

## Bureau de l'avocat des enfants

### Contexte

L'avocat des enfants est nommé par le lieutenant-gouverneur, sur la recommandation du procureur général. Le Bureau de l'avocat des enfants (le Bureau), situé à Toronto, compte environ 85 employés, dont des avocats, des travailleurs sociaux et des membres du personnel de soutien. Le Bureau fait également appel aux services de ce qu'il appelle des « agents inscrits » – soit environ 440 avocats du secteur privé et 180 enquêteurs cliniques à l'échelle de la province –, qui sont rémunérés à l'acte à un tarif horaire.

Les services juridiques offerts par le Bureau sont régis par différentes lois et les Règles de procédure civile applicables à la Cour supérieure de justice. Ces services consistent à offrir aux enfants de moins de 18 ans des services de représentation juridique dans les causes de droits personnels ou de droits réels. Les instances judiciaires mettant en cause des enfants peuvent aussi intéresser d'autres parties, dont les parents et autres membres de la famille de l'enfant, les sociétés d'aide à l'enfance et les compagnies d'assurance.

Les instances relatives aux droits personnels portent sur les affaires de protection de l'enfance, de garde et de visite. Le Bureau doit offrir des services de représentation juridique aux enfants en

cause dans des affaires de protection sur ordre d'un tribunal, en vertu de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*. Dans les affaires de garde et de visite, le tribunal peut invoquer la *Loi sur les tribunaux judiciaires* pour obliger le Bureau à offrir des services de représentation juridique à un enfant, et le Bureau est libre d'accepter ces causes ou de les refuser. S'il accepte un dossier, il peut demander à des avocats de représenter l'enfant, recourir aux services d'enquêteurs cliniques ayant une expertise en travail social pour aider à régler le différend et à rédiger des rapports à l'intention du tribunal ou faire appel à des avocats et à des enquêteurs cliniques, selon l'âge de l'enfant et les circonstances.

Le Bureau doit représenter les enfants dans des affaires de droits réels lorsqu'il est nommé par un tribunal ou tenu de le faire par la loi. Dans les litiges civils, qui sont le plus souvent des actions en dommages-intérêts, le tribunal peut donner ordre au Bureau d'exercer les fonctions de tuteur à l'instance pour un enfant, dans les cas où aucun parent, tuteur ou autre adulte n'est disposé et apte à faire valoir les intérêts de l'enfant ou à prendre des décisions en son nom. Le Bureau examine aussi les règlements proposés soumis par le tribunal dans les affaires intéressant des mineurs pour déterminer s'ils sont conformes à leurs intérêts, et il présente ensuite un rapport au tribunal. Le Bureau représente les bénéficiaires mineurs et les bénéficiaires non encore nés dans les affaires se rapportant à

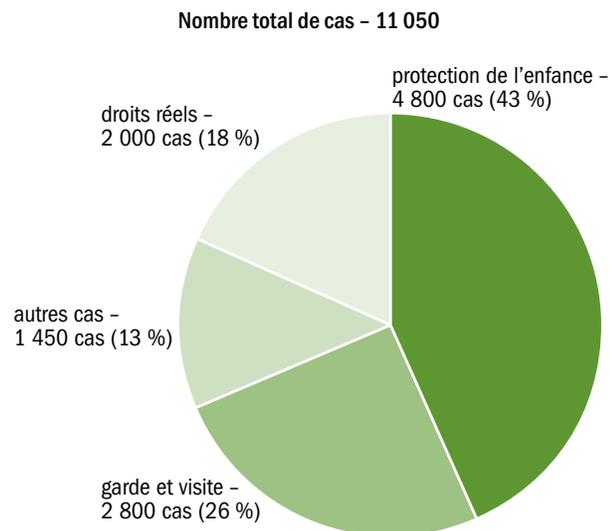
des successions ou à des fiducies, par exemple en cas de contestation de la validité d'un testament, de demande d'interprétation d'un testament ou de requête en destitution d'un exécuteur testamentaire ou d'un fiduciaire.

