tout en assurant une solide tenue de dossiers, l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Des efforts sont également en cours pour renforcer la capacité organisationnelle en matière d'analyse des données afin de permettre une prise de décisions éclairée et une meilleure compréhension de la clientèle et de ses besoins. Toutes ces fonctions dépendent de la sécurité, de la disponibilité et de l'intégrité des données. Ce travail est conforme aux directives applicables du gouvernement, comme la Directive sur la gouvernance et la gestion des informations et ressources de données.

9. Signaler tous les risques élevés, y compris les plans d'atténuation efficaces

AJO améliore continuellement son programme de gestion du risque d'entreprise (GRE) en fonction des pratiques exemplaires de la Directive concernant les organismes et les nominations et de la Directive sur la gestion globale des risques de la FPO. Ce programme comprend un cadre et des processus pour déterminer, évaluer, atténuer, surveiller et signaler les risques qui pourraient compromettre les objectifs stratégiques et obligatoires d'AJO.

Le directeur général de la gestion des risques d'AJO soumet tous les risques élevés et les plans d'atténuation des risques connexes au ministère du Procureur général dans le cadre de l'exigence d'AJO relative aux rapports trimestriels sur les risques.

10. Déterminer et évaluer les occasions d'optimisation des bureaux afin de réduire l'empreinte immobilière des bureaux et les coûts

AJO a établi une politique sur le travail hybride après avoir consulté ses trois syndicats. La politique officialise les modalités de travail de longue durée, dont bon nombre existaient pendant des années avant la pandémie de COVID-19, et établit un équilibre entre notre espace de bureau et le service à la clientèle et les besoins opérationnels. Ces besoins comprennent l'obligation pour les membres du personnel basés dans les tribunaux d'être disponibles pour appuyer le système de justice, la mobilisation et la collaboration du personnel, l'harmonisation avec les partenaires du système de justice, ainsi que la capacité d'AJO à exécuter le travail important qui lui permettra de remplir son mandat.

En 2023, AJO a considérablement réduit la taille du bureau provincial à Toronto, conformément à la Directive sur les biens immobiliers du CGG et aux normes

relatives aux locaux à bureaux modernes de la FPO. Cette réduction a permis de générer des économies estimées à environ 6,5 millions de dollars pour la durée restante du bail. AJO a optimisé l'espace de bureau provincial et adopté des politiques de travail hybride pour le personnel qui n'est pas désigné pour être en contact direct avec la clientèle pour s'aligner sur son empreinte immobilière actuelle. AJO devra investir dans des espaces de bureau additionnels pour se conformer aux directives de la FPO sur le travail hybride.

11. Élaborer et encourager des initiatives d'équité, de diversité, d'inclusion et d'appartenance en faisant la promotion d'un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié

Inclusion, diversité, équité et lutte contre le racisme : AJO continuera de mesurer la diversité des données démographiques du personnel à tous les niveaux de l'organisme, ainsi que d'assurer un sentiment de confiance et de sécurité au sein d'AJO.

Équité, diversité, inclusion et appartenance dans le recrutement et la gestion des talents : AJO continuera d'intégrer les pratiques liées à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à l'appartenance aux processus de recrutement et de gestion des talents, y compris l'utilisation de techniques de recrutement ciblées pour attirer plus de candidates et candidats méritants sur le plan de l'équité, dans le but d'accroître la diversité à tous les niveaux.

Mettre à jour les politiques et fournir des ressources : AJO élabore une trousse de ressources qui fera la promotion de la diversité et des espaces sécuritaires pour tous les bureaux en contact direct avec la clientèle et ceux qui ne le sont pas. AJO offrira également une formation au personnel sur la communication inclusive et les pratiques exemplaires, et des politiques internes seront créées ou modifiées pour veiller à ce que les diverses cultures et identités religieuses des membres du personnel soient reconnues et respectées.

Priorité propre aux organismes générateurs de revenus : augmenter les recettes autres que gouvernementales ou tarifaires

Au cours des années précédentes, le budget d'AJO comprenait des possibilités limitées de générer des revenus, par l'entremise de partenariats, de commandites et d'autres ressources non fiscales, en plus du financement reçu du responsable en chef des finances et des gouvernements provincial et fédéral. Bien que le mandat d'AJO ne soit pas lié à la production directe de revenus, les vastes travaux en cours d'AJO avec les tribunaux et le MPG pour appuyer la réduction de l'arriéré, l'efficacité et l'innovation devraient créer des procédures du système de justice plus rapides, simplifiées et efficaces, contribuant ainsi aux économies du système, à la réduction des coûts et à l'optimisation des ressources dans l'ensemble du système de justice. AJO continuera d'explorer de nouvelles possibilités d'accroître et de générer des revenus.

Initiatives prévues qui répondent aux priorités particulières du gouvernement propres à AJO

1. Continuer d'accorder la priorité au soutien du processus de relance des tribunaux, en collaborant avec le ministère pour planifier et mettre en œuvre des stratégies visant à réduire les arriérés dans les tribunaux

Hausse des seuils d'admissibilité financière :⁵ le principal moteur de la contribution d'AJO à la réduction de l'arriéré est l'augmentation des Règles relatives à l'AF pour les avocats de service en droit criminel et de la famille et pour les certificats en droit criminel pour les trois prochaines années. Afin de servir les 167 000 nouveaux clients pour des affaires de droit criminel et 11 000 nouveaux clients pour des affaires de droit de la famille prévus, nous déployons davantage d'avocats et d'auxiliaires de l'aide juridique, retenus à contrat, et nous déployons un plus grand nombre de membres inscrits au tableau pour travailler comme avocat de service rémunéré à la journée. Cet investissement permettra de réduire le nombre de personnes qui se représentent elles-mêmes devant les tribunaux criminels et de la familiale. Dans le cadre de cette initiative, AJO vise à :

- Appuyer les initiatives de modernisation de la Cour de justice de l'Ontario (CJO) en fournissant des conseils aux clientes et clients non représentés tout au long du processus judiciaire, y compris le volet préparatoire au procès pour les personnes

5 Voir le section Finances pour le coût de cette initiative.

accusées qui se représentent elles-mêmes

- Régler un plus grand nombre de cas au moyen des rencontres préparatoires au procès avec la Couronne afin qu'un plus grand nombre de clientes et clients reçoivent des conseils juridiques importants qui leur permettront de prendre des décisions éclairées
- Faciliter la prestation de services en temps opportun et l'examen de la divulgation par la Couronne avec l'aide d'une avocate ou d'un avocat

Appuyer le redressement du secteur de la justice : AJO poursuivra son travail à l'appui du processus de relance des tribunaux par une collaboration continue avec le ministère du Procureur général et d'autres participantes et participants du secteur de la justice pour servir un plus grand nombre de personnes et régler les affaires plus efficacement, ce qui profitera tant à la clientèle qu'au secteur de la justice en général. Par exemple, AJO participe, en collaboration avec la Couronne, au projet pilote de 18 mois proposé par la CJO de Toronto pour créer un Tribunal d'autoreprésentation afin de s'attaquer aux défis et aux retards auxquels font face les personnes accusées qui se représentent elles-mêmes à Toronto.

Modernisation de la prestation des services judiciaires : en 2025-2026, AJO collaborera avec la magistrature et le ministère du Procureur général pour explorer les possibilités d'améliorer la prestation des services judiciaires d'AJO pour répondre aux besoins changeants de sa clientèle. Cela comprend l'optimisation des ressources d'AJO grâce à des processus judiciaires novateurs et efficaces, et le soutien de possibilités de règlement rapide.

2. Continuer de travailler avec le ministère du Procureur général sur les possibilités de hausser les seuils d'admissibilité financière à l'aide juridique, ce qui permettra à plus de personnes d'accéder aux services

Hausse des seuils d'admissibilité financière :⁶ comme il a été mentionné ci-dessus, la hausse des seuils d'admissibilité financière est une stratégie essentielle qui appuie la relance des tribunaux. En 2025-2026, AJO mettra en œuvre des hausses pour servir un plus grand nombre d'Ontariennes et Ontariens à faible revenu qui n'ont pas les moyens de payer une avocate ou un avocat et qui pourraient autrement comparaître devant un tribunal sans représentation.

6 Voir le section Finances pour le coût de cette initiative.

3. Poursuivre les travaux de mise à niveau des technologies de l'information (TI), en veillant à ce qu'AJO soit bien positionnée pour s'adapter aux risques liés à la cybersécurité et les combattre, et assurer la sécurité et l'intégrité des systèmes essentiels d'AJO

AJO continue de mettre à niveau ses systèmes des TI en tirant parti des nouveaux outils et des nouvelles technologies pour mieux servir sa clientèle. Elle continue d'utiliser des outils de pointe pour protéger la sécurité, la disponibilité et l'intégrité des données.

