

---

# MINISTÈRE DU PROCUREUR GÉNÉRAL

## 4.02 – Aide juridique Ontario

(Suivi de la section 3.02 du *Rapport annuel 2001*)

---

### CONTEXTE

Le mandat d'Aide juridique Ontario est de faciliter l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les particuliers à faible revenu. Elle offre ses services principalement au moyen de certificats d'aide juridique, qui permettent à ses clients de se faire représenter par un avocat du secteur privé de leur choix pour divers problèmes juridiques. En 2000-2001, plus de 107 000 certificats d'aide juridique ont été délivrés, et quelque 5 000 avocats du secteur privé ont fourni des services à des clients de l'aide juridique.

En plus de délivrer des certificats d'aide juridique, Aide juridique Ontario offre des services d'aide juridique par l'intermédiaire :

- des cliniques juridiques communautaires – en 2003, 79 cliniques indépendantes (il y en avait environ 70 en 2000-2001) s'employaient à répondre aux besoins des personnes à faible revenu ayant besoin d'aide dans des domaines comme le maintien du revenu, le logement et l'accès aux services sociaux de base;
- du Programme des avocats de service – des avocats du secteur privé et des avocats salariés d'Aide juridique Ontario offrent une aide aux clients qui n'ont pas d'avocat pour les représenter devant le tribunal.

En 2002-2003, Aide juridique Ontario a engagé des dépenses de fonctionnement de plus de 291,7 millions de dollars (247,3 millions en 2000-2001) et reçu 282,2 millions de dollars (249,5 millions en 2000-2001). Sur ce total, les contributions de la province s'élevaient à 199,4 millions de dollars en 2002-2003 (171 millions en 2000-2001), soit environ 70 % du total de chaque exercice. Le reste des fonds provenait du gouvernement fédéral, des juristes, des clients et d'autres intervenants.

Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il manquait certaines procédures et certains systèmes pour assurer la conformité de la prestation des services et programmes d'aide juridique aux principes d'économie et d'efficience et aux exigences législatives. Nous avons notamment soulevé les préoccupations suivantes :

- Pour répondre aux besoins juridiques des particuliers à faible revenu de manière rentable et pour se conformer aux dispositions de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*, il faut faire une évaluation adéquate de la meilleure façon de répondre à ces besoins. Malheureusement, cette évaluation n'a pas été faite.
- Le système d'aide juridique n'a pas contrôlé le coût de ses certificats de manière efficace. Les niveaux annuels de financement pour les quatre exercices s'étendant de

1996-1997 à 1999-2000 se rapprochaient du niveau de financement pour l'exercice 1991-1992. Cependant, le nombre de personnes qui ont reçu des certificats d'aide juridique en 1991-1992 était de deux à trois fois plus élevé que le nombre correspondant pour chacune des quatre années précédentes.

- Les efforts déployés pour percevoir plus de 100 millions de dollars de comptes débiteurs laissent à désirer.

Nous avons recommandé certaines améliorations et reçu d'Aide juridique Ontario l'engagement qu'elle prendrait des mesures correctrices.

## ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

D'après les renseignements que nous avons obtenus d'Aide juridique Ontario, des mesures ont été prises pour mettre en œuvre la plupart de nos recommandations ou sont en cours pour le reste. L'état actuel de nos recommandations est exposé ci-après.

### **PROGRAMME DES CERTIFICATS D'AIDE JURIDIQUE**

#### **Évaluation des niveaux de service et des besoins**

##### **Recommandation**

*Se conformer à la loi et s'assurer que les besoins juridiques des particuliers à faible revenu sont servis de manière appropriée et rentable. Aide juridique Ontario doit évaluer de façon détaillée et continue les niveaux de service nécessaires et les besoins juridiques de ses clients potentiels.*

##### **État actuel**

En 2000-2001, Aide juridique Ontario a lancé un processus d'évaluation des besoins en deux étapes. Elle a maintenant terminé la première étape du processus, qui comporte plusieurs volets : la planification des projets, l'évaluation des besoins des cliniques, des consultations avec les clients et les fournisseurs de services, une analyse législative basée sur les besoins, des études démographiques, des projets pilotes, ainsi qu'un programme fédéral de recherche sur les besoins. La deuxième étape du processus, qui se poursuit, englobe une stratégie d'évaluation des besoins en phase deux, des projets spéciaux, un programme pilote de recherche, ainsi qu'une capacité d'évaluation continue des besoins.

Aide juridique Ontario a ajouté que toute l'information recueillie dans le cadre du processus d'évaluation des besoins sert à déterminer la façon la plus rentable de répondre aux besoins des clients d'Aide juridique Ontario, par exemple au moyen des certificats d'aide juridique et du Programme des avocats de service.

