

3.02—Aide juridique Ontario

CONTEXTE

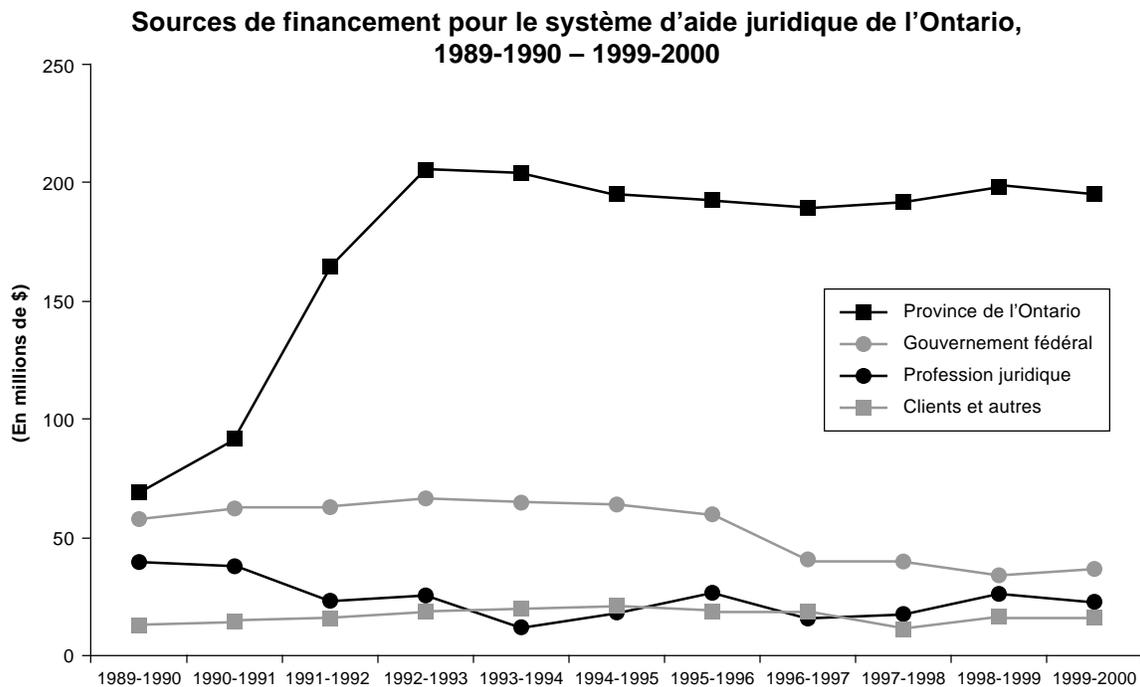
En 1998, le gouvernement de l'Ontario a déposé la *Loi de 1998 sur les services juridiques*, qui créait un organisme indépendant appelé Aide juridique Ontario. Cet organisme venait remplacer le Régime d'aide juridique de l'Ontario, administré par le Barreau du Haut-Canada (le Barreau) depuis 1967. Le mandat d'Aide juridique Ontario est de faciliter l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les particuliers à faible revenu. L'admissibilité à l'aide juridique dépend des besoins financiers et de la nature de l'aide juridique requise.

Aide juridique Ontario peut offrir des services d'aide juridique selon le mode de prestation qu'elle juge le plus approprié, principalement grâce aux certificats d'aide juridique. Les clients potentiels peuvent se présenter à n'importe lequel des 51 bureaux régionaux répartis dans la province pour demander un certificat d'aide juridique qui leur permettra de se faire représenter par un avocat du secteur privé de leur choix. Les certificats sont délivrés pour une variété de problèmes juridiques, notamment des causes spécifiques relevant du droit pénal, du droit de la famille et du droit des immigrants et réfugiés. Certaines catégories en matière civile sont également couvertes. Les avocats du secteur privé sont ensuite remboursés par Aide juridique Ontario conformément à un tarif horaire fixé par un règlement édicté par le gouvernement. Durant l'exercice 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—les quelque 70 cliniques indépendantes de l'Ontario offrent une vaste gamme de services, dont des conseils et des services de représentation, aux clients qui ont des problèmes dans des domaines comme le logement, l'aide sociale, les pensions, l'indemnisation des travailleurs et l'assurance-emploi;
- du Programme des avocats de service—des avocats du secteur privé et des avocats salariés d'Aide juridique Ontario offrent une aide aux personnes non représentées en cour criminelle et devant les tribunaux de la famille et de la jeunesse.

C'est la province qui fournit la plupart des fonds affectés à Aide juridique Ontario, le reste provenant des contributions du gouvernement fédéral dans le cadre d'une entente de partage des coûts et de la Fondation du droit de l'Ontario. En 2000-2001, Aide juridique Ontario a engagé des dépenses de fonctionnement de 247,3 millions de dollars et reçu 249,5 millions de dollars. Sur ce total, les contributions de la province s'élevaient à 171,1 millions de dollars ou 70 %.



Sources des données : Régime d'aide juridique de l'Ontario/Aide juridique Ontario

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification visait à déterminer si Aide juridique Ontario avait instauré des procédures et systèmes satisfaisants pour :

- assurer que la prestation de ces services et programmes respectait les principes d'économie et d'efficacité et était conforme aux exigences législatives;
- mesurer l'efficacité des principaux services et programmes offerts et en rendre compte.

Notre vérification, terminée pour l'essentiel en mai 2001, comprenait des entrevues avec le personnel compétent ainsi qu'un examen et une analyse des politiques et procédures pertinentes, des fichiers types et des rapports d'assurance de la qualité sur les cliniques communautaires indépendantes. Nous avons également visité des bureaux d'Aide juridique Ontario dans toute la province et examiné les pratiques d'aide juridique en vigueur dans d'autres administrations canadiennes.

Avant de commencer notre vérification, nous avons identifié les critères qui nous permettraient d'atteindre nos objectifs. Ceux-ci ont été examinés et acceptés par la haute direction d'Aide juridique Ontario.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles par sondages et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

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'efficacité et aux exigences législatives. Nos principales observations étaient les 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 dernières années.
- Les efforts déployés pour percevoir plus de 100 millions de dollars de comptes débiteurs laissaient à désirer.
- Les projets pilotes visant à diversifier les modes de prestation des services n'ont pas été conçus et gérés de manière à permettre une comparaison équitable entre les services offerts par les avocats salariés et ceux offerts par leurs homologues du secteur privé sur le plan de la rentabilité et de la qualité.
- En général, les évaluations de l'admissibilité ont été effectuées conformément aux exigences législatives et administratives.

Nous sommes également arrivés à la conclusion que, au moment de la vérification, des normes et des indicateurs de rendement appropriés n'avaient pas été établis pour mesurer l'efficacité des principaux services et programmes offerts par Aide juridique Ontario et en rendre compte.

La haute direction d'Aide juridique Ontario a connu un certain nombre de changements depuis le 1^{er} avril 1999 et il a fallu attendre à décembre 1999 pour qu'un conseil d'administration permanent soit établi. Aide juridique Ontario a continué de subir des changements majeurs durant notre vérification. Elle était d'ailleurs en train d'examiner ses futures orientations et d'élaborer des plans stratégiques à mettre en œuvre. La direction a indiqué qu'elle était au courant des préoccupations soulevées dans notre vérification et qu'elle avait instauré des mesures pour régler les problèmes.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

Entre 1967 et 1994, l'aide juridique était fournie par l'entremise du Régime d'aide juridique de l'Ontario, administré par le Barreau, et la province couvrait tout déficit financier.

En septembre 1994, en réponse à la montée en flèche des coûts de l'aide juridique, la province a décidé de mettre fin au financement illimité des certificats et négocié un protocole d'entente avec le Barreau. Ce protocole prévoyait un financement provincial annuel fondé sur les projections, par le Barreau, d'un nombre fixe de certificats à délivrer chaque année jusqu'à l'exercice se terminant le 31 mars 1999. En retour, le Barreau acceptait de gérer l'aide juridique dans les limites de ce financement. Le coût des certificats d'aide juridique a toutefois continué de monter bien au-delà des limites projetées, et le Barreau a réagi en réduisant considérablement ses services. La viabilité de l'aide juridique en Ontario présentait un défi pour le Barreau et pour la province.

