

Gestion des risques et détermination du niveau de risque pour les cliniques juridiques communautaires et les organismes étudiants de services juridiques



Date d'entrée en vigueur: Avril 2023

La présente politique énonce les principes, les étapes et les échéanciers liés à la gestion des risques et à la détermination du niveau de risque des cliniques juridiques communautaires (les « cliniques ») et des organismes étudiants de services juridiques (les « OESJ »). Elle s'applique aux cliniques et aux OESJ qui sont des entités fournisseurs de services au sens de l'article 75 des [Règles des services d'aide juridique](#) (les « Règles »).

La gestion des risques joue un rôle important dans la prestation de services visés par les cliniques et les OESJ conformément à leur mandat, à la Loi de 2020 sur les services d'aide juridique (la « Loi »), aux Règles ainsi qu'aux ententes de services que ces cliniques et ces OESJ concluent avec Aide juridique Ontario (« AJO »).

Il est dans l'intérêt tant d'AJO que des cliniques et des OESJ de joindre leurs efforts pour gérer les risques qui pourraient avoir une incidence sur la capacité des cliniques et des OESJ à fournir les services visés. AJO ainsi que les cliniques et les OESJ travailleront de concert pour gérer les risques. Ils chercheront plus particulièrement à atteindre les objectifs et à s'acquitter des obligations qu'ils ont en commun, ainsi qu'à offrir des services juridiques de grande qualité aux Ontariennes et aux Ontariens à faible revenu, conformément au mandat des cliniques et des OESJ et aux ententes de services qu'ils concluent avec AJO.

Aux termes de la présente politique, la gestion des risques et la détermination du niveau de risque se composent de trois éléments principaux : le recensement des risques, la mise en œuvre de contrôles ou de mesures d'atténuation pour y faire face et la détermination du niveau de risque des cliniques et des OESJ. Le processus de gestion des risques consiste en particulier à cerner les risques et à prendre des mesures en vue de les atténuer, et il se déroule pendant toute la durée de l'entente de services d'une clinique ou d'un OESJ. Les mesures de gestion et d'atténuation des risques déjà en place ou mises en place à la suite du recensement des risques seront prises en considération lors de la détermination du niveau de risque, et elles peuvent suffire à prévenir un changement du niveau de risque. AJO collaborera avec les cliniques et les OESJ et les appuiera tout au long de ce processus. Elle les aidera notamment à trouver des mesures de contrôle et d'atténuation adéquates et approuvera les mesures que les cliniques et les OESJ auront déjà ciblées.

Définitions

Les définitions qui suivent s'appliquent à la présente politique :

- « impact » : le résultat d'un événement qui a une incidence sur les objectifs. Cette incidence peut être positive ou négative.
- « niveau de risque » : ce terme a le sens qui lui est attribué à l'article 75 des Règles.
- « probabilité » : la fréquence à laquelle le risque recensé se concrétise vraisemblablement au cours d'une période donnée.
- « risque » : l'effet négatif possible de l'incertitude sur la capacité d'une clinique ou d'un OESJ à fournir les services visés; il fait référence au risque résiduel au-delà des risques habituels associés à la fourniture des services.
- « risque résiduel » : l'incertitude qui subsiste une fois que les structures ou mécanismes de contrôle d'une clinique ou d'un OESJ sont pris en considération.

Gestion des risques

La gestion des risques est une approche systématique qui permet d'établir le meilleur plan d'action en cas d'incertitude. Elle consiste à recenser, évaluer, comprendre, surveiller et communiquer les risques et à prendre les mesures nécessaires à leur égard.

Aux termes de la présente politique, AJO, les cliniques et les OESJ joindront leurs efforts pour recenser, évaluer et gérer activement les risques qui sont susceptibles de se produire et d'avoir un impact négatif sur la prestation des services visés par les cliniques et les OESJ. L'objectif est de cerner rapidement les risques et de travailler ensemble pour les atténuer et les gérer, et non de chercher à attribuer la faute à qui que ce soit.

