

# Détermination du niveau de risque et gestion des risques pour les cliniques juridiques communautaires et les organismes étudiants de services juridiques



**Document de consultation** - Publié : septembre Juillet 2022

AJO est tenue, en vertu des Règles des services d'aide juridique (« les Règles ») établies en application de la *Loi de 2020 sur les services d'aide juridique* (« LASA 2020 ») de déterminer le niveau de risque d'une entité fournisseur de services avant de conclure une nouvelle entente de services avec cette entité.

La détermination du niveau de risque vise à évaluer la probabilité que l'entité fournisse les services visés conformément à LASA 2020, aux Règles et à son entente de services.

Il est dans l'intérêt tant d'AJO que des cliniques et organismes étudiants de services juridiques (OESJ) de joindre leurs efforts pour gérer les risques qui pourraient avoir une incidence sur la capacité des cliniques et des organismes étudiants de services juridiques à fournir les services visés. À cette fin, la présente politique établit un cadre de gestion des risques, y compris la surveillance de la gestion des risques par AJO, qui est fondé sur le principe de la proportionnalité.

Cette politique s'applique aux entités fournisseurs de services qui sont des cliniques juridiques communautaires (« cliniques ») ou des organismes étudiants de services juridiques (« OESJ »).

## Définitions

Dans cette politique,

- L'« impact » est le résultat d'un événement qui a une incidence sur les objectifs. Cette incidence sur les objectifs peut être positive ou négative;
- La « probabilité » est la fréquence à laquelle le risque identifié existera vraisemblablement au cours d'une période donnée;
- Le « risque résiduel » désigne l'incertitude qui subsiste une fois que les structures ou mécanismes de contrôle existants d'une clinique ou d'un OESJ sont pris en considération; et

- Le « risque » désigne l'effet négatif possible de l'incertitude sur la capacité d'une clinique ou d'un OESJ à fournir les services visés et fait référence au risque résiduel au-delà des risques habituels associés à la fourniture des services visés.

## Moment de la détermination du niveau de risque

AJO déterminera le niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ avant de conclure une nouvelle entente de services avec la clinique ou l'OESJ.

Si, à n'importe quel moment pendant la période de validité d'une entente de services, AJO décèle un risque susceptible d'avoir une incidence sur le niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ, AJO en avisera la clinique ou l'OESJ, dès que raisonnablement possible.

De même, si, au cours de la période de validité de son entente de services, une clinique ou un OESJ décèle un risque qui, à son avis, pourrait avoir une incidence sur son niveau de risque, ou si un risque existant devient plus susceptible d'avoir un impact négatif, la clinique ou l'OESJ doit en aviser AJO, dès que raisonnablement possible.

Les cliniques et OESJ doivent établir des procédures et des stratégies pour cerner, surveiller et gérer, en temps opportun, les risques susceptibles de nuire au succès de la prestation des services visés. Avant de modifier la détermination du niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ, AJO accordera une période de temps raisonnable aux cliniques et OESJ pour établir ces procédures et stratégies et collaborera avec les cliniques et les OESJ pour les aider à élaborer ces procédures et stratégies. (Voir l'annexe pour une liste des types et catégories de risques pertinents).

AJO déterminera le niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ avant de l'aviser de son désir de conclure une nouvelle entente de services, conformément au paragraphe 81(1) des Règles. AJO se réserve toutefois le droit de modifier à tout moment la détermination du niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ. AJO enverra un avis de confirmation de la détermination du niveau de risque à la clinique ou à l'OESJ au plus tard deux mois avant l'échéance de l'entente de services en vigueur.

# Évaluation des risques

L'évaluation des risques est le processus d'analyse, d'évaluation et de hiérarchisation des risques. Il répond aux questions suivantes : 1) quelle est la probabilité du risque, et 2) quel impact le risque aura-t-il sur la réalisation du ou des objectifs?

Le niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ sera déterminé sur la base d'une évaluation continue de la probabilité des risques identifiés et de leur impact sur la prestation, par la clinique ou l'OESJ, des services visés conformément à la Loi, aux Règles et à son entente de services.