En 1996, la province a nommé le professeur John McCamus président d'un comité chargé d'examiner le Régime d'aide juridique de l'Ontario. Cet examen (le *Rapport de l'examen du Régime d'aide juridique de l'Ontario*, aussi connu sous le nom de Rapport McCamus) a été publié en août 1997. Il contenait un certain nombre de recommandations qui ont abouti à la création d'Aide juridique Ontario, un organisme indépendant ayant pour mandat d'offrir des services d'aide juridique en Ontario. En vertu de la *Loi de 1998 sur les services juridiques*, Aide juridique Ontario « exerce ses activités indépendamment du gouvernement de l'Ontario, mais [doit] rendre compte au gouvernement de l'Ontario de l'utilisation qu'elle fait des fonds publics. »

Le 1^{er} avril 1999, Aide juridique Ontario a remplacé le Barreau comme administrateur du système d'aide juridique.

La haute direction d'Aide juridique Ontario a connu un certain nombre de changements depuis le 1^{er} avril 1999 et il a fallu attendre à décembre 1999 pour qu'un conseil d'administration permanent soit établi. Aide juridique Ontario a continué de subir des changements majeurs durant notre vérification. La direction a indiqué qu'elle était au courant des préoccupations soulevées dans notre vérification et qu'elle avait instauré des mesures pour régler les problèmes.

LE PROGRAMME DES CERTIFICATS D'AIDE JURIDIQUE

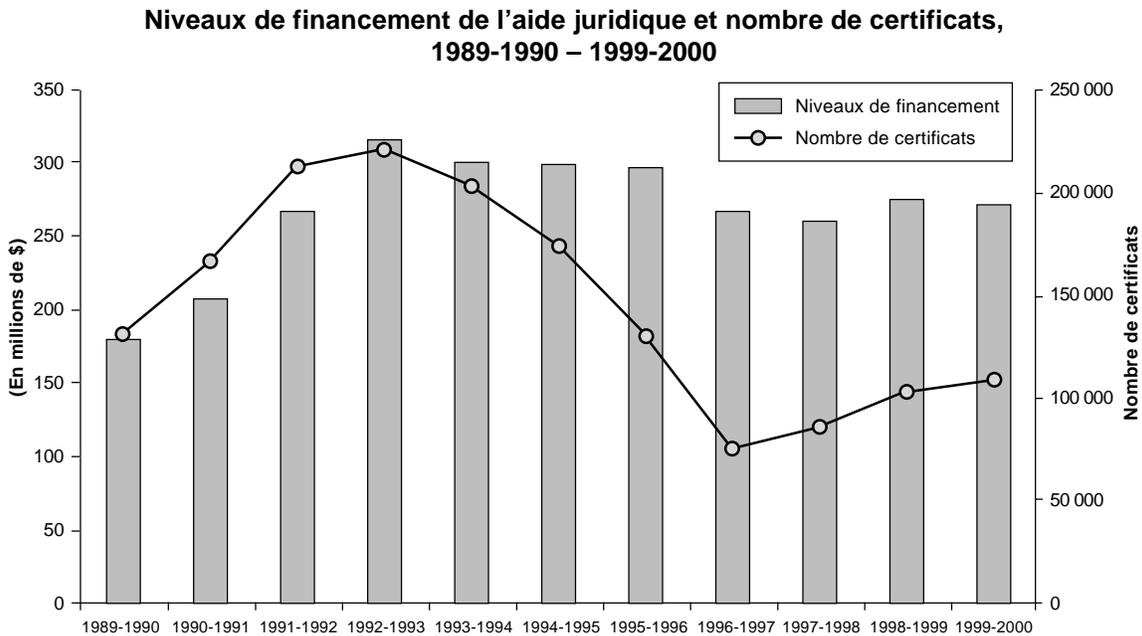
La plupart des dépenses liées aux services d'aide juridique en Ontario servent à délivrer des certificats d'aide juridique. De 1989-1990 à 1999-2000, le régime d'aide juridique de l'Ontario a délivré plus de 1,6 million de certificats d'aide juridique. Durant la même période, les fonds affectés à la prestation des services d'aide juridique dans la province totalisaient plus de 2,9 milliards de dollars.

Évaluation des niveaux de service et des besoins

Le *Plan d'activités 2001-2002* d'Aide juridique Ontario cite la demande accrue de services comme source de pressions budgétaires. Selon le plan d'activités, « malgré une période de croissance économique soutenue en Ontario, la demande de services d'aide juridique a augmenté dans tous les domaines depuis 1997. » On y précise notamment que, entre 1996 et 2000, le nombre de certificats délivrés pour divers services juridiques avait augmenté de 21 % à 153 %.

Notre examen du nombre de certificats délivrés au fil des ans révèle toutefois qu'il est trompeur de calculer l'augmentation de la demande de services en se fondant sur le nombre de certificats délivrés depuis 1997, ce nombre étant le plus faible des dix dernières années—à cause non pas d'une demande réduite de services mais plutôt des compressions substantielles imposées par le régime d'aide juridique. En tout, 74 792 certificats d'aide juridique ont été délivrés en 1996-1997, contre 129 683 en 1995-1996, soit une baisse de 42 %.

Les niveaux de financement de l'aide juridique et le nombre de certificats délivrés entre 1989-1990 et 1999-2000 étaient les suivants :



Sources des données : Régime d'aide juridique de l'Ontario/Aide juridique Ontario

Comme l'indique le graphique ci-dessus, les niveaux de financement annuels pour 1996-1997 à 1999-2000 étaient semblables à celui de l'exercice 1991-1992. Au cours de ces années, il n'y a pas eu d'augmentation des tarifs horaires payés aux avocats qui aurait fait monter le coût des certificats. Il reste que le nombre de clients servis en 1991-1992 était de deux à trois fois plus élevé que le nombre correspondant pour chacune des quatre dernières années.

Comme il est mentionné plus haut, le nombre peu élevé de certificats délivrés en 1996-1997 était attribuable aux compressions substantielles de services imposées en 1995 et 1996. Selon le *Rapport annuel 1996* du Régime d'aide juridique de l'Ontario, en avril 1996, les certificats devaient être délivrés seulement dans les causes criminelles où l'accusé risquait l'emprisonnement s'il était déclaré coupable et dans les causes relevant du droit de la famille où la sécurité d'un conjoint ou d'un enfant était en danger.

En 1997, selon la présidente, alors en poste, du Régime d'aide juridique de l'Ontario, beaucoup de personnes n'étaient pas représentées devant les tribunaux. En outre, l'absence d'aide juridique pour les comparutions devant le tribunal et la préparation de documents juridiques complexes créait d'importantes inefficiences dans l'ensemble du système

juridique. Dans le *Rapport annuel 1997* du Régime d'aide juridique de l'Ontario, la présidente alors en poste concluait : « le besoin d'aide juridique est immense et, dans une très large mesure, non satisfait. »

La *Loi de 1998 sur les services juridiques* exige d'Aide juridique Ontario qu'elle facilite l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les particuliers à faible revenu « en définissant, en évaluant et en reconnaissant les divers besoins sur le plan juridique des particuliers à faible revenu et des collectivités défavorisées de l'Ontario. »

Depuis qu'elle a repris les activités du système d'aide juridique le 1^{er} avril 1999, la direction d'Aide juridique Ontario a déterminé qu'une de ses priorités stratégiques consisterait à « identifier les besoins des clients et y répondre ». Nous avons toutefois noté une certaine lenteur à prendre des mesures à cet égard. Par exemple, dans son *Plan d'activités 2001-2002*, Aide juridique Ontario note que l'évaluation des besoins juridiques a été entreprise à l'échelle locale ou en réponse à des problèmes spécifiques, mais qu'il n'y a pas eu « d'évaluation des besoins des clients à l'échelle de la province. »

Nous avons remarqué par exemple qu'Aide juridique Ontario n'analyse pas les besoins insatisfaits des demandeurs à qui une aide juridique a été refusée et de ceux qui doivent comparaître en cour sans représentation juridique et qui reçoivent l'aide d'avocats de service et qu'elle ne recueille pas d'informations à cet égard. Ces renseignements pourraient servir de point de départ à l'évaluation des besoins juridiques de la collectivité. Il est certes nécessaire de consulter les fournisseurs de services pour connaître leur opinion sur les besoins juridiques de leurs clients. Les fournisseurs s'intéressent toutefois davantage à leurs domaines de spécialisation, et leur perception des besoins pourrait ne pas correspondre à celle des clients potentiels de l'aide juridique.