4. Continuer d'accorder la priorité aux recommandations découlant de l'examen du mandat de 2022-2023, y compris les recommandations précises concernant ce qui suit :

a. Proposer ou mettre en œuvre de nouvelles initiatives de façon indépendante en supervisant la prestation des services juridiques

Accroître l'accès aux services d'aide juridique : AJO continue d'améliorer les services à la clientèle et l'efficacité afin de joindre un plus grand nombre de clientes et clients rapidement et d'étendre les services d'aide juridique aux clientes et clients admissibles. Ces améliorations comprendront l'expansion et l'amélioration des points d'accès et des outils numériques, la facilitation des changements à l'infrastructure et au système pour appuyer un meilleur service à la clientèle, et la mise en œuvre de la hausse des seuils d'admissibilité financière.

Optimiser des ressources d'AJO grâce à des processus judiciaires novateurs et efficaces : AJO accordera la priorité aux services de première ligne, à l'augmentation de services juridiques lors des comparutions devant les tribunaux et à la réalisation de gains d'efficacité internes afin de mieux soutenir l'évolution des processus judiciaires. La gestion du temps et des événements liés au cheminement d'une affaire dans le système de justice, de l'initiation à la décision, est un élément essentiel de la réduction des retards. AJO collabore avec d'autres participantes et participants du secteur de la justice par l'entremise du Comité de modernisation du système de justice pénale de la CJO pour élaborer et mettre en œuvre des initiatives visant à améliorer l'efficacité et à appuyer le règlement rapide. AJO a également présenté plusieurs propositions possibles au ministère du Procureur général dans le cadre d'une stratégie de réduction des arriérés pour appuyer les efforts de collaboration continus.

Appuyer les possibilités de règlement rapide pour les personnes accusées bénéficiant de l'aide juridique : AJO continuera de travailler avec les participantes et participants du secteur de la justice pour déterminer des processus qui permettront d'accéder rapidement aux positions de la Couronne et à des négociations, et, aux personnes accusées bénéficiant d'une aide juridique, de comprendre leurs options de règlement. Cela facilitera la prise de décisions plus rapides et entraînera la réduction du nombre de cas contribuant à des arriérés. AJO optimisera les services de première ligne pour que les avocates et avocats de service soient disponibles pour des discussions sur le règlement avec la Couronne et pour des comparutions devant le tribunal pour présenter des règlements négociés à la ou au juge.

Répondre aux besoins des tribunaux de la famille et de la protection de l'enfance : AJO explore des solutions stratégiques pour répondre aux besoins changeants des tribunaux de la famille et de la protection de l'enfance, y compris les services de règlement rapide comme le règlement extrajudiciaire des différends. Ces efforts amélioreront l'accès aux services d'aide juridique pour les personnes vulnérables qui doivent comparaître pour des affaires de droit de la famille et de protection de l'enfance.

b. Continuer de travailler à améliorer le suivi des cliniques juridiques

Surveillance des cliniques juridiques : AJO continuera d'améliorer le suivi de la prestation des services d'aide juridique par les cliniques et les organismes étudiants de services juridiques (OESJ) au moyen d'objectifs, de fonctions, de critères d'admissibilité et d'obligations définis pour les paiements de transfert aux cliniques. Ces efforts seront axés sur ce qui suit :

- Résultats obtenus pour les fonds fournis
- Transparence accrue grâce à l'amélioration des exigences en matière de rapports
- Suivi amélioré et proportionnel des cliniques par AJO
- Promotion de l'amélioration continue et de la transparence au moyen de mesures du rendement
- Une approche fondée sur le risque de la responsabilisation des paiements de transfert, y compris la détermination des risques et l'élaboration de plans pour gérer les risques

- Normes opérationnelles mises à jour, claires et transparentes pour les cliniques grâce à un cadre stratégique mis à jour

c. Élaborer et améliorer d'autres buts ou stratégies liés à son mandat

Élaborer et mettre en œuvre le plan stratégique : le plan stratégique d'AJO pour 2025-2030 fournit un plan directeur qui lui permettra de réaliser son mandat et qui s'aligne directement sur les priorités du gouvernement. Il établit des objectifs stratégiques et des stratégies précises pour réussir. Le plan comprend des indicateurs de rendement clés et des indicateurs de risque clés pour démontrer l'optimisation des ressources, améliorer la reddition de comptes et la production de rapports, et mesurer le succès.

d. Accroître la capacité d'innovation et explorer des modèles de prestation de services novateurs

Approches de service axées sur la clientèle : dans le cadre du nouveau plan stratégique d'AJO, les services axés sur la clientèle ont été désignés comme un objectif clé. Pour réaliser cette priorité, AJO explorera des modèles de prestation de services novateurs tout en offrant des programmes adaptés à la culture, antiracistes et tenant compte des traumatismes. La portée de ces travaux sera déterminée en 2025-2026.

Canaux de services à la clientèle : en plus de mettre l'accent sur des approches de services novatrices, le plan stratégique comprend également un engagement à renforcer les services à la clientèle multicanaux, y compris les canaux numériques, pour favoriser un accès inclusif, libre-service et en temps opportun. En 2025-2026, nous mettrons l'accent sur la planification et le lancement de ces travaux.

e. Apporter des améliorations au suivi du rendement

Voir l'attente 7, Élaborer des mesures de rendement axées sur les résultats et en rendre compte afin de suivre et de mesurer le rendement de façon efficace, de la section *Initiatives prévues qui répondent aux attentes et aux priorités des organismes à l'échelle du gouvernement*.

f. Continuer de collaborer avec le ministère du Procureur général pour améliorer la durabilité financière

Voir l'attente 6a), Utiliser efficacement les ressources publiques et fonctionner dans les limites des allocations financières de l'organisme, de la section *Initiatives prévues qui répondent aux attentes et aux priorités des organismes à l'échelle du gouvernement*.

AJO poursuit sa collaboration avec le ministère du Procureur général pour assurer l'uniformité et la transparence des rapports d'information financière, y compris la participation à des réunions régulières pour discuter des priorités opérationnelles et des défis de financement.

Avec l'appui et l'accord du ministère du Procureur général, AJO verse des fonds dans le Fonds de réserve pour éventualités à des fins de planification d'urgence. Cette affectation n'a aucune incidence sur la prestation des services d'aide juridique, et AJO utilisera le Fonds de réserve pour éventualités pour appuyer la stabilité continue des activités et la continuité des services à la clientèle, au besoin.

g. Explorer plus à fond le moyen de mieux attirer et garder les talents

Stratégie de perfectionnement des talents pour le personnel d'AJO : AJO élabore une stratégie à l'échelle de l'organisme pour attirer, perfectionner et garder des talents diversifiés et de grande qualité.

Renforcer le tableau : AJO continue de déployer des initiatives pour améliorer le soutien aux membres inscrits au tableau et attirer de nouvelles et nouveaux membres, y compris l'amélioration des processus administratifs pour les demandes d'inscription au tableau et l'intégration; la Société a maintenant entièrement mis en œuvre la réforme tarifaire afin d'augmenter les paiements versés aux membres inscrits au tableau. AJO élargit également ses programmes de formation et de mentorat afin d'appuyer un service à la clientèle de grande qualité, d'améliorer la satisfaction des membres inscrits au tableau et d'améliorer le maintien en poste.

Soutien aux cliniques : AJO collaborera avec les cliniques pour établir des objectifs et des attentes pour ce qui est de recruter et de maintenir en poste des talents diversifiés et de grande qualité qui répondent aux besoins de leur clientèle.

5. Continuer de collaborer avec le ministère du Procureur général pour donner suite aux recommandations de l'examen de la vérification

AJO a mis en œuvre toutes les recommandations de la vérification de 2022 de la Division de la vérification interne de l'Ontario (DVIO) pour ses processus de gestion financière et de prévision. La DVIO a validé des preuves de cette mise en œuvre et fermé le dossier de vérification en 2023.