Le Bureau fait partie du ministère du Procureur général (le Ministère). En 2010-2011, le Bureau a dépensé environ 32 millions de dollars, dont 22 millions pour les services de professionnels de l'extérieur et 9 millions en frais de dotation interne. Le Bureau est unique au Canada pour le large éventail de services juridiques et autres qu'il offre aux enfants. Il y a d'autres organismes ontariens qui dispensent des services de soutien aux enfants, mais ils n'ont généralement ni le mandat ni les fonds requis pour leur offrir des services indépendants de représentation juridique devant les tribunaux.

Le Bureau accepte environ 8 000 nouveaux cas par an et, au 31 mars 2011, il comptait plus de 11 000 cas en instance. La Figure 1 illustre le type de cas en instance à cette date.

**Figure 1 : Cas en instance au Bureau de l'avocat des enfants au 31 mars 2011**

Source des données : Bureau de l'avocat des enfants



## Objectif et portée de la vérification

Notre vérification visait à déterminer si le Bureau de l'avocat des enfants avait mis en place des politiques, procédures et systèmes appropriés pour :

- servir les intérêts personnels et les biens des enfants conformément aux exigences des lois et des tribunaux;
- mesurer l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles il sert ces intérêts et faire rapport à ce sujet.

La haute direction a examiné et accepté notre objectif de vérification ainsi que les critères de vérification connexes.

Dans le cadre de notre vérification, nous avons interviewé des fonctionnaires du Ministère et examiné des dossiers, des documents et des politiques en usage au seul emplacement du Bureau, à Toronto. Nous avons contacté des intervenants en pratique privée et d'autres agences qui offrent des services à l'enfance afin de connaître leurs points de vue sur les services fournis par le Bureau. Nous avons demandé conseil à des experts indépendants en matière de services juridiques et de services à l'enfance et à la jeunesse afin de déterminer les services de représentation juridique offerts aux enfants dans d'autres administrations. Nous avons également consulté le juge en chef de la Cour supérieure de justice et le juge en chef de la Cour de justice de l'Ontario.

Nous n'avons pas compté sur les vérificateurs internes du Ministère pour réduire la portée de notre travail, car ils n'avaient pas fait de vérifications récentes du Bureau. Nous avons toutefois été en mesure de réduire notre charge de travail liée aux contrôles financiers, particulièrement en ce qui concerne les paiements aux fournisseurs de services, car nous examinons ces contrôles chaque année dans le cadre de notre vérification des états financiers du Bureau de l'avocat des enfants.

## Résumé

La législation et les tribunaux de l'Ontario obligent le Bureau de l'avocat des enfants à offrir des services indépendants de représentation juridique aux enfants dont les droits personnels et droits réels doivent être protégés. Les services de représentation juridique et d'enquête clinique du Bureau sont en grande demande. Par ailleurs, le Bureau est la seule administration canadienne à offrir aux enfants un éventail si large de services juridiques centralisés. Le travail juridique et d'enquête effectué par le Bureau est généralement valorisé par les tribunaux, les enfants et d'autres intervenants. Il reste que, dans bien des cas, ces services ne sont pas assignés ou fournis en temps opportun.

Nous avons également constaté que le système de gestion des cas du Bureau ne répondait pas à ses besoins en information et que le processus mis en place pour évaluer la rentabilité de ses activités laissait à désirer. Par exemple, le Bureau n'avait pas fait d'analyse adéquate afin de déterminer pourquoi ses paiements aux agents inscrits avaient augmenté de plus de 8 millions de dollars, ou 60 %, en dix ans, malgré que le nombre de nouveaux dossiers accueillis ait baissé de 20 % et que sa charge de travail active globale n'ait pas beaucoup changé au cours de cette période.