Avec un surplus de plus de 41 millions de dollars en 1999-2000, Aide juridique Ontario avait d'abord prévu d'affecter 1 million de dollars à un projet d'évaluation des besoins des clients au cours de l'exercice suivant. Cette affectation a ensuite été ramenée à 200 000 \$, une baisse de 80 %. La direction a indiqué qu'elle avait trouvé une façon plus rentable d'évaluer les besoins de sa clientèle. Notre examen des sommes affectées en 2000-2001 aux projets à financement ponctuel révèle toutefois que le projet d'évaluation des besoins des clients a été reporté à l'exercice 2001-2002 parce qu'il y avait d'autres priorités. Sur un total de 1 million de dollars affecté aux projets à financement ponctuel en 2000-2001, 400 000 \$ ont servi à examiner les tarifs horaires versés aux avocats de l'aide juridique ainsi que l'effet des tarifs sur le service et 300 000 \$ ont été utilisés pour établir un bureau d'avocats bénévoles, le reste allant à des projets de moindre envergure.

En l'absence d'une analyse détaillée des divers besoins juridiques des Ontariens à faible revenu, Aide juridique Ontario ne peut pas savoir si ces besoins sont satisfaits ou quelle est la façon la plus rentable d'y répondre.

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.

Réponse de la direction

Aide juridique Ontario a entrepris un vaste processus d'évaluation des besoins. Identifier les besoins des clients et y répondre est une des grandes priorités du plan stratégique quadriennal d'Aide juridique Ontario. Dans le cadre de ses programmes de sensibilisation et de ses analyses périodiques, Aide juridique Ontario évalue continuellement les besoins en faisant des analyses démographiques, en suivant l'évolution des principaux déterminants tels que les lois, politiques et priorités provinciales et fédérales, et en consultant directement les partenaires qui répondent aux besoins des clients à faible revenu. Aide juridique Ontario a commencé à étudier les nouvelles lois fédérales et provinciales et analysera l'impact des changements législatifs sur la prestation des services d'aide juridique.

Aide juridique Ontario sollicitera aussi les avis de ses nouveaux comités consultatifs.

Contrôle du coût des certificats d'aide juridique

C'est en 1993, année où le Régime d'aide juridique de l'Ontario a demandé 39 millions de dollars pour couvrir la hausse des coûts liés au programme des certificats, que le coût des certificats d'aide juridique a commencé à préoccuper la province.

En vertu du protocole d'entente de 1994, une nouvelle entente de financement a été négociée en fonction du nombre de cas projetés pour les quatre prochains exercices (en termes de certificats à délivrer) et du coût moyen par cas. La province a accepté de renégocier les niveaux de financement si elle prenait de nouvelles initiatives ayant pour effet d'augmenter considérablement la charge de travail de l'aide juridique ou le coût par cas. Elle a également accepté de prêter 25 millions de dollars en 1994-1995 et de garantir des prêts commerciaux d'une valeur maximale de 35 millions de dollars jusqu'en 1997-1998.

Le protocole stipulait que, si le nombre de cas tombait en-dessous des niveaux projetés, les sommes économisées devaient servir à payer les dettes en souffrance et à financer la mise en œuvre d'une stratégie d'investissement dans les cliniques, tout surplus devant être retourné à la province.

Le coût des certificats a continué de monter dès la mise en place des accords de financement. Pour gérer les coûts de l'aide juridique dans les limites des accords de financement, en 1995 et 1996, le Régime d'aide juridique de l'Ontario a pris des mesures de compression des coûts visant à réduire les dépenses de l'aide juridique de plus de 275 millions de dollars avant le 31 mars 1999. Ces mesures incluaient ce qui suit :

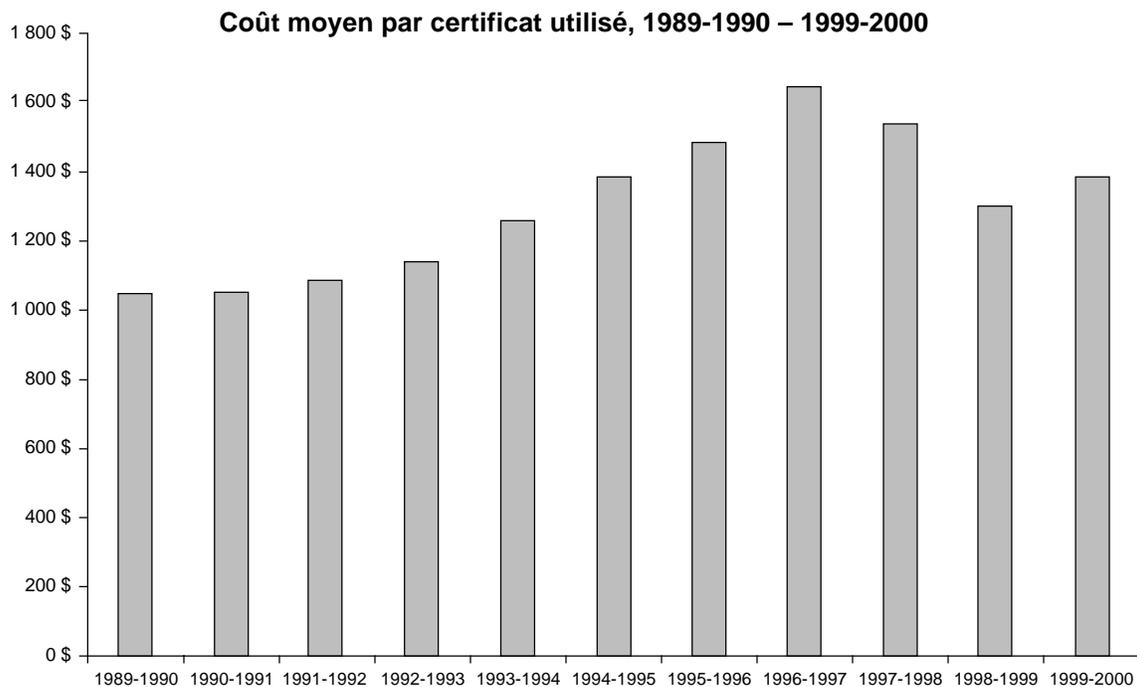
- De nouveaux tarifs horaires ont été établis pour ramener les coûts à 5 % au-dessous des niveaux de 1994;
- Aucun avocat ne pouvait facturer plus de 10 heures par jour, plus le temps additionnel en cour, si nécessaire;

- Les honoraires versés à un avocat pour la prestation de services d'aide juridique ont été limités à 187 500 \$ par an;
- Le nombre maximal d'heures qu'un avocat pouvait facturer pour divers services d'aide juridique a été réduit.

Cependant, le coût moyen des certificats a continué d'augmenter et les efforts déployés pour réduire les dépenses de l'aide juridique de plus de 275 millions de dollars n'ont pas porté fruit. En fait, le surplus net de 126 millions de dollars déclaré par le Régime d'aide juridique de l'Ontario pour les quatre exercices se terminant le 31 mars 1999 (qui a permis au Régime d'acquitter toutes ses dettes), était principalement attribuable au niveau fixe de financement pour les certificats d'aide juridique, combiné à la baisse du nombre de certificats délivrés.

Comme il est indiqué plus haut, les niveaux annuels de financement pour 1996-1997 à 1999-2000 étaient semblables au niveau de financement pour 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 chacun des quatre derniers exercices.