Indicateurs de rendement clés

Novateurs

Indicateur	Rendement en 2023-2024	Cible pour 2025-2026
Pourcentage de client(e)s satisfait(e)s de leur expérience avec leur avocat(e)	Certificats : 82 % Avocat(e)s de service : 69 %	Certificats : >80 % Avocat(e)s de service : >70%
Pourcentage de demandes de certificat délivrées le même jour	84 %	79 % - 84 %
Nombre moyen de jours (médian) entre la délivrance et l'accusé de réception	4 jours	3 à 4 jours
Pourcentage de client(e)s des avocat(e)s de service qui ont indiqué qu'il était facile d'obtenir des services des avocat(e)s de service	63 %	>60 %
Nombre et pourcentage d'employé(e)s formé(e)s à la prestation de services adaptés à la culture de la clientèle autochtone	84 %	90 %
Nombre d'utilisateur(-trice)s (uniques) actifs sur le site Web d'AJO	1 390 665 utilisateur(-trice)s actifs	Pas de cible

Durables

Indicateur	Rendement en 2023-2024	Cible pour 2025-2026
Pourcentage du budget alloué aux services directs à la clientèle	90,6 %	91,3 %
Fonds de roulement net	Cible atteinte	Trois mois d'obligations ou de dépenses financières d'AJO

Responsables

Indicateur	Rendement en 2023-2024	Cible pour 2025-2026
Nombre de cliniques dans la catégorie à risque élevé	Juin 2023 : 3	Pas plus de 5 ⁷
Pourcentage des membres du tableau faisant actuellement l'objet d'un suivi	Suivi dans tous les secteurs en date de janvier 2024 : 3,7 %	Moins de 4 %
Pourcentage d'employé(e)s d'AJO qui adhèrent à la politique hybride	Nouveaux indicateurs de rendement en 2025-2026	90 %

7 La cible reflète un équilibre entre une approche prudente basée sur le risque, qui peut aboutir à un plus grand nombre de cliniques classées à haut risque en raison d'une surveillance stricte, et l'objectif de réduire le nombre de classifications à haut risque grâce à des mesures correctives et de soutien appropriées.

Partie 4 : Perspectives et projections financières triennales

Avec un excédent accumulé projeté de près de 432,7 millions de dollars d'ici mars 2025, la position financière d'AJO continue d'être solide. Par suite de la réalisation d'investissements stratégiques importants, dont la hausse du tarif, la réforme du tarif et l'élargissement de l'admissibilité financière, AJO prévoit une réduction de l'excédent en 2025-2026 et des déficits d'exploitation modestes en 2026-2027 et en 2027-2028 qui doivent être entièrement financés par l'excédent accumulé.

Le niveau plus élevé que jamais du revenu provenant de la FDO au cours des trois dernières années va s'atténuer à mesure que la Banque du Canada réduit les taux d'intérêt en réponse au ralentissement de l'inflation et à la faiblesse du marché de l'emploi.

Pendant ce temps, les investissements stratégiques commenceront à augmenter nos dépenses au cours des trois prochaines années. Ces dépenses permettront de hausser nos tarifs de manière à répondre aux pressions inflationnistes, d'élargir l'admissibilité financière et d'améliorer le programme d'avocat de service afin de contribuer aux efforts de réduction des arriérés dans les tribunaux.

Revenus (M\$)	2023-2024 Réal	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Total des revenus	761,7	720,9	663,1	675,6	671,7
Total des dépenses	532,1	595,2	659,5	690,7	698,3
Excédent ou (déficit) de fonctionnement net	229,6	125,7	3,6	(15,1)	(26,6)
Excédent accumulé	307,1	432,8	436,4	421,3	394,7
Réserve pour éventualités	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0

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

AJO prévoit un excédent net de 3,6 millions de dollars et des déficits de fonctionnement modestes de (15,1) millions de dollars en 2026-2027 et de (26,6) millions de dollars en 2027-2028.

Prévisions de revenus

Hypothèses :

- On prévoit que le financement provincial restera 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 du financement fédéral supplémentaire de l'aide juridique en droit criminel qui atteindra 30,4 millions de dollars en 2025-2026 et 2026-2027
- Le gouvernement fédéral finance entièrement les services en droit de l'immigration et des réfugiés
- Le financement de la FDO devrait diminuer en raison de nouvelles baisses attendues des taux d'intérêt de la Banque du Canada qui seront compensées en partie par une augmentation des soldes des comptes mixtes en fiducie

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

Revenus (M\$)	2023-2024 Réal	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Financement provincial	270,6	269,8	267,4	266,9	266,7
Financement fédéral lié au droit criminel	70,7	76,8	79,7	79,0	79,0
Financement fédéral lié à l'immigration et aux réfugiés	61,7	71,2	83,2	82,4	81,1
FDO	330,8	267,0	195,0	200,0	200,0

Revenus (M\$)	2023-2024 Réal	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Autres revenus	27,9	36,1	37,8	47,3	44,9
Total des revenus	761,7	720,9	663,1	675,6	671,7

Se fondant sur les indicateurs économiques, AJO prévoit une baisse des taux d'intérêt qui devrait stimuler le marché du logement et fera augmenter les soldes moyens des comptes mixtes en fiducie, ce qui compensera partiellement la baisse des taux d'intérêt. Les hypothèses relatives aux taux et aux soldes des comptes mixtes en fiducie sont présentées ci-dessous :

Année	Revenus de la FDO	Taux de financement à un jour	Solde moyen des comptes en fiducie
2024-2025	267,0 M\$	2,75 %	8,0 G\$
2025-2026	195,0 M\$	2,25 %	9,1 G\$
2026-2027	200,0 M\$	2,25 %	10,1 G\$
2027-2028	200,0 M\$	2,25 %	10,0 G\$

Prévisions de dépenses

Les dépenses globales augmenteront de 5,5 % par année en moyenne au cours des trois prochaines années. En comparaison aux montants approuvés dans le Plan d'activités de 2024-2025 relatif aux exercices financiers de 2025-2026 et de 2026-2027, les dépenses augmentent de 5,9 millions de dollars en 2025-2026 et de 31,2 millions de dollars en 2026-2027. Cette augmentation est attribuable à l'investissement supplémentaire dans l'élargissement de l'admissibilité financière et du programme d'avocat de service, lequel comprend l'embauche d'avocates et avocats de service et d'auxiliaires de l'aide juridique additionnels. Voir l'[annexe G](#) pour de plus amples renseignements sur la croissance du personnel. Elle prend en compte également l'impact de la hausse de la rémunération des membres du SEFPO et du personnel non syndiqué résultant de l'annulation du projet de loi 124 qui n'étaient pas encore connus au moment de la préparation du Plan d'activités de 2024-2025.

Les détails des plans relatifs aux dépenses sont énoncés ci-dessous :

Programme de certificats

Certificats

Les coûts globaux des certificats augmenteront de 4,8 % ou de 12,6 millions de dollars par année en moyenne au cours des trois prochaines années. Les coûts des certificats continueront d'augmenter en raison des hausses du tarif, de la réforme du tarif et de l'élargissement de l'admissibilité financière, étant donné qu'un plus grand nombre de certificats sont facturés aux taux horaires majorés et de l'impact des réformes. En 2025-2026, les nouveaux certificats seront facturés avec l'impact total de l'augmentation triennale du tarif et des réformes, lorsque la troisième et dernière augmentation du taux horaire de 5 % entrera en vigueur. La première année de l'élargissement de l'admissibilité financière sera mise en œuvre au cours de l'exercice financier de 2025-2026, ce qui augmentera nos prévisions relatives à la délivrance de certificats.

Les coûts estimés de l'élargissement de l'admissibilité approuvée sont présentés ci-dessous :

- **Augmentation à 45 440 \$ des seuils d'admissibilité financière des familles de 1, 2, 3 ou 4 personnes aux services d'avocat de service en droit de la famille et en droit criminel et aux services fournis en vertu d'un certificat d'aide juridique en droit criminel pour une période de trois ans**

(En millions de dollars)	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Nombre supplémentaire de client(e)s servi(e)s par un(e) AS	178 000	180 000	182 000
AS (M\$)	12,3 \$	12,7 \$	13,1 \$
Nombre de certificats supplémentaires délivrés	2 086	4 225	4 316
Certificats	1,4 \$	4,3 \$	6,3 \$

(En millions de dollars)	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Total des investissements (M\$)	13,6 \$	17,0 \$	19,4 \$

- **Coûts (M\$) de la hausse du seuil des actifs pour l'admissibilité à des services fournis en vertu d'un certificat en droit criminel :**

	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Certificats (M\$)	0,2 \$	0,6 \$	0,9 \$
Total des investissements (M\$)	0,2 \$	0,6 \$	0,9 \$

L'impact financier total prévu de la hausse des seuils d'admissibilité d'AJO aux services des AS et aux services fournis en vertu d'un certificat est de 13,8 millions de dollars en 2025-2026, de 17,6 millions de dollars en 2026-2027 et de 20,3 millions de dollars en 2027-2028.

Le 3 mars 2025, AJO a haussé le seuil d'admissibilité financière aux services d'avocat de service en droit de la famille et en droit criminel à 45 440 \$ pour une famille comptant jusqu'à quatre personnes. Le seuil des actifs pour l'admissibilité aux services d'avocat de service a augmenté à 15 000 \$, quelle que soit la taille de la famille. Le seuil d'admissibilité financière pour une famille de 5 personnes ou plus reste le même.