On procédera à cette évaluation continue des risques conformément aux tableaux suivants :

Comment évaluer la probabilité			
Évaluation	Niveau	Description	Probabilité
Rare	1	Il est très peu probable que le risque existe dans la plupart des circonstances.	< 10 %
Peu probable	2	Il est peu probable que le risque existe dans des circonstances normales.	11 % - 30 %
Possible	3	Le risque peut exister dans certaines circonstances.	31 % - 50 %
Probable	4	Le risque existera probablement dans la plupart des circonstances.	51 % - 90 %
Presque certain	5	Le risque existera dans des circonstances normales.	> 91 %

Remarque : L'évaluation de la probabilité doit tenir compte du délai nécessaire pour atteindre les objectifs.

## Comment évaluer l'impact

Évaluation	Niveau	Description
Insignifiant	1	Un risque qui, s'il se concrétise, n'aura que peu ou pas d'impact sur l'atteinte des objectifs.
Mineur	2	Un risque qui, s'il se concrétise, aura un impact négligeable ou sans conséquence sur la réalisation des résultats souhaités, dans la mesure où les résultats n'atteindront pas les niveaux recherchés pour un ou plusieurs objectifs, mais seront néanmoins nettement supérieurs aux niveaux minimaux acceptables.
Modéré	3	Un risque qui, s'il se concrétise, aura un impact limité sur la réalisation des résultats souhaités, dans la mesure où un ou plusieurs objectifs déclarés n'atteindront pas les buts recherchés, mais seront néanmoins supérieurs aux niveaux minimaux acceptables.
Majeur	4	Un risque qui, s'il se concrétise, aura un impact important sur la réalisation des résultats souhaités, à un point tel que les résultats seront inférieurs aux niveaux minimaux acceptables pour un ou plusieurs objectifs déclarés.
Critique	5	Un risque qui, s'il se concrétise, aura un impact important sur la réalisation des résultats souhaités, à un point tel qu'un ou plusieurs objectifs déclarés ne seront pas atteints.

Les évaluations des risques seront effectuées d'après les documents et les renseignements qu'AJO reçoit de la clinique ou de l'OESJ ou à son propos, y compris, mais sans s'y limiter les documents et renseignements suivants :

- Propositions annuelles de services;
- Rapports financiers et statistiques;
- Renseignements communiqués par le public et par la collectivité que la clinique ou l'OESJ dessert; et
- Interactions entre AJO et la clinique ou l'OESJ, notamment les communications, les visites sur place, les réunions et/ou les conversations téléphoniques.

## Gestion des risques

La gestion des risques est une approche systématique pour établir le meilleur plan d'action en cas d'incertitude en identifiant, évaluant, comprenant, surveillant et communiquant les risques et en prenant les mesures nécessaires.

AJO, les cliniques et les OESJ joindront leurs efforts pour identifier, évaluer et gérer de manière proactive les risques qui sont susceptibles de se produire et d'avoir un impact négatif sur la prestation des services des cliniques et des OESJ. L'objectif est d'identifier de concert les risques très tôt et de résoudre ensemble les problèmes, et non de chercher la faute. Il s'agira d'un processus de collaboration qui soutiendra les objectifs communs d'AJO avec les cliniques et les OESJ. AJO collaborera activement avec les cliniques et les OESJ avant la détermination d'un niveau de risque.

Si AJO ou une clinique/un OESJ identifie un risque susceptible d'avoir un impact sur le niveau de risque de la clinique/de l'OESJ et en avise l'autre, la clinique/l'OESJ peut être tenu d'élaborer et de mettre en œuvre, en consultation avec AJO, un plan de gestion des risques. Le plan de gestion des risques établira les mesures d'atténuation proposées et les étapes que la clinique ou l'OESJ prendra pour éliminer ou atténuer le risque.

Le plan de gestion des risques doit être approuvé par AJO et, s'il est approuvé, peut être suffisant pour garantir que la clinique ou l'OESJ ne passera pas à un niveau de risque plus élevé.

AJO surveillera la mise en œuvre du plan de gestion des risques par la clinique ou l'OESJ et pourra demander des documents supplémentaires à la clinique ou à l'OESJ à cette fin. Le niveau de surveillance sera proportionnel au niveau de risque identifié.