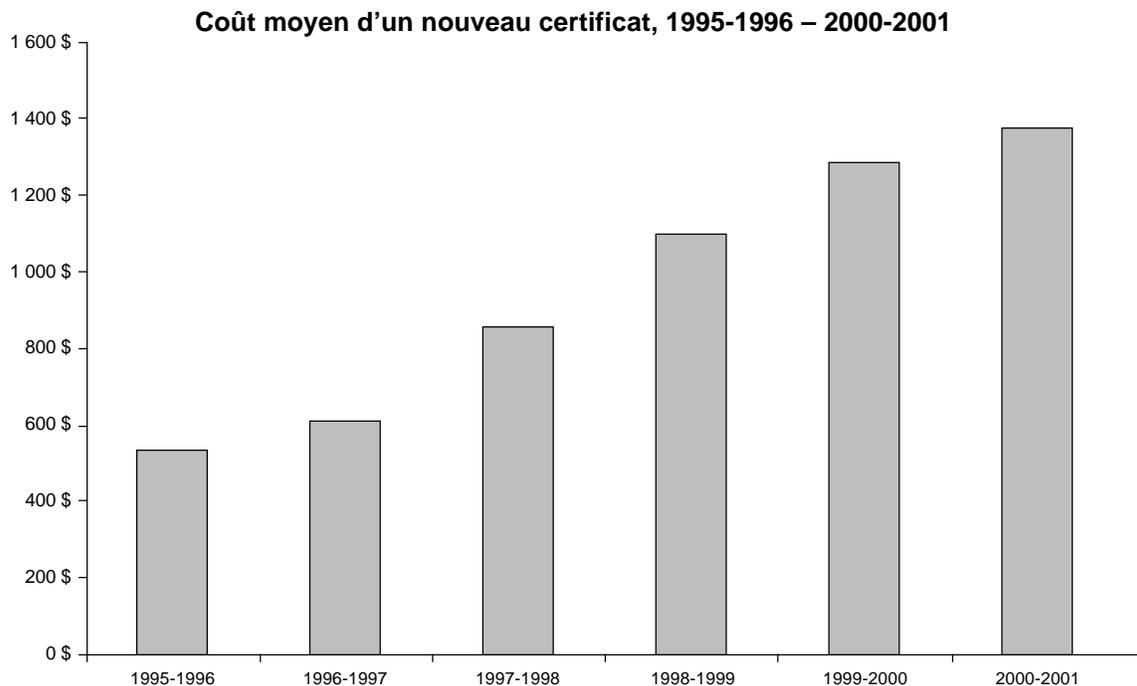
Les coûts moyens réels par certificat utilisé de 1989-1990 à 1999-2000 étaient les suivants :



Sources des données : Régime d'aide juridique de l'Ontario/Aide juridique Ontario

Selon la direction d'Aide juridique Ontario, l'efficacité des mesures de compression doit être évaluée sur la base d'un cycle de vie de trois ans par certificat. Par ailleurs, si le graphique ci-dessus utilisait le coût moyen des « nouveaux » certificats délivrés depuis les compressions au lieu de traiter « anciens » et « nouveaux » certificats de la même façon, l'analyse démontrerait que les mesures de réduction des coûts mises en œuvre en 1995 et 1996 ont été très efficaces.

Notre examen indique toutefois que le temps écoulé entre la délivrance d'un certificat d'aide juridique et le règlement du cas peut varier de six mois à plusieurs années. La majorité des certificats délivrés sont utilisés dans les deux ans qui suivent, le temps écoulé moyen étant de 8 à 12 mois. Notre examen du coût moyen des « nouveaux » certificats délivrés depuis 1995-1996 indiquait ce qui suit :



Sources des données : Aide juridique Ontario

Nous avons noté que le système d'aide juridique ne s'était pas doté de procédures adéquates pour contrôler et analyser les factures des avocats afin d'assurer une gestion prudente des coûts des certificats. En 1998-1999, le Régime d'aide juridique a même augmenté le nombre maximum d'heures facturables par certificat, la hausse atteignant 100 % dans certains cas. Bien que ces augmentations aient été rendues possibles par un surplus budgétaire, notre vérification révèle qu'il n'y a pas eu d'analyse des factures pouvant justifier la hausse du nombre d'heures facturables.

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.

Réponse de la direction

Chaque mois et chaque année, Aide juridique Ontario analyse les rapports sur les factures présentées par des avocats dans le cadre du programme des certificats et du programme des avocats de service en pratique privée. Ces rapports montrent les factures des avocats par grand domaine – droit pénal, droit de la famille, droit des réfugiés et autres domaines du droit civil – et en détail pour certains types de cas. Les rapports sont produits pour chacun des 51 bureaux régionaux d'Aide juridique Ontario et à l'échelle de la province.

Aide juridique Ontario a développé un modèle de prévisions qui utilise ces données pour projeter les coûts du programme des certificats. Il permet à Aide juridique Ontario de prévoir les tendances et de prendre rapidement les mesures qui s'imposent.

Aide juridique Ontario vient de terminer un examen organisationnel. Une importante considération dans la conception de la nouvelle structure organisationnelle était de mettre l'accent sur la recherche stratégique, la planification et l'analyse des activités, l'élaboration des programmes et les relations avec les intervenants comme secteurs de développement essentiels. La modification des systèmes informatiques permettra à Aide juridique Ontario de suivre les coûts avec plus d'efficacité et de fournir de meilleures informations de gestion. Nous développerons notre capacité à analyser les modes de facturation des avocats afin de déterminer si les tarifs horaires maximaux de l'aide juridique sont appropriés et d'évaluer la qualité des services juridiques fournis.

Examen des tarifs horaires

Le coût des certificats d'aide juridique dépend largement des honoraires versés aux avocats du secteur privé. Ces honoraires, à leur tour, dépendent de deux facteurs essentiels : les heures facturées par les fournisseurs de services et les tarifs horaires qui leur sont payés. Aussi, pour que la gestion des coûts des certificats soit efficace, la direction doit mettre en place des procédures permettant d'établir des normes appropriées pour le nombre d'heures facturées (comme il est expliqué dans la section précédente) et des tarifs horaires raisonnables pour les services fournis. C'est au procureur général qu'il appartient d'établir ces tarifs.

Aide juridique Ontario affirme que ses tarifs horaires n'ont pas augmenté depuis 1987. En avril 2000, Aide juridique Ontario a mis sur pied un Groupe d'examen des tarifs, qui lui a présenté son rapport en décembre 2000. Durant notre vérification, Aide juridique Ontario a indiqué qu'elle était en train d'analyser l'ébauche de rapport et que celle-ci n'était pas prête pour notre examen. Ce rapport doit servir à préparer une analyse de rentabilisation justifiant la hausse des tarifs horaires à présenter au procureur général à la fin de 2001.

Étant donné l'impact marqué des tarifs horaires sur les dépenses de l'aide juridique, nous avons examiné d'autres informations mises à notre disposition et découvert dans le *Plan d'activités 2001-2002* d'Aide juridique Ontario qu'une de ses priorités stratégiques était de soutenir les fournisseurs de services d'aide juridique. Aide juridique Ontario encourage la communauté juridique à « créer un dossier solide à l'appui d'une augmentation ou d'une restructuration de la grille de tarification ».

En préparant son Plan stratégique pour 2001-2004, Aide juridique Ontario a invité son personnel, les cliniques communautaires, les avocats du secteur privé et les autres intervenants à soumettre des réponses écrites aux dix questions stratégiques, dont une concerne la participation des avocats et leurs tarifs horaires. Les réponses au sondage ont aidé à formuler le Plan stratégique, qui a été approuvé par le conseil en janvier 2001.