Le 31 mars 2025, AJO a haussé le seuil de revenu pour les services fournis en vertu d'un certificat en droit criminel à 45 440 \$ pour une famille comptant jusqu'à quatre personnes. Le seuil des actifs d'AJO pour l'admissibilité aux services fournis en vertu d'un certificat en droit criminel a aussi augmenté à 15 000 \$, quelle que soit la taille de la famille. Le seuil d'admissibilité financière pour une famille de 5 personnes ou plus reste le même.

Taille de la famille	Seuils actuels pour les certificats en droit criminel/les services d'avocat de service	Seuils de revenu relevés pour les services d'avocat de service /les certificats en droit criminel	Seuils de revenu relevés pour les services d'avocat de service /les certificats en droit criminel
Chambreurs célibataires	12 330 \$	45 440 \$	15 000 \$
1	18 795 \$ / 22 720 \$	45 440 \$	15 000 \$
2	32 131 \$ / 32 131 \$	45 440 \$	15 000 \$
3	39 352 \$ / 39 352 \$	45 440 \$	15 000 \$
4	45 289 \$ / 45 440 \$	45 440 \$	15 000 \$
5 et plus	50 803 \$ / 50 803 \$	50 803 \$	15 000 \$

- **Coût d'un certificat par domaine important – dans les domaines du droit criminel et du droit de l'immigration et des réfugiés, les coûts augmenteront en fonction de la délivrance de certificats**

Programme (M\$)	2023-2024 Réel	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Droit criminel – Gestion des causes majeures (GCM)	23,3	23,0	25,0	26,0	26,0
Droit criminel – autres que GCM	82,0	95,0	108,0	126,0	128,0
Droit de la famille	52,0	52,0	54,0	56,0	57,0
Droit de l'immigration et des réfugiés	47,1	61,0	57,5	56,0	54,0
Droit civil	10,3	12,0	13,0	13,0	13,0

Programme (M\$)	2023-2024 Réal	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Total partiel	214,8	243,0	257,5	277,0	278,0
Service des affaires relevant du protocole	9,3	9,6	11,5	12,5	12,5
Coût total des certificats	224,1	252,6	269,0	289,5	290,5

Opérations

- Une augmentation du personnel sera nécessaire pour répondre à la demande croissante d'appels au centre d'appel, pour maintenir les normes de service et réduire les temps d'attente. À noter que le centre de service à la clientèle fait face à des augmentations importantes et cumulatives du nombre d'appels d'une année sur l'autre.
- Des investissements supplémentaires sont également recherchés pour les initiatives stratégiques, notamment la gestion du tableau, les services centralisés et l'introduction de nouvelles fonctions destinées à renforcer l'offre active et les services en français au sein d'AJO et à améliorer l'accès des clients à des services en plusieurs langues.
- Le projet de remplacement du système de gestion des relations avec les clientes et clients (GRC) approuvé par le conseil fournira une alternative technologique moderne à la plateforme actuelle. Après sa mise en œuvre, AJO prévoit réaliser des gains d'efficacité opérationnelle et des améliorations aux services.

Programme des services fournis par le personnel et les AS

D'autres investissements importants sont en cours de planification pour les services à la clientèle. Outre l'élargissement des services d'avocat principal en droit criminel et en droit de la famille et des services de conseils juridiques sommaires, AJO a introduit des réformes du tarif et des hausses de la rémunération des avocates et avocats de service rémunérés à la journée; étendu le programme des stagiaires en droit; réalisé

des investissements pour contribuer à réduire les arriérés dans les tribunaux et mis en place une stratégie d'amélioration des services à la clientèle ainsi qu'une fonction de planification des services d'avocat de service. Elle haussera également les seuils d'admissibilité financière aux services d'avocat de service.

- L'introduction d'un seuil d'admissibilité financière plus élevé signifiera une augmentation des services fournis par des avocates et avocats de service.
- L'accent mis par AJO sur la prestation des services et le soutien au tribunal a entraîné une augmentation des heures de travail et des coûts tarifaires des avocates et avocats de service rémunérés à la journée au-delà de ce qui était initialement prévu.
- Une stratégie de services améliorés aux clientes et clients réorientera les ressources afin de procurer davantage de services directs aux clients dans les tribunaux.

Services des cliniques

L'investissement direct aux cliniques juridiques communautaires augmenta de 4,1 millions de dollars. Cet investissement sera fondé sur des données objectives obtenues à partir de l'examen des besoins spécifiques de services en droit relatif à la pauvreté. En 2025-2026, AJO investit dans les technologies de l'information des cliniques, notamment en les migrant vers Microsoft 365.

Services aux Autochtones

Services aux Autochtones a récemment commencé ses activités en consolidant tous les services aux Autochtones des différents services d'AJO, y compris le Bureau des services juridiques intégrés (BSJI), qui fournissent de l'aide juridique. Ce service mettra l'accent sur le repérage des lacunes, la promotion de l'équité et la sensibilisation aux questions qui touchent les peuples autochtones de l'Ontario.

Administration générale

Pour soutenir les investissements importants dans l'infrastructure des TI et les projets d'améliorations des services, les dépenses liées à l'administration et au personnel augmentent légèrement. Cette augmentation est attribuable surtout à l'addition de personnel au service de TI, aux RH et au service Avocate générale et conformité ainsi qu'à l'addition de personnel dans le cadre de la mise en œuvre de l'élargissement de l'admissibilité financière. AJO s'est également attaquée aux pressions liées à la rémunération en raison des conventions collectives et de la rémunération non négociée dans la foulée du projet de loi 24. En général, la part de l'administration dans les

dépenses totales d'AJO a diminué, passant de 8,8 % en 2023-2024 à une part prévue de 7,7 % en 2027-28.

Détail des dépenses liées aux initiatives stratégiques

Dépenses (M\$)	2023-2024 Réel	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Certificats					
Montant de base (Plan des activités)			316,0	325,0	331,7
Changements au budget de 2025-2026					
Seuils de l'AF			1,6	4,9	7,2
Impact de la délivrance de certificats et de la réforme			(48,6)	(40,4)	(48,4)
Total des dépenses de certificats	224,1	252,6	269,0	289,5	290,5
Opérations					
Montant de base corrigé (Plan d'activités)			34,9	33,6	34,2
Changements au budget de 2025-2026					
Centre de service à la clientèle			7,5	7,5	7,5
Impact de la hausse des seuils de l'AF sur le Centre de service à la clientèle			0,4	0,7	0,7

Dépenses (M\$)	2023-2024 Réel	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Impact de la hausse des seuils de l'AF sur les Services centralisés			0,1	0,1	0,1
Nouvelle GRC			0,6	6,8	8,4
Programme de gestion des certificats (montant annualisé)			0,4	0,4	0,4
Gestion du tableau			0,7	0,7	0,7
Services linguistiques/ Groupe des litiges et de la gestion des causes/ LAO LAW			1,0	1,0	1,0
Total des dépenses liées aux changements			10,7	17,2	18,8
Total des opérations	33,5	40,9	45,6	50,8	53,0
Services régionaux					
Montant de base corrigé (Plan d'activités)			121,9	123,1	124,5

Dépenses (M\$)	2023-2024 Réel	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Changements au budget de 2025-2026					
Hausse de la rémunération des AS rémunérés à la journée (nombre d'heures et tarif plus élevés)			10,0	10,0	10,0
Conseils juridiques sommaires - montant annualisé			0,8	0,8	0,8
Avocat principal en droit de la famille - montant annualisé			1,8	1,8	1,8
Arriérés dans les tribunaux			1,1	1,1	1,1
Stratégie d'élargissement des services aux clients (anciennement Planification du personnel)			5,1	5,1	5,1
AF aux services d'AS			12,3	12,7	13,1
Stagiaires en droit			1,1	1,1	1,1
Hausses du coût des avantages sociaux			2,0	2,0	2,0
Convention collective			3,4	3,4	3,4

Dépenses (M\$)	2023-2024 Réel	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Total des dépenses liées aux changements			37,6	38,0	38,4
Total des services régionaux	110,1	127,1	159,5	161,1	162,9
Services aux clients					
Montant de base (Plan d'activités)			120,0	122,1	124,1
Changements au budget de 2025-2026					
Logiciels déplacés vers l'administration			(1,6)	(1,6)	(1,6)
Total des services à la clientèle	106,6	112,8	118,4	120,5	122,5
Services aux Autochtones					
Montant de base corrigé (Plan d'activités)			6,0	6,0	6,0
Changements au budget de 2025-2026					
Vols dans la région du Nord			4,0	4,0	4,0
Financement des rapports Gladue déplacé vers le MPG			(1,4)	(1,4)	(1,4)
Nouveaux Services aux Autochtones (SA)			0,4	0,5	0,5