---

## Contrôle du coût des certificats d'aide juridique

### Recommandation

*Pour gérer le coût des certificats d'aide juridique de façon plus efficace, Aide juridique Ontario doit établir des procédures adéquates qui permettront de contrôler et d'analyser les factures des avocats afin d'établir des normes de facturation raisonnables et d'assurer la conformité à ces normes.*

### État actuel

Aide juridique Ontario nous a informés qu'elle avait établi un service d'analyse des activités chargé d'effectuer une analyse détaillée continue des coûts des certificats. Ce service a également entrepris un examen du programme de « gestion des cas importants », afin d'étudier les facteurs qui influencent le coût des certificats pour les causes dont les coûts budgétés dépassent 20 000 \$, et conçu des méthodes pour assurer une gestion plus efficace de ces coûts.

Par ailleurs, dans le cadre du programme de gestion des certificats établi en juin 2001, Aide juridique Ontario a mis au point un programme de ciblage des services d'aide juridique à réduire ou à transférer aux avocats de service. Des lignes directrices cibles ont été établies pour la province, pour chaque bureau local et pour le type de cause défendue. Aide juridique Ontario est en train d'élaborer des stratégies pour les bureaux à demande élevée. Elle travaille également à des stratégies à long terme afin de sensibiliser le public cible et de déterminer l'impact des pratiques de l'État et de la mise en liberté sous caution sur la demande d'aide juridique et les coûts connexes.

Aide juridique Ontario a indiqué qu'elle prévoyait d'améliorer son système d'information de gestion afin d'analyser les honoraires des avocats avec la mise en œuvre de ses nouveaux systèmes informatiques en 2004-2005. Le projet du réseau intégral de services, par exemple, donnera des renseignements sur les taux d'utilisation des tarifs maximums pour toute la charge de travail d'Aide juridique Ontario. Le « tarif » de l'aide juridique est un barème des honoraires à payer aux avocats qui acceptent des certificats pour les services qu'ils fournissent aux clients. Le tarif établit des taux horaires ainsi que le nombre maximum d'heures qu'Aide juridique Ontario est disposée à payer. Durant l'aménagement de ce réseau informatique, Aide juridique Ontario déterminera la quantité de données à recueillir de manière rentable auprès des avocats au sujet des services fournis sur une base continue et des types de causes.

### Examen des tarifs horaires

Au moment de notre vérification de 2001, Aide juridique Ontario avait mis sur pied un Groupe d'examen des tarifs et préparait une analyse de rentabilisation à présenter au procureur général à la fin de 2001. Nous avons encouragé Aide juridique Ontario à prendre en considération les points soulevés dans notre rapport en ce qui concerne le taux

de participation des avocats et les tarifs horaires versés par les autres provinces, lorsque viendra le temps de déterminer un niveau approprié de rémunération pour les avocats du secteur privé.

### État actuel

En novembre 2001, le Groupe d'examen des tarifs a soumis son analyse de rentabilisation au procureur général. Le 1<sup>er</sup> avril 2002, la province a majoré de 5 % les tarifs versés aux avocats qui acceptent des certificats. Une autre hausse de 5 % est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2003, portant les tarifs actuels à un minimum de 73,87 \$ et un maximum de 92,84 \$ l'heure selon l'expérience dans le domaine de l'aide juridique. Les avocats qui travaillent dans certaines régions désignées du Nord ont droit à des incitatifs supplémentaires.

## **DIVERSIFICATION DES MODES DE PRESTATION DES SERVICES**

### Recommandation

*Afin de pouvoir déterminer de manière appropriée si ses projets pilotes d'aide juridique constituent des options rentables, Aide juridique Ontario doit voir à ce que ces projets soient mieux conçus et mieux gérés.*

### État actuel

Aide juridique Ontario a indiqué qu'elle tenait compte des conclusions du vérificateur provincial dans la conception et l'exécution des projets pilotes. La conception et la planification des projets pilotes se fondent sur :

- l'établissement d'objectifs spécifiques liés au modèle de prestation des services à tester;
- les consultations avec les intervenants au sujet de la conception;
- des mesures bien définies de rendement et d'évaluation dès le début du projet;
- des coûts exacts;
- l'examen et l'évaluation périodiques des résultats.

Selon Aide juridique Ontario, les projets pilotes en cours et ceux qui viennent de se terminer suivent cette approche. Les projets lancés avant notre vérification de 2001 qui sont maintenant terminés comprennent : les avocats du tribunal de la jeunesse, le dégroupement des services à la famille, la gestion des causes en droit de la famille, l'élargissement du Programme des avocats de service et les bureaux du droit de la famille. Les projets lancés après notre vérification de 2001 qui ne sont pas encore terminés comprennent : les services juridiques pour les sans-abri, le projet pilote des avocats de service du tribunal de la jeunesse, les programmes de services communautaires et le soutien de qualité en droit des réfugiés, ainsi que la médiation de la Société d'aide à l'enfance. Aide juridique Ontario s'attend à terminer tous les projets pilotes en 2003-2004.

---

## **ADMISSIBILITÉ À L'AIDE JURIDIQUE**

### **Recommandation**

*Afin d'assurer une certaine cohérence dans la prestation des services, Aide juridique Ontario doit élaborer des lignes directrices appropriées pouvant aider les comités régionaux à décider s'il convient de confirmer ou d'infirmer les évaluations d'admissibilité faites par les bureaux régionaux.*

### **État actuel**

En septembre 2001, Aide juridique Ontario a diffusé un manuel révisé pour s'assurer que les comités régionaux comprennent et respectent les lignes directrices en matière de politique. Les décisions des comités et les appels admis ou rejetés font maintenant l'objet de six rapports par année aux directeurs régionaux et au comité de la haute direction. Les pratiques des comités régionaux sont également examinées lors des conférences annuelles avec les directeurs régionaux. Des procédures sont en place pour signaler les décisions problématiques des comités régionaux au vice-président des services juridiques aux clients.