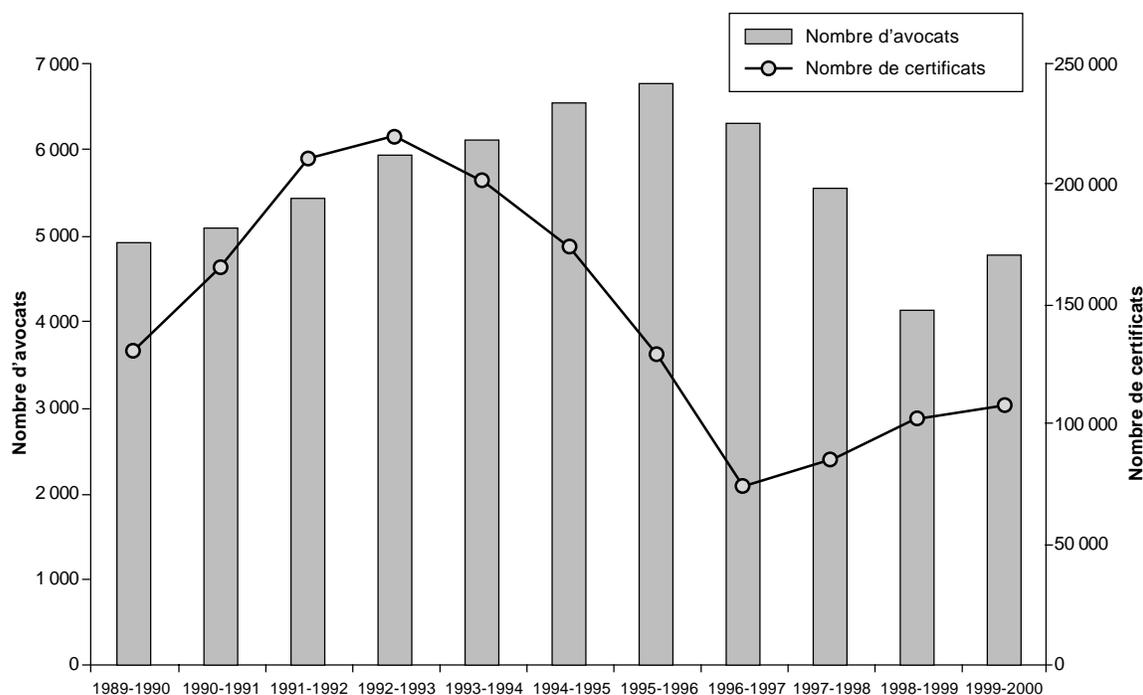
Aide juridique Ontario a reçu 35 soumissions. En réponse à la question concernant la participation des avocats et leurs tarifs horaires :

- Dix répondants (28,8 %) étaient d'avis qu'il fallait augmenter les tarifs horaires, la moitié d'entre eux ajoutant qu'il fallait aussi envisager d'autres options.
- Vingt-cinq répondants (71,2 %) ont indiqué qu'on pouvait encourager la participation autrement qu'en haussant les tarifs horaires ou ont omis de répondre à la question sur la participation. Ils suggéraient notamment d'encourager la participation en établissant des programmes de formation pour les avocats des services d'aide juridique, en réduisant les formalités administratives, en offrant une reconnaissance accrue, en intensifiant les recherches et en fournissant d'autres appuis.

Toujours d'après le Plan stratégique, Aide juridique Ontario prévoit qu'à compter de l'exercice 2002-2003, elle aura besoin de fonds supplémentaires pour faire face à la hausse substantielle des tarifs horaires nécessaires pour assurer la participation continue du secteur privé au programme des certificats.

Des tarifs horaires plus élevés feraient augmenter dans une certaine mesure le taux de participation des avocats au système d'aide juridique. Toutefois, notre examen du système d'aide juridique en Ontario ne supporte pas la théorie d'une désincitation. Selon Statistique Canada, le pourcentage d'avocats qui ont fourni des services d'aide juridique en Ontario était le deuxième en importance au pays en 1999-2000. Rien n'indique que certains détenteurs de certificats d'aide juridique aient été incapables d'obtenir de l'aide ou qu'ils se soient plaints de la qualité des services reçus. En fait, comme l'indique le graphique ci-dessous, malgré une baisse constante du nombre de certificats d'aide juridique délivrés entre 1992-1993 et 1996-1997, le nombre d'avocats qui ont offert des services d'aide juridique a atteint son niveau le plus élevé entre 1994-1995 et 1996-1997.

Nombre d'avocats participants et de certificats, 1989-1990 – 1999-2000



Sources des données : Régime d'aide juridique de l'Ontario/Aide juridique Ontario

D'après certains chercheurs, les avocats sont plus susceptibles d'offrir des services d'aide juridique en période de récession parce qu'il n'y a pas assez de travail pour maintenir le niveau de revenu désiré.

Afin de déterminer si les tarifs horaires versés par Aide juridique Ontario aux avocats de l'aide juridique sont concurrentiels, nous avons comparé les tarifs horaires versés en Ontario aux avocats du secteur privé qui offrent des services d'aide juridique ou qui sont engagés par contrat comme procureurs de la Couronne aux tarifs correspondants dans les autres provinces. Sauf pour le Québec, les informations relatives aux tarifs que nous avons obtenues en avril 2000 figurent dans le tableau qui suit. Au Québec, les avocats du secteur privé reçoivent, par cause, un montant fixe qui dépend du genre de cause. La direction d'Aide juridique Ontario a évalué le tarif du Québec à environ 45 \$ l'heure sur une base nominale.

Comparaison des honoraires d'aide juridique versés aux avocats par administration

| Aide juridique Ontario | Procureurs de la Couronne de l'Ontario | Procureurs de la Couronne du gouv. fédéral | Aide juridique Manitoba | Alberta Legal Aid | B.C. Legal Services Society |
|--|---|--|---|--|---|
| 67 \$/heure (jusqu'à 3 ans d'expérience) | 27,59 \$/heure (200 \$/jour – jusqu'à 4 ans d'expérience) | 60 \$/heure (jusqu'à 4 ans d'expérience) | 48 \$/heure pour tous les avocats de l'aide juridique (le tarif, qui était de 45 \$ en août 2000, a récemment été augmenté) | 72 \$/heure pour tous les avocats de l'aide juridique (le tarif, qui était de 61 \$, a été augmenté en février 2001) | 80 \$/heure pour tous les avocats de l'aide juridique |
| 75,38 \$/heure (4 à 10 ans d'expérience) | 34,48 \$/heure (250 \$/jour – 5 à 8 ans d'expérience) | 71 \$/heure (5 à 10 ans d'expérience) | | | |
| 83,75 \$/heure (plus de 10 ans d'expérience) | 41,37 \$/heure (300 \$/jour – 9 ans d'expérience ou plus) | 82 \$/heure (plus de 10 ans d'expérience) | | | |

Source des données : recherches du BVP

La participation des avocats ne dépend pas seulement des tarifs horaires. D'après Statistique Canada, par exemple, c'est au Manitoba qu'on trouvait en 1999-2000 le pourcentage le plus élevé d'avocats offrant des services d'aide juridique, et ce, malgré un tarif horaire de 45 \$. La participation dépend également des pressions concurrentielles dans les milieux juridiques et de nombreux autres facteurs tels que le sentiment de satisfaction engendré par l'action d'aider des personnes désavantagées. Avant 1967, tous les services d'aide juridique étaient fournis par des avocats bénévoles. Il arrive aussi que des avocats fournissent des services d'aide juridique parce que leurs domaines de spécialisation correspondent aux besoins les plus courants des clients de l'aide juridique, que cela constitue une source de revenu supplémentaire, qu'ils sont payés rapidement pour les services rendus, et que l'aide juridique peut offrir un revenu régulier même en période de ralentissement économique.

Nous reconnaissons qu'Aide juridique Ontario tiendra compte de la recommandation du Groupe d'examen des tarifs lorsqu'elle préparera son analyse de rentabilisation à présenter au procureur général à la fin de 2001. Nous l'encourageons toutefois à prendre en considération les points soulevés dans cette section lorsque viendra le temps de déterminer un niveau approprié de rémunération pour les avocats du secteur privé. Nous comptons assurer le suivi de ce dossier en temps opportun.

DIVERSIFICATION DES MODES DE PRESTATION DES SERVICES

La *Loi de 1998 sur les services juridiques* se fonde sur les recommandations du Rapport McCamus de 1997 et exige d'Aide juridique Ontario qu'elle facilite l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les particuliers à faible revenu :

- en fournissant, d'une manière efficiente et efficace par rapport aux coûts, des services d'aide juridique de haute qualité;
- en encourageant et en favorisant la souplesse et l'innovation dans la prestation des services d'aide juridique.