Dépenses (M\$)	2023-2024 Réel	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Total des dépenses liées aux changements			3,1	3,1	3,1
Total des dépenses des services aux Autochtones	8,3	8,9	9,0	9,1	9,1
Administration					
Montant de base corrigé (plan d'activités)			51,9	52,5	53,1
Changement au budget de 2025-2026					
Avocate générale			1,0	1,0	1,0
Dépenses de logiciels			1,6	1,6	1,6
Impact de la hausse des seuils d'AF sur les RH			0,5	0,3	0,3
Impact de la hausse des seuils d'AF sur les TI			0,5	0,3	0,3
Total des dépenses liées aux changements			3,6	3,2	3,2
Total des dépenses d'administration	46,6	49,6	55,5	55,7	56,3
Autres dépenses					
Montant de base (Plan d'activités)			5,5	5,5	5,5

Dépenses (M\$)	2023-2024 Réal	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Changements au budget de 2025-2026					
Diminution des amortissements en raison de la baisse des immobilisations			(3,0)	(1,5)	(1,5)
Total des autres dépenses	3,3	3,3	2,5	4,0	4,0
Total des dépenses	532,1	595,2	659,5	690,7	698,3

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

Résumé des revenus et des dépenses de 2023-2024 réelles, 2024-2025 prévisions, 2025-2026 budget, et perspectives pour les années suivantes

Revenus et dépenses (M\$)	2023-2024 Réal	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Revenus					
Financement gouvernemental total	403,0	417,9	430,4	428,4	426,9
Revenu de la FDO	330,8	267,0	195,0	200,0	200,0
Autres revenus	18,6	26,4	26,2	34,7	32,3

Revenus et dépenses (M\$)	2023-2024 Réal	2024-2025 Prévision	2025-2026 Budget	2026-2027 Perspectives	2027-2028 Perspectives
Recouvrements des Services des affaires relevant du protocole	9,3	9,6	11,5	12,5	12,5
Total des revenus	761,7	720,9	663,1	675,6	671,7
Dépenses					
Total du programme de certificats	257,3	293,5	314,6	340,3	343,5
Programme des services fournis par les AS et le personnel	110,1	127,1	159,5	161,1	162,9
Services fournis par les cliniques	106,6	112,8	118,4	120,5	122,5
Services aux Autochtones	8,3	8,9	9,0	9,1	9,1
Administration	46,6	49,6	55,5	55,7	56,3
Autres dépenses	3,3	3,3	2,5	4,0	4,0
Total des dépenses	532,1	595,2	659,5	690,7	698,3
Excédent/(déficit) net d'exploitation	229,6	125,7	3,6	(15,1)	(26,6)

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

Partie 5 : Analyse de l'environnement de 2025-2026

L'analyse de l'environnement d'AJO donne un aperçu des facteurs internes et externes importants qui peuvent avoir une incidence sur la clientèle, la prestation des services et la Société.

Hausse de la demande de services

La demande pour les services d'AJO n'a cessé d'augmenter depuis 2020-2021, dépassant les niveaux d'avant la pandémie. La comparaison des services des deux premiers trimestres de 2024-2025 à ceux de la même période de 2021 montre que le nombre de services des AS ont augmenté de 52 %, de certificats délivrés de 41 % et d'appels au centre d'appel de 33 %.

Seuils d'admissibilité financière

En novembre 2024, AJO a obtenu l'approbation d'augmenter à 45 440 \$, les seuils d'admissibilité financière des familles de 1 à 4 personne aux services d'avocat de service en droit de la famille et en droit criminel et aux services fournis en vertu d'un certificat d'aide juridique en droit criminel pour une période de trois ans. Cette mesure augmente considérablement le nombre d'Ontariennes et Ontariens à faible revenu qui sont admissibles à ces services.

Contexte juridique

Des récentes modifications aux lois, dont le projet de loi C-48, peuvent avoir un impact sur les services d'AJO, ce qui pourrait entraîner des audiences plus longues et plus contestées et des périodes prolongées de détention préventive.

De plus, en 2023, le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à financer la création d'équipes de procureurs et d'experts en la matière pour traiter des audiences de mise en liberté sous caution complexes ce qui devrait contribuer à allonger considérablement la durée des audiences de mise en liberté sous caution et à augmenter le nombre de clients d'AJO cherchant à obtenir un soutien pour les demandes de sursis.

Accusé de réception de certificats

Le taux d'accusés de réception d'un certificat — le pourcentage de certificats délivrés aux clientes et clients qui ont été acceptés par une avocate ou un avocat⁸ — a diminué au cours des dix dernières années, passant de 93,5 % en 2013-2014 à 87,0 en 2023-2024. C'est dans le domaine du droit de la famille et de la protection de l'enfance que la baisse a été la plus importante.

Perspectives financières

Le financement d'AJO provenant de la FDO est variable parce qu'il est fondé sur le taux d'intérêt en vigueur et les soldes des comptes mixtes en fiducie. Les récentes baisses des taux d'intérêt de la banque du Canada ont réduit les taux, entraînant une diminution du revenu provenant de la FDO [voir [l'annexe C : Gestion globale des risques](#)].

Budget fédéral 2024

Le budget fédéral accorde 273,7 millions de dollars sur cinq ans pour l'aide juridique pour les réfugiés, notamment 71,6 millions de dollars en 2024-2025 et 2025-2026 ainsi que 44,5 millions dans les trois années subséquentes. La part du financement fédéral alloué à l'Ontario en 2024-2025 est de 55,95 millions de dollars.

Le financement de base de l'aide juridique au titre du droit criminel dans l'ensemble du Canada est de 142,4 millions de dollars annuellement. Le budget 2024 propose 80 millions de dollars supplémentaires en 2024-2025 (ce qui porte le financement annuel total à 222,4 millions de dollars). Le ministère de la Justice du gouvernement fédéral a informé AJO qu'elle recevrait 27 006 093 dollars de ce financement supplémentaire pour l'aide juridique en droit criminel en 2024-2025.

Maintien de la forte demande de certificats en droit de l'immigration et des réfugiés

En 2023-2024, AJO a délivré 135 279 certificats, ce qui représente une augmentation de 27 %. Cette hausse est principalement attribuable aux affaires en droit criminel et en droit de l'immigration et des réfugiés. Les prévisions estiment que plus de 40 000 certificats en droit de l'immigration et des réfugiés seront délivrés en 2024-2025. Ce niveau de demandes de services en droit de l'immigration et des réfugiés a créé des pressions sur le financement disponible.

⁸ Le taux d'accusée de réception indiqué ici est le pourcentage de certificats acceptés par les avocats et avocates dans les 180 jours de leur délivrance à la cliente ou au client.

Attraction et rétention : membres inscrits au tableau et personnel d'AJO

Le degré de satisfaction des membres inscrits au tableau d'AJO, qui était de 39 % en 2023, le plus bas niveau jamais enregistré, a augmenté à 57 % en 2024, le plus haut niveau jamais atteint, probablement en raison de la première phase des hausses du tarif mise en œuvre à l'automne 2023. En outre, selon leur réponse, 69 % des avocates et avocats prévoyaient d'effectuer la même quantité ou davantage de travail en 2024, contre 59 % en 2023.

La ventilation par âge des membres inscrits au tableau reste la même depuis 2018-2019; plus de 20 % des membres inscrits sont des avocates ou avocats qui ont moins de cinq années d'expérience.

AJO continue d'éprouver des difficultés à attirer et garder des avocates et avocats dans certaines régions de la province, en particulier dans les petites communautés et les communautés du Nord. Les facteurs comprennent les taux de la rémunération et le nombre peu élevé de personnes nouvellement autorisées à exercer le droit dans certaines communautés.

Partie 6 : Survol des programmes et des activités

Les services d'AJO changent la vie des personnes ayant un faible revenu qui font l'objet d'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 avocates et avocats de service et les cliniques financées par AJO aident les personnes à établir si elles 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 une personne admissible de retenir les services d'une avocate ou d'un avocat du secteur privé qui la conseille et la représente jusqu'à l'issue de son affaire, laquelle comprend souvent un procès ou d'autres mesures judiciaires.

AJO fournit environ un million de services juridiques chaque année par l'intermédiaire de son personnel, des prestataires 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).