## **CONTRIBUTIONS DES CLIENTS**

### **Recommandation**

*Pour protéger ses actifs, Aide juridique Ontario doit assujettir son système de comptes débiteurs à des contrôles appropriés.*

*Pour accélérer le recouvrement des créances, Aide juridique Ontario doit assurer le suivi des comptes inactifs en souffrance, évaluer la situation financière des clients et prendre les mesures qui s'imposent, dont le recouvrement et/ou la négociation de nouvelles ententes de paiement.*

### **État actuel**

Aide juridique Ontario nous a informés qu'elle avait lancé un grand projet pour remanier et mieux contrôler son système de comptes débiteurs et ses méthodes de recouvrement. Elle a également élaboré et mis en œuvre des politiques, procédures et programmes opérationnels pour guider la gestion des contributions des clients dans l'avenir. Ses recommandations opérationnelles, par exemple, se fondaient sur l'examen des meilleures pratiques de ses bureaux régionaux. Aide juridique Ontario comptait s'assurer que son futur système informatique aurait la capacité de traiter le recouvrement des comptes débiteurs. Elle a terminé un examen du rendement au service des recouvrements. Le rôle des organismes privés à l'appui des activités de recouvrement d'Aide juridique Ontario est à l'étude.

En se basant sur son analyse, Aide juridique Ontario a redéfini le concept de « comptes débiteurs » et déterminé que les contributions en souffrance au 28 mars 2002 s'élevaient à 103,4 millions de dollars, dont 89,9 millions (66 000 comptes) étaient garantis par des privilèges sur des biens immeubles. Le reste (13,5 millions) était des créances non garanties. Une analyse plus approfondie a permis à Aide juridique Ontario de déterminer

---

que 26 000 des 66 000 comptes garantis par des privilèges, soit 30,9 des 89,9 millions de dollars, étaient irrécouvrables. Elle a donc fermé ces comptes le 31 janvier 2003.

Aide juridique Ontario a testé diverses stratégies (dont des escomptes et d'autres incitatifs aux clients qui paient leurs comptes) afin de déterminer comment recouvrer le solde des 40 000 autres comptes garantis par des privilèges. Les résultats des essais effectués pour recouvrer les montants en souffrance aideront à rédiger et à mettre en œuvre des politiques à l'appui des futures activités de recouvrement. Aide juridique Ontario a commencé à évaluer ses outils juridiques de recouvrement des créances en analysant les ententes de paiement antérieures afin de déterminer sa capacité à recouvrer les créances à l'aide de ces instruments, en examinant l'efficacité des brefs, en analysant l'impact des brefs sur la politique et les opérations, en préparant des recommandations et en trouvant des solutions rapides à certains problèmes clés.

## ***EFFICACITÉ DES SERVICES D'AIDE JURIDIQUE***

### **Recommandation**

*Pour rendre dûment compte de son mandat et des services qu'elle fournit, Aide juridique Ontario doit élaborer des normes de rendement appropriées, des indicateurs d'efficacité, ainsi qu'un programme d'assurance de la qualité. Elle doit aussi mesurer sa capacité à fournir des services d'aide juridique et en faire rapport en temps opportun.*

### **État actuel**

En vertu de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*, Aide juridique Ontario doit fournir « d'une manière efficiente et efficace par rapport aux coûts, des services d'aide juridique de haute qualité » aux particuliers à faible revenu, partout en Ontario. Aide juridique Ontario a indiqué que ses divers services avaient élaboré des normes de rendement et des mesures de l'efficacité afin de pouvoir rendre compte de leur efficacité à fournir des services aux clients. Elle a également créé un bureau de la qualité des services, qui s'emploie avec les gestionnaires, les membres du personnel et les fournisseurs de services à concevoir et à mettre en œuvre des outils et des processus de gestion afin d'assurer une amélioration continue de la qualité des services aux clients.

Selon Aide juridique Ontario, 70 cliniques communautaires et cinq sociétés étudiantes d'aide juridique (SEAJ) ont subi son examen sur place d'assurance de la qualité. Le bureau de la qualité des services devait s'inspirer des résultats et des recommandations de ces examens pour aider les cliniques et les SEAJ à continuer de mettre au point des mesures du rendement et des résultats dans l'année qui vient. Aide juridique Ontario a fini de consulter les avocats de service régionaux au sujet des normes de qualité et est en train de consulter des spécialistes du droit des réfugiés. Elle a également commencé à discuter avec le Barreau du Haut-Canada des approches et objectifs communs de leurs programmes d'assurance de la qualité et à identifier les domaines dans lesquels leurs efforts peuvent être coordonnés et leurs initiatives respectives appuyées.