Afin d'offrir des services d'aide juridique aux personnes admissibles, l'Ontario offre non seulement le programme des certificats d'aide juridique, mais aussi le programme des cliniques communautaires et le Programme des avocats de service, et ce, depuis de nombreuses années.

Depuis 1994, on a mis en œuvre un certain nombre de projets pilotes afin de trouver des moyens plus rentables de fournir des services d'aide juridique.

Le Rapport McCamus de 1997 recommandait d'essayer d'autres moyens d'offrir des services juridiques et de répondre aux besoins des clients, dont le recours à des avocats salariés, la sous-traitance et une plus grande utilisation des avocats de service.

Cliniques juridiques communautaires

Les cliniques juridiques communautaires sont des organisations indépendantes sans but lucratif qui reçoivent un financement annuel d'Aide juridique Ontario. Elles ont été établies au début des années 1970 dans le cadre du programme des cliniques juridiques communautaires.

Ces cliniques servent les particuliers à faible revenu qui ont besoin d'une aide juridique dans des domaines comme le soutien du revenu, le logement et l'accès aux services sociaux de base. Elles offrent aussi des services d'éducation juridique et des services spécialisés dans certains domaines selon les besoins de la collectivité.

Chaque clinique est régie par son propre conseil d'administration composé de représentants bénévoles de la collectivité et détermine ses propres politiques opérationnelles à l'intérieur du cadre établi par Aide juridique Ontario. Les services sont fournis par trois catégories d'employés : les avocats salariés, les agents parajuridiques et le personnel de soutien administratif.

En 1999-2000, il y avait 70 cliniques juridiques communautaires en Ontario. Au moment de notre vérification, Aide juridique Ontario travaillait à la mise en œuvre d'un certain nombre d'initiatives afin de mettre des cliniques juridiques communautaires à la disposition de régions et de groupes de personnes à faible revenu qui n'y ont généralement pas accès. Aide juridique Ontario prévoit d'établir neuf autres cliniques communautaires et d'apporter diverses améliorations à certaines cliniques existantes d'ici la fin de l'exercice 2001-2002. D'après les contrôles d'assurance de la qualité effectués à intervalles périodiques par Aide juridique Ontario, les cliniques offrent généralement des services de haute qualité à leurs clients.

Programme des avocats de service

Les avocats de service sont affectés aux tribunaux criminels, de la famille et de la jeunesse pour aider les clients qui se présentent au tribunal sans avocat. Dans les cours criminelles, ils informent les accusés de leur droit de plaider coupable ou non coupable et les aident à présenter une demande de mise en liberté sous caution ou d'ajournement.

Les avocats de service peuvent être des avocats du secteur privé ou des avocats salariés. Les avocats du secteur privé touchent une indemnité quotidienne et les avocats salariés sont engagés par contrat pour un maximum de deux ans. Les avocats de service offrent une aide

rentable aux personnes qui, autrement, ne seraient pas représentées par un avocat. Ils offrent aussi un service d'aide téléphonique 24 heures sur 24.

Au fil des ans, peu de causes—la moyenne varie entre 6 % et 8 %—ont été réglées par des avocats de service. Dans la plupart des cas, l'avocat de service demande un ajournement pour que l'accusé puisse se faire représenter par un avocat du secteur privé grâce à des certificats d'aide juridique.

Nous avons noté qu'en 1994, le Manitoba a lancé un programme pilote élargi d'avocats de service afin de trouver des moyens appropriés d'accélérer le règlement des causes. Le programme pilote permettait à un plus grand nombre d'avocats de se faire aider par des agents parajuridiques et des stagiaires en droit, assouplissait l'horaire de travail afin d'assurer la continuité et donnait aux avocats de service une plus grande marge de manœuvre pour suivre les causes jusqu'à l'étape du procès si nécessaire. Le Manitoba a conclu que le programme élargi d'avocats de service était une réussite et a décidé de le maintenir en permanence.

En 1999, Aide juridique Ontario a mis en œuvre un projet pilote élargi d'avocats de service et adopté un « système repère » qui préconise l'emploi au niveau local d'avocats de service salariés. Une évaluation préliminaire d'Aide juridique Ontario indiquait que le programme élargi fonctionnait de façon satisfaisante.

Autres projets pilotes

L'Ontario et le Nouveau-Brunswick sont les deux seules provinces où les services d'aide juridique autres que ceux fournis par des cliniques juridiques communautaires et les avocats de service sont offerts presque exclusivement par des avocats du secteur privé. Les autres provinces, quant à elles, utilisent des avocats du secteur privé et des avocats salariés. Terre-Neuve, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et la Saskatchewan font appel à des avocats salariés pour plus de 90 % de leurs cas d'aide juridique.

Au Manitoba et au Québec, les personnes admissibles ont le choix entre un avocat du secteur privé et un avocat salarié, et les clients se divisent de façon à peu près égale entre les deux camps.

Les dépenses liées à l'aide juridique et le nombre de cas traités dans chaque province canadienne en 1999-2000 sont indiqués ci-dessous.

Dépenses d'aide juridique et nombre de cas par province, 1999-2000

| Province | Dépenses totales (en milliers de dollars) | Dépenses par personne (\$) | Demandes approuvées | % de membres du Barreau fournissant des services d'aide juridique | Mode de prestation |
|----------------------|---|----------------------------|---------------------|---|------------------------|
| Terre-Neuve | (aucune donnée) | (aucune donnée) | (aucune donnée) | (aucune donnée) | salariés surtout |
| Nouvelle-Écosse | 11 117 | 11,83 | 15 481 | 23 | salariés surtout |
| Nouveau-Brunswick | 4 087 | 5,41 | 4 637 | 21 | secteur privé surtout |
| Î.-P.-É. | 695 | 5,04 | 1 209 | 21 | salariés surtout |
| Québec | 101 943 | 13,88 | 215 991 | 22 | salariés/secteur privé |
| Ontario | 223 608 | 19,53 | 140 903 | 29 | secteur privé surtout |
| Manitoba | 17 637 | 15,42 | 17 374 | 33 | salariés/secteur privé |
| Saskatchewan | 10 616 | 10,33 | 21 891 | 20 | salariés surtout |
| Alberta | 26 142 | 8,82 | 32 051 | 22 | secteur privé surtout |
| Colombie-Britannique | 83 650 | 20,79 | 51 534 | 23 | secteur privé surtout |

Source des données : l'aide juridique au Canada : ressources et nombre de cas, 1999-2000 (Statistique Canada, 2001)

Tout en reconnaissant que le programme des certificats est le fondement du système d'aide juridique de l'Ontario, le Rapport McCamus de 1997 recommande de diversifier les modèles de prestation des services d'aide juridique, notamment en utilisant des bureaux dotés en personnel. Le rapport stipule ceci :

...nous favorisons l'établissement de bureaux dotés en personnel assumant une gamme complète de responsabilités de prestation des services dans des champs particuliers du droit (p. ex., droit pénal, droit familial et droit de l'immigration), en concurrence avec le programme des certificats, afin que les conjectures puissent être mises à l'épreuve pour déterminer où se trouvent vraiment les avantages et inconvénients comparatifs des bureaux dotés en personnel.

En réponse à la recommandation du Rapport McCamus, le système d'aide juridique a lancé un certain nombre de projets pilotes visant à tester les différents moyens d'offrir des services en faisant appel à des avocats salariés. En 1999-2000, quelque 3 millions de dollars ont été affectés à des projets pilotes. Au moment de notre vérification, beaucoup de ces projets étaient en voie d'évaluation ou devaient l'être sous peu. Notre examen révèle toutefois que la plupart des projets ne répondent pas aux attentes, le nombre de cas traités par employé étant sensiblement inférieur aux prévisions.

La direction a indiqué que certains des projets ne faisaient que commencer et qu'il fallait plus de temps pour accumuler une charge de travail appréciable. Notre examen des projets pilotes en cours depuis quelques années montre toutefois qu'ils ne sont pas exploités de façon optimale à cause de leur accès restreint et d'un manque de sensibilisation.