Les programmes et activités d'aide juridique sont décrits ci-dessous :

1. Accueil des clientes et clients et réception des demandes de certificat

- Le centre d'appel d'AJO : accessible sans frais de partout au Canada, il fournit des services dans plus de 300 langues, dont 18 langues et dialectes autochtones
- Le portail des clientes et clients d'AJO : les clientes et clients peuvent faire une demande d'aide juridique ou vérifier l'état de leur demande
- Les services de demande d'aide juridique en personne : offerts dans les bureaux de district et dans les palais de justice dans l'ensemble de la province
- Les formulaires de demandes assistées : à disposition des membres du tableau et des organisations partenaires pour aider les clientes et clients dans le cadre de leur demande initiale d'aide juridique

2. Services juridiques dans certains domaines du droit

AJO fournit des services en droit criminel, en droit de la famille, en droit de l'immigration et des réfugiés et en droit relatif à la pauvreté par les canaux suivants :

- Les certificats : des avocates et avocats du secteur privé fournissent des services de représentation complets à la clientèle admissible
- Les services d'avocat de service dans les tribunaux : des avocates et avocats salariés ou du secteur privé fournissent, en personne et à distance, une aide devant tous les tribunaux de l'Ontario
- Les services fournis par le personnel – les clientes et clients reçoivent certains services pour des affaires de droit de la famille ou d'immigration fournis par des avocates et avocats salariés dans des bureaux de toutes les régions de l'Ontario et par des avocates principales et des avocats principaux qui représentent les clientes et clients difficiles à servir au moyen des canaux habituels (souvent en raison de multiples vulnérabilités)
- Les cliniques juridiques communautaires financées par AJO : 71 cliniques juridiques indépendantes offrent des services en droit relatif à la pauvreté
- Les organismes étudiants de services juridiques (OESJ) : des étudiantes et étudiants offrent des services à des clientes et clients des cliniques basées dans chacune des huit facultés de droit de l'Ontario
- Organismes autochtones de services juridiques : AJO a conclu des ententes avec

Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation et Aboriginal Legal Services pour la prestation de services d'aide juridique.

3. Services en français

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

4. Accessibilité en plusieurs langues

L'information et les services multilingues à l'intention des clientes et clients qui ne parlent ni l'anglais ni le français sont d'importants soutiens 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 prestataire tiers.

5. Services de recherche juridique

LAO LAW offre des services de recherche de grande qualité aux avocates et avocats agissant pour le compte de la clientèle de l'aide juridique. Le service de recherche est offert aux membres du tableau qui acceptent des certificats d'aide juridique, aux avocates et avocats de service et aux avocates et avocats salariés d'AJO, aux organismes autochtones de services juridiques, aux OESJ et aux avocates et 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, l'assistance à l'égard de dossiers des clientes ou clients spécifiques, 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 avocates et avocats des cliniques et des services de soutien judiciaire, comme l'assistance juridique du Bureau de ressources des cliniques dans le cadre d'affaires complexes et d'autres soutiens continus dans le cadre d'appels, de contrôles judiciaires et d'affaires systémiques devant les tribunaux.

6. Services aux avocats et paiements

Il incombe aux Services aux avocats et paiements (SAP) de veiller à l'efficacité et à l'exactitude de la rémunération versée aux avocates et avocats pour les services fournis en vertu d'un certificat à la clientèle 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 avocates et avocats et aident à recueillir les dépens adjugés et les recouvrements, conformément aux articles 12 et 13 de la LSAJ 2020. Le Centre d'aide aux avocats est un centre d'appel chargé de répondre aux demandes d'information des avocates et avocats sur le système de facturation en ligne, les règles relatives à la facturation et au tarif, l'état des comptes, les services couverts par un certificat et l'assistance technique.

Faisant partie du SAP, le Bureau provincial de la gestion des causes (BPGC) est composé du programme de Gestion des causes majeures (GCM) et du Service de gestion des affaires relevant du protocole (SGARP). Le programme de GCM collabore avec les avocates et avocats du secteur privé et établit le budget des causes complexes desquelles on s'attend à ce que le montant total des frais et des débours dépasse 20 000 \$ ou 50 000 \$ quand il y a des personnes coaccusées. Le SGARP gère le paiement relatif aux affaires au nom du MPG et du ministère de la Justice lorsque le tribunal ordonne la désignation d'une avocate ou d'un avocat et son paiement par la province de l'Ontario ou le gouvernement du Canada. Le SGARP gère le paiement relatif aux affaires au nom du MPG et du ministère de la Justice.

Partie 7 : Initiatives auxquelles participent des tierces parties

Cliniques et organismes étudiants de services juridiques

AJO finance 71 cliniques juridiques communautaires indépendantes qui fournissent des services d'aide juridique à des personnes à faible revenu qui ont des problèmes touchant le logement ou l'hébergement, le maintien du revenu, l'assistance sociale, le droit de l'emploi, le droit de l'immigration et des réfugiés, les droits des travailleurs, les droits de la personne et le droit autochtone, entre autres. AJO finance également huit organismes étudiants de services juridiques (OESJ) gérés par des universités. Ces organismes fournissent des conseils et des services de représentation, dans le cadre de l'apprentissage par l'expérience proposé à des étudiantes et étudiants en droit bénévoles, dans des affaires mineures de droit criminel, de logement et d'hébergement, de droit de la famille et dans d'autres domaines. En outre, AJO verse des fonds pour un programme étudiant en droit de la famille de Pro Bono Students Canada.

Il y a deux volets à la relation d'AJO avec les cliniques :

- AJO a la responsabilité de fournir des services relatifs à la pauvreté partout en Ontario
- AJO supervise chaque clinique et OESJ individuellement – la relation créée par les paiements de transfert entre AJO à titre de bailleur de fonds et la clinique ou l'OESJ à titre de bénéficiaire des fonds

Les Règles des services d'aide juridique établies conformément à 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 fournisseurs de services⁹. Ces règles 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 que la clinique ou l'OESJ doit fournir à l'aide du financement ainsi que les exigences relatives à des rapports réguliers sur les services.

9 «Entité fournisseur de services» signifie «Clinique juridique communautaire, organisme autochtone de services juridiques, organisme étudiant de services juridiques ou toute autre entité qui a conclu une entente de services avec la Société».

En raison de l'entrée en vigueur de la LSAJ 2020, AJO sollicite les commentaires des cliniques et des OESJ pour :

- continuer de concevoir et de 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
- élaborer une formule de financement permettant d'allouer les ressources de manière efficace, tout en faisant en sorte que les services soient stables et équitables partout dans la province, en collaboration avec les entités fournisseurs de services et les parties prenantes.

AJO :

- continuera de préciser les attentes quant aux niveaux de services et les obligations redditionnelles dans les aspects où AJO fournit des soutiens aux cliniques (p. ex., intégration des cliniques à la stratégie de TI d'AJO)
- élaborera et mettra en œuvre un nouveau portail pour les conseils d'administration des cliniques afin d'améliorer la communication entre AJO et ces conseils
- Continuera de déceler les améliorations à apporter à la conception et à la fonctionnalité des systèmes d'information dans les cliniques, de les organiser par priorité et de les mettre en œuvre.

En 2025-2026, AJO continuera d'améliorer la supervision de la prestation des services d'aide juridique fournis par les cliniques et les OESJ à l'aide des mesures suivantes :

- Des objectifs, fonctions, critères d'admissibilité et obligations relatives aux paiements de transferts déterminés
- L'accent sur les résultats produits 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 afin de surveiller la qualité des services
- 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 de ces risques

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

Ces initiatives s'alignent sur plusieurs attentes et priorités de l'ensemble du gouvernement pour tous les organismes, énoncées dans la lettre d'orientation 2025-2026, notamment :

- la durabilité : renforcer la prestation de services publics par l'optimisation de la capacité organisationnelle et l'orientation des ressources vers les secteurs prioritaires
- la responsabilisation : élaborer des mesures de rendement axées sur le résultat et produire des rapports sur les indicateurs de rendements afin de surveiller et de mesurer efficacement le rendement

Ces initiatives s'alignent sur les attentes spécifiques suivantes du gouvernement à l'égard d'AJO :

- 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

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 de financer l'importante mission de CLEO consistant à fournir au public des services d'éducation et d'information juridique, et de collaborer avec cet organisme pour que les Ontariennes et les Ontariens à faible revenu continuent d'en bénéficier.

Organismes autochtones de services juridiques

AJO poursuit son engagement à renforcer ses relations avec les personnes, les collectivités et les gouvernements autochtones. AJO a créé les Services aux Autochtones pour améliorer la prestation des services aux clientes et clients membres des Premières Nations, Métis et Inuits et pour établir des relations fondées sur la collaboration, le respect et la transparence.

AJO s'engage à travailler avec les organismes autochtones de services juridiques pour faire en sorte que les clientes et clients autochtones puissent bénéficier de services d'aide juridique de grande qualité.