Nous avons relevé plusieurs autres secteurs dans lesquels les systèmes, politiques et procédures laissaient aussi à désirer :

- En 2010-2011, le Bureau a refusé à sa discrétion 40 % des affaires concernant les droits de garde et de visite qui lui avaient été renvoyées par un tribunal. Nous avons remarqué que le Bureau n'avait pas fait d'évaluation satisfaisante de l'incidence de ces refus sur les enfants et les tribunaux. Ses décisions étaient fondées sur des motifs de refus d'un dossier plutôt que sur des motifs de l'accueillir dans l'intérêt de l'enfant. De plus, beaucoup de refus étaient principalement motivés par le

manque de ressources financières. Le Bureau n'avait pas non plus cherché à expliquer pourquoi les taux de refus variaient entre 29 % et 50 % selon la région de la province.

- Le Bureau a substantiellement réduit le temps requis pour décider d'accepter ou de refuser les affaires concernant les droits de garde et de visite, qui est passé de 68 jours en 2008-2009 à 39 jours en 2010-2011, mais il n'a pas encore atteint sa cible de 21 jours. Qui plus est, il fallait plus de huit semaines au Bureau pour attribuer près de 50 % des dossiers accueillis à un membre du personnel ou à un agent avant que le travail commence. Des systèmes informatiques améliorés l'aideraient à mieux cerner les causes de ces délais afin de pouvoir prendre les mesures correctrices qui s'imposent.
- Dans les affaires de garde et de visite où le Bureau doit rédiger un rapport de l'avocat des enfants contenant les résultats de l'enquête ainsi que des recommandations relatives aux droits de garde et de visite à l'intention du tribunal, conformément aux Règles en matière de droit de la famille, il doit le faire dans les 90 jours. Or, le Bureau respecte ce délai dans moins de 20 % des cas, et il n'avait pas adopté de stratégie officielle pour améliorer son rendement à cet égard.
- Le Bureau s'est doté d'un mécanisme efficace pour faire en sorte que ses avocats en droits personnels et ses enquêteurs cliniques possèdent les qualifications requises et soient choisis de manière équitable. Il n'y avait toutefois pas de processus de sélection libre en place pour les près de 100 avocats en droits réels que le Bureau avait engagés au moment de notre vérification.
- Le Bureau permet aux avocats inscrits spécialisés en droits réels de facturer au taux horaire maximal de 350 \$ pour recouvrer leurs coûts auprès du fonds de succession, de fiducie ou de règlement d'un enfant. Cependant, lorsque

ces avocats facturent leurs services directement au Bureau, ils touchent 97 \$ l'heure.

- Les programmes mis en place par le Bureau pour examiner la qualité du travail exécuté par les agents inscrits ne permettaient pas de déterminer si les honoraires facturés étaient raisonnables.
- Le nouveau système de gestion de cas, dont la mise en service est prévue pour novembre 2011 et dont le coût estimatif s'élève à 3,8 millions de dollars, pourrait ne pas répondre à tous les besoins en information et exigences fonctionnelles clés du Bureau.
- Aucun protocole officiel de planification et de soutien à la transition n'était en place pour aider les enfants (autres que ceux qui en sont mentalement incapables) à gérer les poursuites civiles ou les questions successorales en cours au moment où ils atteignent l'âge de 18 ans et cessent d'être admissibles aux services du Bureau.
- Le Bureau n'avait pas de mesures objectives pour évaluer son rendement et en rendre compte, ni de processus officiels pour déterminer si les intervenants, y compris les enfants, étaient satisfaits des services fournis.

Nous avons noté que le Bureau avait établi des processus d'assurance de la qualité et des programmes de formation afin de garantir une prestation cohérente et compétente des services de représentation juridique et d'enquête clinique.

## RÉPONSE GLOBALE DU BUREAU

Le Bureau de l'avocat des enfants s'est engagé à continuer d'offrir aux enfants dont le cas lui est confié, des services juridiques et cliniques de la plus haute qualité dans la vaste gamme de questions d'ordre judiciaire qui relèvent de son mandat.

Le Bureau a entrepris une transformation organisationnelle pluriannuelle afin d'optimiser l'harmonisation de ses ressources avec les besoins des enfants servis. Un aspect clé de cette

initiative de changement est la modernisation graduelle de la technologie de gestion des cas et des processus administratifs, qui permettra d'améliorer l'efficacité et d'offrir des services de qualité en temps plus opportun.