Sur les 3 millions de dollars affectés à des projets pilotes en 1999-2000, 688 000 \$ (23 %) étaient destinés au Bureau d'aide aux réfugiés de Toronto et 2,2 millions de dollars (74 %), aux Bureaux d'aide aux réfugiés de Toronto, Ottawa et Thunder Bay. Le reste a été réparti entre certains petits projets. Nous avons cependant noté qu'il n'y avait pas de bureau doté en personnel pour le droit pénal, dont relève la moitié des certificats d'aide juridique délivrés.

BUREAU D'AIDE AUX RÉFUGIÉS

Le Bureau d'aide aux réfugiés a été institué en 1994 par le système d'aide juridique de l'Ontario. Il comptait 14 employés et, selon le Rapport McCamus, « a été créé à titre de projet pilote pour comparer la rentabilité et la qualité des services entre les cliniques et le programme des certificats ». Pour que la comparaison puisse être concluante, le mandat et les activités du Bureau ont été conçus de façon à reproduire les activités des avocats de pratique privée.

D'après le Rapport McCamus, la qualité des services fournis dépassait les attentes, mais le problème le plus grave du Bureau était « qu'il n'a jamais été capable d'attirer une charge de travail suffisante pour fonctionner à pleine capacité ». Le Rapport ajoute :

L'une des conditions préalables essentielles pour la création du Bureau [Bureau d'aide aux réfugiés] était qu'il ne devait interférer d'aucune façon avec le droit de choisir son avocat. Cela signifie que le Régime [Régime d'aide juridique de l'Ontario] ne pouvait pas adresser de clients directement au Bureau. Actuellement, si une personne qui fait une demande d'aide juridique n'a pas d'avocat, le Régime lui communique une liste d'avocats qui inclut le Bureau, mais ne va pas plus loin.

Bien que le Bureau ait fait des efforts pour faire connaître son existence, il semble qu'il ait sous-estimé la nécessité d'une publicité et des activités d'approche systématiques et régulières.

Le Rapport McCamus recommandait d'élargir le Bureau d'aide aux réfugiés pour qu'il puisse faire toutes les évaluations initiales aux fins de délivrance des certificats d'aide juridique pour les causes en rapport avec le droit des immigrants et des réfugiés à Toronto. Les personnes admissibles auraient alors le choix entre faire appel au Bureau d'aide aux réfugiés ou retenir les services d'un avocat du secteur privé.

Selon de récents rapports d'évaluation internes, le Bureau d'aide aux réfugiés est encore perçu par les clients et les organisations communautaires comme fournissant de façon consciencieuse des services spécialisés de haute qualité axés sur la clientèle dans un environnement multiculturel.

Or, le personnel a été ramené à seulement six employés. Nous avons aussi remarqué que le Bureau d'aide aux réfugiés n'était même pas listé dans les annuaires téléphoniques locaux. La direction nous a assuré qu'il s'agissait d'une omission de nature administrative.

BUREAUX DU DROIT DE LA FAMILLE

Les Bureaux du droit de la famille ont été créés en janvier 1998 en réponse au Rapport McCamus. Trois bureaux ont été établis – un gros à Toronto, un de taille moyenne à Ottawa, et un petit à Thunder Bay – pour tester la rentabilité des bureaux dotés en personnel par rapport à celle des cabinets de grosseur équivalente dans le secteur privé.

Aux fins de comparaison, le Régime d'aide juridique de l'Ontario a fixé un nombre de cas repère basé sur le nombre moyen d'heures facturées pour les certificats d'aide juridique en

droit de la famille par les avocats du secteur privé. En comptant trois heures additionnelles par semaine pour l'administration, on a établi la charge de travail normale à environ 150 cas réglés par année ou 200 dossiers actifs par avocat salarié.

Si l'on base la comparaison sur le nombre de cas repère par avocat salarié, notre analyse montre ce qui suit :

Données comparatives sur le nombre de cas par avocat salarié, 2000–2001

| Statut | Nombre de cas repère | Toronto | | Ottawa | | Thunder Bay | |
|--------|----------------------|---------|-----------------|--------|-----------------|-------------|-----------------|
| | | Réel | % de l'objectif | Réel | % de l'objectif | Réel | % de l'objectif |
| ouvert | 200 | 61 | 30 | 130 | 65 | 125 | 63 |
| fermé | 150 | 15 | 10 | 140 | 93 | 30 | 20 |

Source des données : Aide juridique Ontario

La direction d'Aide juridique Ontario a indiqué que le nombre de cas repère pour 1998 n'était pas réaliste. La direction actuelle n'a toutefois pas établi de repères qui permettraient d'évaluer la rentabilité. Quoiqu'il en soit, la sous-utilisation marquée du bureau de Toronto par rapport aux deux autres bureaux devrait susciter des préoccupations.

Une des raisons d'être de ces projets pilotes est de déterminer s'il est plus rentable d'avoir recours à des avocats salariés ou à des avocats du secteur privé. Si le nombre de clients servis est inférieur aux prévisions, cela nuira à la rentabilité du projet. Si ces projets pilotes ne peuvent pas faire concurrence au secteur privé à armes égales, il est impossible d'en évaluer les avantages et inconvénients comparatifs de façon convenable.

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.

Réponse de la direction

Les projets pilotes sont expérimentaux de nature. En se basant sur les leçons tirées des premiers projets pilotes, Aide juridique Ontario fera preuve d'une plus grande efficacité dans la conception et la planification des futurs projets pilotes.

La conception originale du Bureau d'aide aux réfugiés prévoyait le traitement expéditif de nombreux cas par la Commission de l'immigration et du statut de réfugié et, lorsque cela ne s'est pas produit, des changements ont été apportés au programme. D'après l'évaluation faite au printemps de 2001, le Bureau d'aide aux réfugiés fonctionne à pleine capacité et la rentabilité de ses cas se compare à celle des cas traités par des avocats du secteur privé. Les données relatives au Bureau du droit de la famille qu'examine cette vérification remontent au début des projets pilotes et l'évaluation se poursuit maintenant que les projets en sont à mi-chemin.

ADMISSIBILITÉ À L'AIDE JURIDIQUE

Aide juridique Ontario détermine l'admissibilité de chaque client aux certificats d'aide juridique selon sa situation financière et la nature de ses problèmes juridiques. L'évaluation financière est basée sur le revenu et les éléments d'actif et tient compte des dépenses mensuelles. Les particuliers dont le revenu est nul ou faible ou qui reçoivent des prestations d'aide sociale sont généralement admissibles à l'aide juridique. Dans certains cas, le client peut être tenu de contribuer aux coûts des services juridiques qui lui sont offerts.

Le personnel des bureaux régionaux doit évaluer l'admissibilité des clients selon les critères énoncés dans le manuel des politiques et des procédures d'Aide juridique Ontario. Dans des circonstances exceptionnelles, des candidats qui ne seraient normalement pas admissibles peuvent signer une entente de paiement à la discrétion du directeur du bureau régional. Les candidats rejetés par un bureau régional peuvent interjeter appel auprès d'un comité régional composé de bénévoles et d'avocats de la collectivité.

Nous avons conclu que les évaluations d'admissibilité faites par les bureaux régionaux étaient généralement conformes aux politiques et procédures d'Aide juridique Ontario. Il n'y avait toutefois pas de lignes directrices permettant d'assurer la cohérence des décisions prises par les différents comités régionaux. Nous avons remarqué qu'en moyenne, 30 % des décisions prises par les directeurs des bureaux régionaux étaient infirmées à l'étape de l'appel. Beaucoup de ces décisions se rapportaient à des jugements concernant le revenu disponible du demandeur. Par ailleurs, les comités régionaux omettaient souvent d'indiquer les raisons pour lesquelles ils avaient infirmé les décisions des directeurs régionaux.

Nos discussions avec le personnel des bureaux régionaux révèlent qu'il passe habituellement plus de temps à justifier les rejets qu'à évaluer l'admissibilité des candidats. On craignait également que les candidats dans des situations semblables ne soient pas traités de façon uniforme par les différents comités régionaux.