Annexes

Annexe A : Lettre d'instructions à l'organisme (traduite par Aide juridique Ontario)

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-2024-8933

Le 18 octobre 2024

Stephen Pengelly
Président, conseil d'administration
Aide juridique Ontario
pengellys@lao.on.ca

Janet Budgell
Présidente-directrice générale
Aide juridique Ontario
Budgellj@lao.on.ca

Madame,

Monsieur,

Je suis heureux de vous communiquer les priorités de 2025-2026 de notre gouvernement pour Aide juridique Ontario (AJO).

Les organismes font partie intégrante du gouvernement, et ils doivent donc agir au mieux des intérêts de la population ontarienne et veiller à optimiser l'utilisation des ressources des contribuables. Ils doivent également observer les politiques et les directives du gouvernement.

Conformément aux exigences de la Directive concernant les organismes et les

nominations, les buts, objectifs et orientations stratégiques des organismes doivent être compatibles avec les priorités et les orientations de notre gouvernement. À titre de président, vous devez veiller à ce que le plan d'activités d'AJO fasse état des projets de l'organisme qui permettront de répondre aux attentes et aux priorités du gouvernement présentées ci-dessous, et à ce que les progrès et les réalisations figurent dans votre rapport annuel. Le respect de ces exigences fait l'objet d'une communication annuelle au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement.

La présente lettre fait état de mes attentes pour l'exercice 2025-2026, à savoir qu'AJO soit innovante, durable et responsable grâce aux orientations qui suivent.

Innovante

- a. Simplifier les interactions avec la clientèle.
- b. Développer et optimiser les offres de services numériques.
- c. Améliorer la satisfaction de la clientèle.
- d. Sur demande, communiquer à ApprovisiOntario des données concernant les dépenses et la planification en matière d'approvisionnement, les contrats conclus et les relations avec les prestataires afin d'appuyer la prise de décisions fondées sur les données.

Durable

- e. Renforcer la prestation de services publics par l'optimisation de la capacité organisationnelle et l'orientation des ressources vers les secteurs prioritaires.
- f. Utiliser efficacement les ressources publiques :
 - i. Fonctionner dans les limites des affectations financières de l'organisme.
 - ii. Gérer de manière prudente et responsable la taille des effectifs. Lorsqu'un organisme doit augmenter sensiblement ses effectifs, il doit soumettre à l'approbation du ministre un plan de ressources humaines justifié par les priorités du gouvernement ou le mandat de l'organisme.

Responsable

- g. Élaborer des mesures de rendement axées sur les résultats et en rendre compte afin de suivre et de mesurer le rendement de façon efficace.

- h. Protéger les données des particuliers, des entreprises ou des organisations par la gestion active des données et de la cybersécurité et par la communication d'information sur l'utilisation de l'intelligence artificielle.
- i. Signaler tous les risques importants, ainsi que les plans d'atténuation.
- j. Harmoniser les politiques de travail en mode hybride avec celles de la fonction publique de l'Ontario, et relever et évaluer les possibilités d'optimisation des bureaux pour réduire la superficie occupée et trouver des moyens de réduire les coûts.
 - i. Collaborer avec le ministère de l'Infrastructure pour trouver des possibilités à exploiter en matière d'espaces de bureau.
 - ii. Se conformer à la Directive sur les biens immobiliers du CGG et aux normes relatives aux locaux à bureaux modernes de la FPO.
- k. Élaborer et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion par la promotion d'un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié.

Ce sont les engagements du gouvernement qui lient tous les organismes provinciaux régis par un conseil d'administration. Veuillez consulter le guide ci-joint pour obtenir plus de renseignements sur chaque priorité ainsi que les mesures de rendement connexes pouvant être appliquées si aucune mesure n'est actuellement en vigueur.

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 dans les tribunaux.
2. AJO doit encore collaborer avec le ministère du Procureur général sur les options permettant de relever les seuils d'admissibilité financière à l'aide juridique, afin de permettre à plus de personnes de bénéficier des services d'avocat de service devant les tribunaux et à plus de personnes accusées d'infractions criminelles de retenir les services d'une avocate ou d'un avocat financé par l'aide juridique.
3. AJO doit encore faire avancer les travaux de mise à niveau informatique pour veiller à ce qu'elle puisse bien s'adapter aux cyberrisques et les prévenir, et pour garantir la sécurité et l'intégrité de ses systèmes prioritaires.
4. AJO doit encore, 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
 - 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 ministère du Procureur général afin d'améliorer la viabilité financière
 - Explorer plus à fond de meilleurs moyens d'attirer les talents et de les garder.
5. AJO doit également continuer, en collaboration avec le ministère du Procureur général, de mettre en œuvre les recommandations découlant de la vérification.

À notre prochaine réunion, je serai enchanté de discuter de ces priorités, 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 notre gouvernement et pour 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, Madame, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le procureur général,
Doug Downey

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.

Pièce jointe

c. c. Jane Mallen, sous-procureure générale adjointe, Division des politiques

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 soumettent des recommandations au conseil d'administration dans leurs domaines de responsabilité respectifs. Chaque comité se conforme à 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
Erin Betts	Membre du conseil	Barreau	1 an — 3 ans ¹	Oui	27 juill. 2023 — 27 juill. 2024	26 juill. 2024 — 26 juill/ 2027
Melanie Debassige	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Non	19 janv. 2023	18 janv. 2025
Brook Dyson	Membre du conseil	Procureur général	2 ans	Non	29 août 2024	28 août 2026
Jennifer Gold	Membre du conseil	Barreau	3 ans — 3 ans ²	Oui	10 déc. 2020 — 10 déc. 2022	9 déc. 2022 — 9 déc. 2025

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 jan. 2026
Louise Harris	Membre du conseil	Procureur général	2 ans — 3 ans ⁴	Non	8 sept. 2022 — 8 sept. 2024	7 sept. 2024 — 7 sept. 2027
Peter Johnson	Membre du conseil	Procureur général	2 ans — 3 ans ⁵	Oui	7 janv. 2021 — 7 janv. 2023	6 janv. 2023 — 6 janv. 2026
Deborah Moriah	Membre du conseil	Barreau	2 ans — 3 ans ⁶	Non	7 janv. 2021 — 7 janv. 2023	6 janv. 2023 — 6 janv. 2026
Christine Simundson	Membre du conseil	Procureur général	1 an	Non	15 août 2024	14 août 2025
Sara Wisking	Membre du conseil	Barreau	2 ans	Oui	11 janv. 2024	9 janv. 2026
Aileen Page	PDG et membre d'office du conseil	Conseil d'adm d'AJO	S.O.	Oui	24 févr. 2025	S.O.

3 Mandat renouvelé

4 Mandat renouvelé

5 Mandat renouvelé

6 Mandat renouvelé

Composition actuelle des comités

Vérification et finances	Ressources humaines	Nominations et gouvernance
<p><u>Présidente</u> Jennifer Gold</p> <p><u>Composition du comité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Melanie Debassige • Bryn Gray • Peter Johnson • Sara Wisking • Brook Dyson • Steve Pengelly, membre sans droit de vote • Aileen Page, membre d'office sans droit de vote 	<p><u>Président</u> Peter Johnson</p> <p><u>Composition du comité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deborah Moriah • Louise Harris • Erin Betts • Christine Simundson • Steve Pengelly, membre sans droit de vote • Aileen Page, membre d'office sans droit de vote 	<p><u>Président</u> Steve Pengelly</p> <p><u>Composition du comité</u></p> <p>Conseil d'administration complet</p>

Annexe C : Gestion globale des risques

AJO dispose d'un programme de gestion globale des risques (GGR) fondé sur les pratiques exemplaires de la Directive concernant les organismes et les nominations et de la Directive sur la gestion globale des risques de la fonction publique de l'Ontario. Ce programme comprend un cadre et un processus permettant de cerner, d'évaluer, d'atténuer, de surveiller et de communiquer les risques.

AJO communique les renseignements sur les risques à la Direction des relations avec les organismes et les tribunaux (DROT) tous les trimestres conformément aux exigences de rapport sur les risques de l'organisme prévues par les deux directives susmentionnées.

Les risques clés qui pourraient entraîner des répercussions sur le présent plan d'activités au cours du cycle de planification comprennent ce qui suit.

Finances et financement

AJO fait face à des risques financiers attribuables au caractère variable des revenus qui lui viennent de la FDO et de l'augmentation de la demande de services. Les mesures d'atténuation comprennent des investissements financiers, la surveillance des taux d'intérêt et la collaboration avec des partenaires financiers pour stabiliser le financement.