Des améliorations sont en cours dans les domaines suivants :

- information et gestion de cas;
- surveillance et suivi;
- recrutement et rémunération des agents juridiques;
- prévisions financières;
- formation et perfectionnement du personnel et des agents inscrits;
- prise de contact avec les intervenants;
- indicateurs de rendement clés.

Le Bureau apprécie et appuie les conclusions et recommandations du vérificateur et il poursuivra ses efforts afin d'améliorer son efficacité à offrir ses services aux enfants de l'Ontario.

## Constatations détaillées

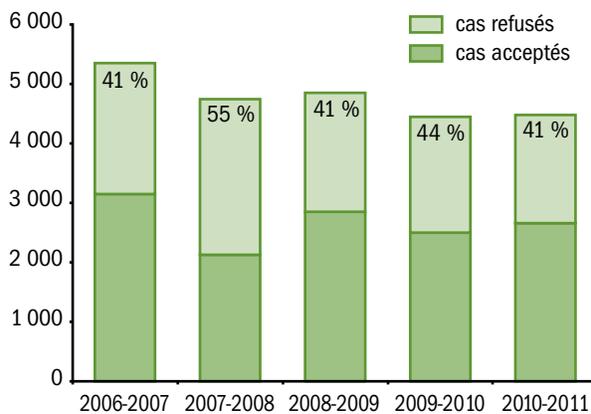
### PRISE EN CHARGE ET RENVOI DES DOSSIERS

#### Décision d'accueillir ou de refuser un cas de garde ou de visite

La *Loi sur les tribunaux judiciaires* laisse le Bureau libre d'accueillir ou de refuser la demande d'un tribunal de représenter les enfants mis en cause dans des dossiers de garde et de visite, et le Bureau a établi un processus de prise en charge pour examiner les dossiers de ce genre et déterminer s'il y a lieu de les accueillir. En 2010-2011, il a reçu près de 4 480 dossiers de garde et de visite et il en a rejeté environ 1 820 ou 41 %. La Figure 2 montre que le pourcentage de dossiers de garde et de visite refusés au cours des cinq dernières années varie entre 41 % et 55 %.

**Figure 2 : Nombre et pourcentage de cas de garde et de visite accueillis et refusés, 2006-2007-2010-2011**

Source des données : Bureau de l'avocat des enfants



Il y a plus de dix ans, le Bureau a établi 13 critères que ses préposés à l'admission et sa haute direction utilisent pour déterminer s'il y a lieu de refuser de fournir des services dans les dossiers de garde et de visite soumis. Pour évaluer un dossier à la lumière de ses critères de refus, le Bureau exige une copie de l'ordonnance du tribunal demandeur, qui lui est habituellement transmise par le tribunal même ou une des parties en cause, comme l'avocat du père ou de la mère. Il doit aussi recevoir une formule d'admission normalisée contenant des renseignements sur les antécédents familiaux, la situation existante et la relation entre les parents et enfants mis en cause. Les parties doivent remettre leurs formules au Bureau dans les dix jours civils suivant la date de l'ordonnance du tribunal; sinon, le dossier pourrait être refusé. Les commis à l'admission du Bureau utilisent les formules et l'information complémentaire, comme les enquêtes des sociétés d'aide à l'enfance et les rapports médicaux, pour préparer un résumé du dossier et en recommander l'acceptation ou le rejet au directeur juridique, Droits personnels ou au gestionnaire des Services cliniques, dont la décision est sans appel. Il est généralement recommandé, dans les cas acceptés, de faire appel aux services d'un enquêteur clinique pour les enfants de moins de 12 ans et d'offrir des services de représentation juridique dans le cas des enfants de 12 ans et plus, qui sont plus susceptibles

et davantage en mesure d'exprimer leurs opinions et préférences à un avocat.