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'infirmier les évaluations d'admissibilité faites par les bureaux régionaux.

Réponse de la direction

Aide juridique Ontario travaillera en collaboration plus étroite avec ses comités régionaux pour s'assurer qu'ils comprennent et respectent les lignes directrices en matière de politique. Les candidats révèlent souvent de nouvelles informations au comité régional, ce qui l'amène à réexaminer l'admissibilité. Aide juridique Ontario a récemment mis à jour le manuel des comités régionaux, lequel a été distribué à la fin septembre 2001. Le manuel décrit les procédures que les comités régionaux doivent suivre et la marge de manœuvre dont ils disposent. Aide juridique Ontario étudiera les décisions des comités régionaux afin de cerner tout problème local ou systémique. Les comités régionaux tiennent des réunions générales annuelles pour discuter des changements d'orientation et de politique.

CONTRIBUTIONS DES CLIENTS

Au cours des dix dernières années, les clients de l'aide juridique ont contribué pour 10 à 20 millions de dollars par année aux recettes. En 1999-2000, les clients d'Aide juridique Ontario lui devaient 115 millions de dollars. Sur cette somme, seulement 100 millions étaient considérés comme des créances douteuses selon l'expérience de recouvrement des années précédentes.

Les contributions des clients et les comptes débiteurs ne font pas l'objet de contrôles financiers appropriés, et ce, malgré nos fréquentes observations à ce sujet dans les lettres envoyées à la direction en rapport avec la vérification des états financiers annuels par notre Bureau. Par exemple :

- Il n'y avait pas ni registre de contrôle des comptes débiteurs, ni classement chronologique des comptes en défaut, ni liste complète des comptes douteux permettant d'établir un bilan exact et d'assurer une bonne gestion des comptes débiteurs.
- Les rapprochements mensuels des comptes bancaires, un contrôle essentiel à la détection des erreurs et des irrégularités, n'avaient pas été effectués depuis des années. Ces rapprochements ont été mis à jour vers la fin de notre vérification.
- L'administration centrale ne comptabilisait pas les livrets de reçus remis aux bureaux régionaux. Dans un des bureaux régionaux visités, le personnel donnait des reçus achetés dans une papeterie locale au lieu d'utiliser les reçus officiels d'Aide juridique Ontario.

Nous avons également noté que les systèmes en place pour recouvrer les créances auprès des clients étaient inadéquats. Bon nombre de comptes débiteurs sont en souffrance depuis plus de 15 ans mais aucun effort n'a été fait pour les recouvrer. La plus grande partie des 100 millions de dollars de comptes douteux est garantie par des privilèges sur des biens immeubles. La direction admet toutefois que la majorité de ces comptes douteux sont irrécouvrables parce que la plupart des clients ont un revenu égal ou inférieur au seuil de la pauvreté et sont incapables d'apporter une contribution financière.

Nous convenons que beaucoup de ces clients ne disposaient pas d'un revenu ou de liquidités suffisantes au moment où ils ont présenté leur demande d'aide juridique. Aide juridique Ontario a toutefois négligé de réévaluer leur situation financière afin de déterminer si elle s'était améliorée et si la valeur des biens mis en gage avait augmenté. Conformément à la politique d'Aide juridique Ontario, les clients ont sept jours pour signaler tout changement dans leur situation financière. Par ailleurs, les bureaux régionaux doivent réévaluer la situation financière de leurs clients tous les 12 mois et peuvent réviser le montant des contributions en conséquence.

La direction ajoute que beaucoup de comptes garantis par des privilèges sont difficiles à recouvrer, car il doit y avoir un événement déclencheur externe (comme le refinancement ou la vente d'un bien par le client) avant que les privilèges enregistrés en vertu de l'ancienne *Loi sur l'aide juridique* puissent être exécutés. Notre examen indique toutefois que les clients doivent signer des ententes selon lesquelles les services d'aide juridique reçus sont payables sur demande ou en cas de non-remboursement. Aide juridique Ontario peut donc réévaluer la situation financière de ces personnes et négocier de nouvelles ententes de paiement.

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.

Réponse de la direction

Aide juridique Ontario continue d'améliorer et de modifier son système de comptes débiteurs. À l'été de 2001, elle a commencé à faire pression sur les clients en défaut dans leurs paiements mensuels en accélérant le déclenchement du processus d'annulation des certificats.

Aide juridique Ontario a adopté de nouveaux processus d'encaissement et de dépôt en espèces pour ses bureaux régionaux. Dans la mesure du possible, elle divisera les tâches de bureau entre l'encaissement des fonds, les fonctions telles que le traitement des demandes de renseignements des clients sur les ententes de paiement, et la modification des renseignements sur les comptes dans le système. On utilise désormais des livrets de reçus et des grands livres et un nouveau processus de dépôt est en place.

Grâce au soutien technologique qui vient d'être mis à sa disposition, Aide juridique Ontario a commencé à revoir toutes ses données antérieures en matière de recouvrement en vue de déterminer la probabilité de recouvrer les vieilles créances. Les progrès informatiques prévus à court terme permettront d'apporter d'autres améliorations.

La plupart des comptes débiteurs qui restent sont difficiles à recouvrer parce qu'Aide juridique Ontario n'a aucun moyen d'assurer l'exécution des privilèges enregistrés avant l'adoption de la nouvelle Loi de 1998 sur les services juridiques. Elle a lancé un projet en vue d'examiner les ventes ou le refinancement lié aux anciens privilèges.

EFFICACITÉ DES SERVICES D'AIDE JURIDIQUE

En vertu de la *Loi de 1998 sur les services juridiques*, Aide juridique Ontario doit fournir « d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût, des services d'aide juridique de haute qualité » aux particuliers à faible revenu, partout en Ontario. La Loi ajoute qu'Aide juridique Ontario doit créer un programme d'assurance de la qualité à confier au Barreau pour s'assurer de fournir les services demandés.

Comme il est mentionné plus haut, un programme d'assurance de la qualité était en place pour les cliniques juridiques communautaires indépendantes. Mais le programme des

certificats d'aide juridique, auquel Aide juridique Ontario affecte la plupart de ses dépenses, ne bénéficie pas d'un tel programme. En discutant avec la direction, nous avons appris que, depuis qu'elle a assumé l'administration de l'aide juridique en avril 1999, Aide juridique Ontario n'a pas rencontré le Barreau pour déterminer comment assurer la qualité du programme des certificats. Il n'y a pas non plus de programme d'assurance de la qualité en place pour le programme des avocats de service.

À la fin de notre vérification en mai 2001, Aide juridique Ontario n'avait pas développé d'indicateurs permettant de mesurer sa capacité à fournir, « d'une manière efficiente et efficace par rapport au coût, des services d'aide juridique de haute qualité aux particuliers à faible revenu » et d'en faire rapport.

Aide juridique Ontario n'a pas encore soumis son rapport annuel de 1999-2000 au procureur général. La *Loi de 1998 sur les services juridiques* exige qu'un rapport annuel soit soumis dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice. Ce rapport annuel doit inclure des états financiers vérifiés ainsi qu'un énoncé indiquant dans quelle mesure Aide juridique Ontario s'est conformée aux normes de rendement.

Recommandation

Pour rendre dûment compte de son mandat et des services qu'elle fournit, Aide juridique Ontario doit élaborer des normes de rendement appropriés, 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.

Réponse de la direction

Un des objectifs stratégiques d'Aide juridique Ontario est d'élaborer des normes de rendement détaillées et significatives pour toutes ses activités. Au bureau provincial d'Aide juridique Ontario, chaque ministère a établi des mesures de rendement pour le service à la clientèle et se sert de ces mesures pour présenter des rapports trimestriels sur le rendement.

Aide juridique Ontario a fait de l'assurance de la qualité à l'échelle de l'organisation dans son ensemble une des priorités de son plan d'activités pour l'exercice en cours. Elle a rédigé une ébauche de mandat pour une initiative d'assurance de la qualité à l'échelle de l'organisation en vue d'élaborer des normes et d'assurer le suivi de chaque programme.

Le rapport annuel est prêt et sera soumis au procureur général au début de l'automne.