Conformément à l'article 83 des Règles, les cliniques et les OESJ doivent établir des procédures et des stratégies pour cerner, surveiller et gérer, en temps opportun, les risques susceptibles de compromettre la prestation satisfaisante des services visés. AJO collaborera avec les cliniques et les OESJ pour les aider à élaborer ces procédures et ces stratégies.

Recensement des risques

Si, à quelque moment que ce soit pendant la durée d'une entente de services, une clinique ou un OESJ décèle un nouveau risque qui, à son avis, pourrait raisonnablement avoir une incidence sur son niveau de risque, ou si un risque devient plus susceptible d'avoir un impact négatif, la clinique ou l'OESJ doit en aviser AJO dès qu'il est raisonnablement

possible de le faire.

De même, si, à quelque moment que ce soit pendant la durée 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, elle en avise la clinique ou l'OESJ dès qu'il est raisonnablement possible de le faire.

Plan de gestion des risques

Si AJO, une clinique ou un OESJ décèle un risque susceptible d'avoir une incidence sur le niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ, la clinique ou 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 établit les mesures d'atténuation proposées et les dispositions 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 l'approbation peut être suffisante pour garantir que la clinique ou l'OESJ ne se verra pas attribuer un niveau de risque plus élevé.

AJO suivra la mise en œuvre du plan de gestion des risques par la clinique ou l'OESJ et, à cette fin, elle pourra demander que ces derniers lui fournissent des documents supplémentaires. Le suivi sera proportionnel à la nature du risque relevé.

Détermination du niveau de risque

Aux termes du paragraphe 78 (3) des Règles, avant de conclure une nouvelle entente de services avec une entité fournisseur de services, AJO est tenue de déterminer le niveau de risque de l'entité.

Moment de la détermination du niveau de risque

Avant d'aviser une clinique ou un OESJ de son désir de conclure une nouvelle entente de services avec eux conformément au paragraphe 81 (1) des Règles, AJO déterminera leur niveau de risque. AJO informera la clinique ou l'OESJ de sa décision à cet égard et du fondement de celle-ci.

Au moins trois mois avant la fin de la durée de l'entente de services conclue avec une clinique ou un OESJ, AJO confirmera à ces derniers sa décision sur leur niveau de risque. Dans la mesure du possible, AJO leur confirmera plus tôt ce niveau de risque. Toutefois, conformément aux Règles, la surveillance et la gestion des risques sont des processus permanents, et le niveau de risque peut être déterminé ou modifié à tout moment avant la conclusion d'une nouvelle entente de services.

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

Fondement de la détermination du niveau de risque : évaluation des risques

L'évaluation des risques est le processus d'analyse, d'évaluation et de hiérarchisation des risques. Ce processus permet de répondre aux questions suivantes :

1. Quelle est la probabilité du risque?
2. Quel impact le risque aura-t-il sur la réalisation du ou des objectifs de la clinique, de l'OESJ ou d'AJO?

Le niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ est déterminé selon l'évaluation continue de la probabilité que les risques relevés se produisent, et de leur impact sur la prestation, par la clinique ou l'OESJ, des services visés conformément à la Loi, aux Règles et à l'entente de services de la clinique ou de l'OESJ.

L'évaluation des risques est effectuée sur le fondement des documents et des renseignements qu'AJO reçoit de la clinique ou de l'OESJ ou à son propos, notamment mais non limitativement les documents et renseignements suivants :

- Des propositions de services annuelles;
- Des rapports financiers et statistiques, y compris l'auto-évaluation des risques de la clinique ou de l'OESJ;
- Des renseignements qui proviennent du public et de la collectivité que sert la clinique ou l'OESJ;
- Des interactions entre la clinique ou l'OESJ et AJO, notamment les communications, les visites des lieux, les réunions et les appels téléphoniques.