Nous avons appris que le Bureau appliquait les 13 critères de refus pour s'assurer d'offrir seulement des services à valeur ajoutée. Nous nous sommes toutefois demandé si le Bureau devait établir des critères d'acceptation axés sur les intérêts de l'enfant. Les critères d'acceptation permettraient au Bureau de mieux surveiller les raisons courantes de prise en charge d'un dossier de garde ou de visite, de même que les avantages pour les enfants. Le Bureau n'a pas fait d'études ni d'évaluations, et il n'avait pas d'autres mécanismes en place pour déterminer l'incidence qu'a eu sur les enfants et les tribunaux le refus, au cours des cinq dernières années, de 44 % en moyenne des dossiers de garde et de visite renvoyés par les tribunaux.

Nous avons été informés que la décision de refuser un dossier de garde ou de visite était prise par le bureau principal de Toronto plutôt que dans les régions et que les budgets n'étaient pas établis sur une base régionale. Nous avons toutefois constaté que le Bureau n'avait pas cherché à expliquer l'écart entre les taux de refus des neuf régions de la province. La Figure 3 montre que les taux de refus moyens variaient entre 29 % dans une région de l'Est et 50 % dans la région du Nord.

Le Bureau définit 12 de ses 13 critères de refus sur le site Web du Ministère, mais il n'est pas tenu

**Figure 3 : Taux moyen de refus des cas de garde et de visite, par région (%)**

Source des données : Bureau de l'avocat des enfants

Bureau de l'avocat des enfants - régions de la province	Taux moyen de refus des cas de garde et de visite (%)
Nord	50
Centre-Sud A	49
Sud-Ouest	46
Toronto	45
Centre-Sud B	42
Centre-Est	42
Centre-Ouest	34
Est A	30
Est B	29

de divulguer le motif d'un refus donné. Nous avons appris qu'il s'agissait d'une plainte courante des parties qui avaient essuyé un refus. Le Bureau a toutefois pour politique de divulguer les causes refusées pour les motifs suivants : la formule d'admission n'a pas été reçue; une des parties en cause habite à l'extérieur de l'Ontario; un arrêté restrictif interdit tout contact entre l'une des parties et l'enfant; des visites surveillées ont été autorisées mais n'ont pas encore commencé; la Société d'aide à l'enfance (SAE) n'a pas répondu à une demande de renseignements concernant sa participation; ou l'enfant a été pris en charge par la SAE. Les parties peuvent demander un réexamen des cas refusés par le Bureau.

Les rapports internes du Bureau indiquent que plus de 90 % des dossiers de garde et de visite refusés l'ont été pour les raisons suivantes :

- 38 % ont été refusés parce qu'il n'y avait pas suffisamment d'information pour évaluer la cause;
- 36 % ont été refusés parce que d'autres avenues de résolution auraient dû être explorées mais ne l'avaient pas été;
- 17 % ont été refusés parce que le Bureau estime que son intervention n'aiderait pas à améliorer la situation de l'enfant.

Le Bureau indique dans Case Track, son système informatisé de gestion des cas, lequel des 13 critères motive le refus. Nous avons remarqué que les motifs de refus consignés dans le dossier ne correspondaient pas toujours à ceux enregistrés dans la base de données. De plus, dans certains cas, la base de données indiquait qu'une cause avait été refusée, alors que le dossier mentionnait que le Bureau l'avait acceptée et avait fourni des services. La documentation des motifs de refus pourrait aussi être améliorée. Par exemple, plus d'un tiers des dossiers ont été refusés parce que d'autres avenues de résolution (p. ex. la médiation, les évaluations cliniques ou la consultation familiale) auraient dû être explorées mais ne l'avaient pas été. Cependant, dans près de la moitié des cas examinés qui avaient été refusés pour cette raison, les avenues de

résolution qui auraient dû être explorées n'étaient pas indiquées, et elles ne pouvaient pas non plus être inférées à partir du résumé de la cause. Sans documentation claire des motifs des décisions, le personnel chargé de l'admission risque de ne pas faire d'évaluation adéquate et cohérente des besoins des enfants, et cette lacune ne serait pas apparente à l'examen de la documentation par un superviseur ou la direction.