Pour plus de clarté, la présente politique ne limite en rien le pouvoir d'AJO de prendre des mesures de redressement en vertu des articles 95 et 96 des Règles.

## Réévaluation des cliniques ou OESJ à risque élevé et moyen élevé

Une clinique ou un OESJ dont le niveau de risque est déterminé comme étant moyen-élevé ou élevé peut être réévalué à un niveau de risque inférieur à tout moment pendant la durée de son entente de services, si toutes les conditions suivantes sont remplies :

1. La clinique ou l'OESJ a un plan de gestion des risques qui a été élaboré en collaboration avec AJO et approuvé par AJO;
2. La clinique ou l'OESJ a démontré que le plan de gestion des risques a été mis en œuvre;

- La clinique ou l'OESJ a démontré que le plan de gestion des risques contribue à éliminer ou atténuer les risques identifiés et que la probabilité et l'impact de ces risques ont été réduits.

## Niveaux de risque

Avant de conclure une nouvelle entente de services avec une clinique ou un OESJ, AJO déterminera la probabilité que la clinique ou l'OESJ ne soit pas en mesure de fournir les services visés conformément à la Loi, aux Règles ou à l'entente de services, ainsi que l'impact de tout risque.

Le niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ sera déterminé en fonction de la probabilité et de l'impact des risques identifiés, conformément au tableau et à la matrice plus bas. Dans la plupart des cas, pour déterminer le niveau de risque, on accordera plus d'importance à la probabilité qu'un événement se produise qu'à son impact potentiel, mais cela dépendra en fin de compte de la nature du risque :

Comment calculer le niveau de risque		
Niveau	Score	Légende
Élevé	20+	La gestion des risques exige une attention considérable de la part des décideurs : l'équipe de direction de la clinique ou de l'OESJ, y compris le conseil d'administration de la clinique, et AJO. Les mesures d'atténuation doivent faire l'objet d'un suivi et être surveillées fréquemment, avec la présentation de rapports à la direction de la clinique ou de l'OESJ et à AJO.
Moyen-élevé	11-19	La gestion des risques exige une attention de la part de l'équipe de direction de la clinique ou de l'OESJ, y compris le conseil d'administration de la clinique, et d'AJO. Les mesures d'atténuation doivent faire l'objet d'un suivi et être surveillées, avec la présentation de rapports à la direction de la clinique ou de l'OESJ et à AJO.
Moyen faible	5-10	Le risque peut être géré par la direction de la clinique ou de l'OESJ, y compris le conseil d'administration de la clinique. Il faut examiner les contrôles en place pour déterminer si des mesures supplémentaires doivent être prises.
Faible	1-4	Les contrôles déjà en place permettent de gérer le risque. Aucune mesure d'atténuation n'est requise.

## Matrice des niveaux de risque

5	Yellow	Yellow	Orange	Red	Red
4	Green	Yellow	Orange	Orange	Red
3	Green	Yellow	Yellow	Orange	Orange
2	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow
1	Green	Green	Green	Green	Yellow
	1	2	3	4	5
	Impact				

Le niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ sera déterminé par le vice-président, Services des domaines de pratique des cliniques

## Durée de l'entente de services

La durée de l'entente de services d'une clinique ou d'un OESJ sera fixée en fonction du niveau de risque de la clinique ou de l'OESJ, comme suit :

- **Risque faible ou moyen faible** : la durée de l'entente de services sera de trois ans;
- **Risque moyen élevé ou risque élevé** : la durée de l'entente de service sera de un à trois ans, à la discrétion du vice-président, Services relevant du domaine de pratique des cliniques

Le conseil d'administration d'AJO sera tenu informé avant toute modification de la détermination du niveau de risque d'une clinique, ainsi qu'avant toute modification de la durée d'une future entente de services d'une clinique ou d'un OESJ, par le vice-président, Services relevant du domaine de pratique des cliniques. La durée de l'entente de services d'une clinique ou d'un OESJ ne sera pas modifiée pendant la durée de l'entente. Cependant, si une clinique ou un OESJ ne prend pas de mesures pour régler ou atténuer les risques identifiés avant la fin de la durée de l'entente de services, cela pourrait entraîner une modification de la durée de toute nouvelle entente de service et/ou une surveillance supplémentaire dans le cadre de toute nouvelle entente de services.