AJO communiquera aux cliniques ou aux OESJ toute information pertinente qu'elle reçoit et utilise pour évaluer leur niveau de risque si cette information a une incidence directe sur le niveau de risque attribué à la clinique ou à l'OESJ.

L'évaluation continue des risques est effectuée conformément aux tableaux qui suivent et en tenant compte des différents types et catégories de risques qui figurent dans l'annexe (voir p. 10-11).

Comment évaluer la probabilité

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

Remarque : L'évaluation de la probabilité devrait tenir compte des délais prévus pour réaliser les objectifs.

Comment évaluer l'impact

Évaluation	Description
Insignifiant	Un risque qui, s'il se concrétise, n'aura que peu ou pas d'impact sur l'atteinte des objectifs déclarés.
Mineur	Un risque qui, s'il se concrétise, aura un impact négligeable ou sans conséquence sur la réalisation des résultats escomptés, dans la mesure où, pour un ou plusieurs objectifs déclarés, les résultats seront en deçà des niveaux recherchés, mais néanmoins nettement supérieurs aux niveaux minimaux acceptables.
Modéré	Un risque qui, s'il se concrétise, aura un impact limité sur la réalisation des résultats escomptés, dans la mesure où, pour un ou plusieurs objectifs déclarés, les résultats seront bien en deçà des niveaux recherchés, mais néanmoins supérieurs aux niveaux minimaux acceptables.
Majeur	Un risque qui, s'il se concrétise, aura un impact important sur la réalisation des résultats escomptés, dans la mesure où, pour un ou plusieurs objectifs déclarés, les résultats seront en deçà des niveaux acceptables.

Comment évaluer l'impact	
Évaluation	Description
Critique	Un risque qui, s'il se concrétise, aura un impact excessif sur la réalisation des résultats escomptés, dans la mesure où un ou plusieurs objectifs déclarés ne seront pas atteints.

Niveaux de 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 résiduels recensés, conformément au tableau et à la matrice qui suivent. 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 possible, mais cela dépendra en définitive de la nature du risque.

Comment calculer le niveau de risque	
Niveau	Légende
Élevé	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'une surveillance et d'un suivi fréquents et être signalées à l'équipe de direction de la clinique ou de l'OESJ, et à AJO.
Moyen-élevé	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	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	Les contrôles déjà en place permettent de gérer le risque. Aucune mesure d'atténuation n'est requise.

Matrice des niveaux de risque

	Élevé				
Probabilité	Moyen élevé				
	Moyen faible				
	Faible				
		Faible	Moyen faible	Moyen élevé	Élevé
					Impact

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 déterminé pour la clinique ou l'OESJ, comme suit :

- **Risque faible ou moyen faible** : trois ans, conformément au paragraphe 79 (3) des Règles.
- **Risque moyen élevé ou risque élevé** : de un à trois ans, à la discrétion du vice-président, Services relevant du domaine de pratique des cliniques.

Avant toute modification du niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ, ainsi qu'avant toute modification, par le vice-président, Services relevant du domaine de pratique des cliniques, de la durée d'une prochaine entente de services d'une clinique ou d'un OESJ, le conseil d'administration d'AJO en sera informé.

AJO ne modifiera pas la durée de l'entente de services d'une clinique ou d'un OESJ pendant la durée de l'entente. Cependant, si une clinique ou un OESJ ne prend pas de mesures pour gérer ou atténuer les risques relevés avant la fin de la durée de l'entente de services, cela pourrait entraîner la modification de la durée de toute nouvelle entente de service ou une surveillance accrue dans le cadre de toute nouvelle entente.

Réévaluation du niveau de risque

AJO peut réévaluer le niveau de risque d'une clinique ou d'un OESJ à tout moment pendant la durée de l'entente de services intervenue avec eux. Si AJO entend effectuer une telle réévaluation, que ce soit pour hausser ou pour diminuer le niveau de risque, elle en avisera la clinique ou l'OESJ. De plus, avant de déterminer un nouveau niveau de risque, AJO leur accordera un délai de réponse raisonnable. AJO continuera à collaborer avec la clinique ou l'OESJ pour cerner et gérer les risques tout au long de ce processus.