Technologies de l'information

AJO harmonisera ses pratiques avec les directives du gouvernement pour que l'utilisation de l'intelligence artificielle soit transparente et responsable grâce à une évaluation fondée sur les risques et à la consultation de spécialistes du secteur. AJO continuera d'accorder la priorité à la sécurité, à la disponibilité et à l'intégrité des données.

Intelligence artificielle

AJO explore la possibilité de tirer parti des technologies de l'IA pour améliorer les services et l'efficacité opérationnelle tout en gérant les risques qui y sont associés. AJO se conformera aux lignes directrices du secteur public, notamment la Directive sur l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle et sollicitera des conseils sur la pertinence de son utilisation ultérieure.

Effectifs

AJO fait face à des risques liés à ses effectifs en raison de l'augmentation de la demande et du développement des services. Elle modifiera ses stratégies de recrutement et de rétention ainsi que ses stratégies financières pour répondre aux tendances du marché du travail et aux besoins opérationnels.

Fonctionnement et prestation des services

Dans sa prestation de services, AJO fait face à des risques liés à l'augmentation de la demande de services d'aide juridique, en particulier en matière de droit de l'immigration et des réfugiés et en raison de la hausse des seuils d'admissibilité financière. AJO collaborera avec le MPG et les participantes et participants au système de justice pour planifier des mesures permettant de répondre à l'accroissement de la demande de services.

Annexe D : Approche de mise en œuvre

À l'aide d'outils et de techniques de gestion de projet, AJO évalue les ressources nécessaires à la réalisation de chaque projet prioritaire et la capacité en ressources organisationnelles disponible pour le faire. Cette analyse permet de cerner, relativement aux ressources de l'organisme, les lacunes et les conflits possibles qui pourraient entraver la mise en œuvre fructueuse des projets.

Un élément essentiel de l'approche de planification de la mise en œuvre d'AJO consiste à gérer le changement de sorte que les transformations se fassent sans heurts et que les parties prenantes soient préparées aux changements qui s'annoncent.

Ce cadre d'analyse de la mise en œuvre suit un processus structuré à trois étapes :

1. Définir ce qui change

- Déterminer clairement les changements découlant de chaque projet.

2. Définir la nature du changement

- Étudier en détail les méthodes et les moyens qui servent à mettre en œuvre les changements, notamment les changements techniques et organisationnels.

3. Élaborer des plans de mise en œuvre et de gestion du changement

- Élaborer des plans d'exécution exhaustifs pour faire concorder les objectifs des projets avec la préparation au changement, surtout comme suit :
 - Définir les résultats escomptés et les objectifs pour chaque projet
 - Évaluer les ressources requises, y compris les fonds, le personnel et les mesures d'accompagnement nécessaires aux changements administratifs, opérationnels et systémiques
 - Élaborer des plans de déploiement qui comprennent des stratégies de gestion du changement afin de réduire le plus possible les perturbations et de faciliter le ralliement des équipes.

Cette approche permet à AJO de répondre aux exigences techniques de la mise en œuvre tout en privilégiant les aspects humains et organisationnels essentiels au succès à long terme.

Annexe E : Plan de prestation des services des TI

AJO continue d'améliorer les systèmes des TI et l'infrastructure pour veiller à ce que les services à la clientèle et aux prestataires de services d'AJO (comme les avocates et avocats inscrits au tableau et les cliniques) soient maintenus et permettre à AJO de suivre le rythme des mises à jour et des avancées technologiques. AJO procède encore à son examen des modes de fonctionnement, qui servira de base à la mise en œuvre de solutions futures.

En tirant parti de son accès à des services de recherche en matière de TI, AJO poursuit ses consultations auprès d'expertes et experts de la profession afin de valider ses approches, ses choix de technologies et sa gestion du changement sur la voie de sa transformation numérique. Ces ressources procurent à AJO des commentaires et des liens importants avec des organisations comme elle 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 la population de l'Ontario en utilisant, le cas échéant, des solutions de technologies mobiles et modernes

Les initiatives visant à moderniser notre technologie et notre infrastructure solliciteront des ressources humaines et financières considérables dans l'ensemble de l'organisation au cours des prochaines années.

Annexe F : 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 doivent satisfaire 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 publiés sur le site legalaid.on.ca. Les personnes privées et les organismes peuvent désormais s'inscrire à la [liste des inscriptions aux annonces d'AJO](#) pour recevoir des courriels d'annonces sur les consultations à venir. La liste, qui favorise la participation inclusive et diversifiée, permet à toute personne privée ou tout 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 sa clientèle, ses prestataires de services, ses partenaires du système de justice et le public. AJO communique régulièrement avec les prestataires de services, les participantes et participants au système de justice et, surtout, ses clientes et clients, et elle les invite à lui faire part de leurs commentaires.

Annexe G : Capital humain

AJO favorise une culture qui :

- Valorise chaque membre de son personnel et est axée sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'appartenance
- Est inclusive et respectueuse, avec un vivier de talents diversifiés, et veille 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, ainsi qu'avec les directives et les politiques de la fonction publique de l'Ontario
- Favorise un lieu de travail sûr sur le plan psychologique par la reconnaissance de l'exposition permanente aux traumatismes d'autrui et par l'investissement dans la santé mentale et le bien-être du personnel et de la direction.

AJO gère ses effectifs avec prudence par l'optimisation des ressources pour qu'elles soient affectées aux secteurs prioritaires, à savoir les postes de première ligne et d'interactions avec les clientes et clients. Face à l'augmentation de la demande de la part de la clientèle, AJO veille à ce que son personnel administratif suffise à répondre à la croissance des services et utilise efficacement les ressources. Plus de 91 % de son budget est alloué aux services de première ligne, ce qui démontre son engagement à veiller à ce qu'elle soit structurée de manière optimale pour remplir son mandat.

Total d'ETP	Type d'emploi								
	Temps plein				Temps partiel				Total global
	Contractuels	Permanents	Temporaires	Total - temps plein	Contractuels	Permanents	Temporaires	Total - temps partiel	
SEFPO									
Personnel	105	485	2	592	0,55	8,05	0	8,6	600,6

Total d'ETP	Type d'emploi								Total global
	Temps plein				Temps partiel				
	Contractuels	Permanents	Temporaires	Total - temps plein	Contractuels	Permanents	Temporaires	Total - temps partiel	
Groupes d'employés									
Society of United Professionals									
Avocat(e)s	28	328	0	356		7,2	0	7,2	363,2
Étudiant(e)s stagiaires	28	0	0	28	0	0	0	0	28
Total	56	328	0	384	0	7,2	0	7,2	391,2
Non syndiqués									
Exécutif	0	7	0	7	0	0	0	0	7
Avocat(e)s	0	13	0	13	0	0	0	0	13
Direction	0	151	0	151	0,55	1,3	0	1,85	152,85
Personnel	8	97	5	110	0	0,55	0,6	1,15	111,15
Total	8	268	5	281	0,55	1,85	0,6	3	284
Total gloal	174	1081	7	1257	1,1	17,1	0,6	18,8	1275,8

Données au 30 septembre 2024

Croissance de l'effectif

L'effectif d'AJO devrait augmenter de 11 % en 2025-2026, principalement en raison de la hausse des seuils d'admissibilité financière, ce qui permettra à AJO de fournir davantage de services directs à la clientèle à un plus grand nombre d'Ontariennes et d'Ontariens admissibles. Cette croissance comprend l'ajout d'avocat(e)s de service, d'auxiliaires de l'aide juridique et de personnel au centre d'appel. Elle répond à la demande accrue de service et appuie les efforts visant à réduire les arriérés dans les tribunaux criminels et de la famille, à élargir les services d'avocat de service et à gérer les augmentations attendues du volume d'appels.

Plans de relève et de perfectionnement des talents

AJO élabore actuellement un programme officiel de planification de la relève et de perfectionnement des talents qui garantira l'identification de successeurs éventuels qui occuperont des fonctions importantes et renforcera les compétences de leadership de l'organisme. L'adhésion récente d'AJO au Régime de retraite de la fonction publique (RRFP) devrait encore contribuer aux décisions de départ à la retraite des membres du personnel de l'organisme. Par conséquent, il est nécessaire d'investir dans le perfectionnement professionnel pour qu'AJO cultive un groupe solide d'employées et employés possédant les compétences et l'expertise nécessaires pour accéder à des postes de haute direction.

Par ailleurs, le dernier sondage d'AJO sur la motivation du personnel lui a appris que son personnel souhaitait bénéficier de plus d'accompagnement en matière de développement de carrière. Dans cette optique, elle a mis en place des programmes officiels de mentorat et augmenté les possibilités de perfectionnement professionnel continu, en personne et en ligne, pour tous les niveaux hiérarchiques.

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