La haute direction du Bureau nous a informés qu'il lui arrivait souvent de refuser un cas de garde ou de visite parce qu'il n'y avait pas suffisamment de fonds; ce motif ne faisait toutefois l'objet d'aucun suivi et il ne figurait pas parmi les 13 critères de refus. Dans les cas qui auraient été acceptés (selon les critères de refus) si des fonds avaient été disponibles, on nous a dit qu'un autre motif de refus était choisi parmi les 13 critères. Le Bureau utilise un modèle de prévision pour que ses dépenses annuelles ne dépassent pas le budget alloué. Comme les cas de garde et de visite constituent la principale catégorie que le Bureau peut refuser, les considérations budgétaires se répercutent sur le nombre de cas qui peuvent être acceptés à un moment donné. Le nombre de cas rejetés pour manque de fonds n'est ni surveillé ni même connu, alors qu'il s'agirait d'une information utile à communiquer aux décideurs supérieurs du Ministère dans le cadre du processus annuel d'établissement du budget.

### Opportunité des décisions

Le Bureau a reconnu que la lenteur du processus d'admission préoccupait les intervenants. En 2007 et 2008, il a procédé à des examens internes afin de trouver des moyens d'améliorer le processus. Le rapport de 2007 contenait 15 recommandations, dont les suivantes : apporter des modifications à la formule d'admission, offrir une formation au personnel, octroyer de plus grands pouvoirs de refus au personnel chargé de l'admission, remplacer le système Case Track, et réexaminer le délai cible de 21 jours pour décider d'accueillir ou de refuser un cas. Au moment de notre vérification, le Bureau

avait complètement ou partiellement mis en oeuvre 7 des 15 recommandations et s'efforçait de donner suite aux autres. Par exemple, le personnel chargé de l'admission signalait chaque semaine à la direction le nombre de cas refusés et acceptés, le nombre restant à traiter ainsi que les motifs de refus, afin d'aider à cerner les cas en souffrance et les causes des retards.

Nous avons remarqué que le Bureau avait réduit les délais de décision, mais pas suffisamment pour atteindre la cible de 21 jours. Notre échantillon montrait que le délai moyen s'était sensiblement amélioré entre 2008-2009 et 2010-2011, passant de 68 à 39 jours, mais qu'il dépassait encore la cible d'environ 85 %. Le Bureau consigne la date de réception du cas et la date où le commis à l'accueil recommande de l'accueillir ou de le refuser, mais il ne note pas la date où le directeur juridique, Droits personnels ou le gestionnaire des Services cliniques rend la décision finale. Sans cette information, il est difficile de déterminer avec exactitude ce qui cause les retards. Notre analyse des données consignées dans Case Track, dont la date de réception du cas et la date de transmission au directeur ou gestionnaire pour décision, indiquait qu'au cours des trois dernières années :

- dans 17 % des cas, le délai de transmission était de 21 jours ou moins;
- dans 67 % des cas, le délai de transmission variait entre 22 et 56 jours;
- dans 10 % des cas, le délai de transmission était de 57 jours ou plus, soit plus de 8 semaines.

Nous n'avons pas pu déterminer les délais de transmission dans les 6 % restants, parce que les données n'étaient pas dans Case Track ou qu'elles étaient incohérentes.

### Attribution des cas

L'Unité des comptes et des renvois du Bureau est chargée d'assigner les cas de protection lorsque le tribunal ordonne au Bureau d'intervenir et d'attribuer les dossiers de garde et de visite accueillis.

Les cas à l'extérieur de la région de Toronto sont généralement attribués à des agents inscrits qui habitent dans la collectivité. Les cas dans la région de Toronto peuvent être attribués à des membres du personnel interne ou à des agents inscrits.