À tout moment pendant la durée de son entente de services, la clinique ou l'OESJ qui s'est vu attribuer un niveau de risque moyen élevé ou élevé peut être réévalué et se voir attribuer un niveau de risque inférieur, et ce, si les conditions suivantes sont réunies :

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 qu'il met en œuvre le plan de gestion des risques;
3. La clinique ou l'OESJ a démontré que le plan de gestion des risques atténue les risques relevés et que la probabilité et l'impact de ces risques ont été réduits.

Liens entre la gestion des risques et les mesures de redressement

Les articles 95 et 96 des Règles établissent le pouvoir d'AJO de prendre des mesures de redressement lorsqu'un défaut survient ou est survenu. Les mesures de redressement sont un ensemble d'actes qu'AJO peut poser pour gérer des événements ou des problèmes après coup, c'est-à-dire ceux qui sont déjà survenus ou qui sont en train de survenir. Ces événements ou ces problèmes doivent avoir entraîné un défaut au sens attribué à ce terme au paragraphe 95 (1) des Règles.

En revanche, la présente politique fait état d'un processus qui sert à évaluer et à gérer les événements ou les problèmes qui peuvent se produire ou non. Ce processus est distinct de celui qui se rapporte au pouvoir et aux mesures prévues par les articles 95 et 96 des Règles.

Bien que la gestion des risques et les mesures de redressement constituent des processus indépendants, les deux sont liées. Le défaut qui entraîne l'application de mesures de redressement signifie vraisemblablement qu'une clinique ou un OESJ sera évalué comme présentant un risque élevé. Toutefois, si une clinique ou un OESJ est évalué comme présentant un risque élevé, cela ne signifie pas nécessairement qu'il y a eu un défaut et que celui-ci a entraîné l'application de mesures de redressement.

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 collectivité qui en bénéficient
 - 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 sa réputation auprès de la collectivité qu'il sert. Il peut s'agir ici de toute plainte reçue par AJO de la part de membres de la collectivité au sujet du bénéficiaire

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 la Loi
- **Responsabilité et gouvernance**
 - Risque que la structure organisationnelle (par exemple administrative ou culturelle), les obligations de rendre compte ou les responsabilités ne soient pas définies, conçues, communiquées ou mises en œuvre en vue de remplir la mission de la clinique ou de l'OESJ

- Risque que la composition du conseil d'administration ne réponde pas aux exigences législatives ou aux règlements administratifs de la clinique ou de l'OESJ, ou ne reflète pas la diversité de la collectivité
- Risque lié aux compétences, à l'intégration, à l'orientation et au mandat des membres du conseil d'administration
- Risque lié à la fiabilité et à l'intégrité des rapports soumis à AJO et au respect des délais de soumission de ceux-ci
- Risque de conflit d'intérêts pour les membres du conseil d'administration; risque lié à l'éthique ou aux codes de conduite; risque lié à la 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 sur la 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 l'adhésion à la clinique ou à l'OESJ (par exemple le nombre de membres, le fait de refléter ou non la collectivité)
- Risque lié aux politiques et aux 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 modifications législatives qui entraînent une modification de la demande de services par le public)
 - Risque lié à la qualité des services et à la gestion
 - Risque lié à la satisfaction de la collectivité et des clients, y compris les réclamations contre la clinique ou l'OESJ et les plaintes de clients
 - Risque lié 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
 - Risque lié à l'infrastructure (par exemple installations, technologie de l'information)
 - Risque lié à la compétence et à la stabilité de la main-d'œuvre
 - Risque lié à la conformité aux politiques et aux processus de la clinique ou de l'OESJ

- **Finances**

- Risque lié 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 (par exemple directive sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil, directive sur l'approvisionnement des cliniques)