# ANNEXE - Catégories de risques et types de risques

Pour évaluer les risques et déterminer le niveau de risque, le vice-président, Services des domaines de pratiques des cliniques, tiendra compte des types et des catégories de risques énoncés ci-dessous.

## Types de risques

Conformément à l'article 78 des Règles, AJO tiendra compte des types de risques suivants :

### Risques liés aux services

- Nature et qualité des services et clients et communauté qui en bénéficie
- Montant du financement que le bénéficiaire reçoit pour les services

### Risques liés au bénéficiaire

- Capacité du bénéficiaire, y compris ses structures de gouvernance et de contrôle
- Antécédents du bénéficiaire en ce qui concerne l'utilisation des fonds reçus du gouvernement de l'Ontario et rendement antérieur des activités liées au paiement de transfert
- Réputation du bénéficiaire auprès du public, en particulier auprès de la collectivité qu'il sert.

## Catégories de risques

### Stratégique

- Risque lié à la planification stratégique annuelle et à long terme
- Risque lié à l'évaluation des besoins de la collectivité
- Risque de ne pas répondre aux attentes du public, de la collectivité et des intervenants pour la fourniture de services adaptés à la collectivité de manière efficace et efficiente
- Risque que les fonds fournis par AJO ne soient pas utilisés à des fins conformes à LASA 2020

### Reddition de comptes et gouvernance

- Risque que la structure organisationnelle (par exemple, au niveau de la gestion ou de la culture), les obligations de rendre compte ou les responsabilités ne soient pas définies, conçues, communiquées ou mises en œuvre pour répondre à la mission de la clinique

ou de l'OESJ

- Risques que la composition du conseil d'administration ne respecte pas les exigences légales et/ou les règlements administratifs de la clinique ou de l'OESJ ou ne reflète pas la diversité de la collectivité
- Risque lié à la compétence, à l'intégration et à l'orientation des membres du conseil ainsi qu'à la durée de leur mandat
- Risques liés à la fiabilité, à l'intégrité et à la rapidité de soumission des rapports\*
- Risque de conflit d'intérêts pour les membres du conseil d'administration; éthique/codes de conduite; définition des rôles et des responsabilités
- Risque de non-conformité aux dispositions pertinentes de la loi, des Règles, de l'entente de services ou des politiques d'AJO
- Risque lié au manque de connaissance et de couverture d'assurance
- Risque lié aux politiques et aux processus de gouvernance, y compris le mandat, les procès-verbaux des réunions et la tenue des dossiers
- Risque lié à la composition du conseil d'administration de la clinique ou de l'OESJ (par exemple, taille, composition représentative de la collectivité)
- Risque lié aux politiques et processus de la clinique ou de l'OESJ

### Services

- Risque lié à la satisfaction des besoins de la collectivité (par exemple, évolution démographique de la collectivité, changements environnementaux et statutaires entraînent une modification de la demande de services par le public)
- Risques liés à la qualité des services et à la gestion
- Risques liés à la satisfaction de la collectivité et des clients, y compris les réclamations contre la clinique ou l'OESJ et les plaintes de clients
- Risques liés à la mesure dans laquelle le personnel reflète la diversité de la collectivité ou est capable de répondre aux besoins linguistiques de la collectivité

### Opérations

- Risque que les informations et les données sur les services et les activités ne soient pas saisies ou enregistrées
- Risques liés à l'infrastructure (par exemple, installations, informatique)
- Risques liés à la compétence et à la stabilité de la main-d'œuvre
- Risques liés aux politiques et processus de la clinique ou de l'OESJ

## Finances

- Risques liés à la planification financière et à la gestion budgétaire (par exemple, déficit prévu ou réel, déficit sur plusieurs exercices, montant important de fonds non dépensés, proportion du financement dépensé pour un seul poste budgétaire)
- Risque de non-conformité aux directives d'AJO concernant les dépenses, les achats et la transparence (p. ex., Directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil, directive sur l'approvisionnement des cliniques)