Les agents inscrits ont exprimé des préoccupations au sujet de la distribution inéquitable des cas dans une région particulière. Nous avons également relevé de fortes disparités dans le nombre de cas attribués aux agents dans une région donnée. Nous admettons qu'un agent pourrait avoir une bonne raison de ne pas accepter d'autres cas (p. ex. s'il vient d'être recruté ou si sa charge de travail ne le permet pas), mais le système mis en place par le Bureau pour surveiller la charge de travail des agents inscrits et les motifs de refus invoqués est insatisfaisant. Notre analyse indiquait que les 22 agents juridiques actifs dans une région donnée s'occupaient de 17 dossiers chacun en moyenne, mais que 6 d'entre eux avaient moins de 5 dossiers et que 4 autres en avaient 30 ou plus. Le Bureau pourrait faire une répartition plus appropriée des cas s'il surveillait et prenait en compte la charge de travail courante de chacun de ses agents inscrits.

Le Bureau a également établi une politique exigeant une autorisation préalable pour confier plus de 50 dossiers à la fois à un agent juridique ou pour demander plus de deux rapports de l'avocat des enfants par mois à un agent clinique. (En vertu de la *Loi sur les tribunaux judiciaires*, si les parties n'arrivent pas à s'entendre, l'enquêteur clinique doit préparer, à l'intention du tribunal, un rapport de l'avocat des enfants qui évalue les souhaits et besoins des enfants et les circonstances familiales.) Le personnel des Comptes et Renvois nous a informés qu'il n'y avait, dans les dossiers de personnel et dans la base de données Case Track, aucun document ou notation indiquant qu'un agent juridique aurait été autorisé à s'occuper de plus de 50 cas à la fois. Le personnel des Comptes et Renvois a ajouté qu'il comptait sur les superviseurs d'autres divisions du Bureau pour l'aviser qu'un agent donné ne devrait pas se voir confier d'autres cas. En avril 2011, il y avait 15 agents juridiques chargés de

plus de 50 cas chacun. Un agent s'occupait de 123 cas. Cependant, les dossiers ne contiennent aucun document indiquant qu'une autorisation préalable avait été reçue pour confier plus de 50 cas chacun à ces agents.

De même, aucun document ou notation dans Case Track n'indiquait qu'un agent clinique avait été autorisé à préparer plus de deux rapports de l'avocat des enfants par mois. Nous avons appris que les superviseurs surveillaient les charges de travail en examinant périodiquement les dossiers de chaque agent, mais que le personnel des Comptes et Renvois qui attribuait les cas ne vérifiait pas la charge de travail des agents. Nous avons remarqué qu'en avril 2011, huit agents cliniques devaient préparer chacun au moins dix rapports de l'avocat des enfants.

Nous avons également constaté que les dossiers en attente d'attribution par le personnel des Comptes et Renvois ne faisaient l'objet d'aucun suivi. Les commis présentent des rapports mensuels sur le nombre de dossiers non attribués, mais ils ne précisent pas depuis combien de temps les dossiers attendent d'être attribués. Nous avons été informés que l'attribution d'un cas pouvait prendre jusqu'à trois semaines lorsqu'il n'y avait pas d'agents désireux ou capable de l'accepter. Les raisons possibles des refus comprennent les conflits d'intérêts et les charges de travail excessives. Le Bureau ne fait pas de suivi officiel des refus signifiés ni des motifs invoqués par les agents inscrits. Il a récemment essayé de réduire les délais en adoptant une nouvelle procédure obligeant les commis à signaler au gestionnaire les cas en attente d'attribution depuis deux semaines ou plus. Entre-temps, le Bureau nous a informés que les affaires de protection de l'enfance étaient une priorité pour lui et que 80 % à 90 % des cas étaient attribués à un agent dans les cinq jours ouvrables après l'accueil. Nous avons toutefois constaté de longs délais d'attribution concernant les dossiers de garde et de visite :

- dans 7 % des cas, le délai d'attribution était de 28 jours ou moins;

- dans 36 % des cas, le délai d'attribution variait entre 29 et 56 jours;
- dans 47 % des cas, le délai d'attribution était de 57 jours ou plus, soit plus de 8 semaines.

Nous avons été incapables de déterminer les délais dans les 10 % restants, parce que les données n'étaient pas dans Case Track ou qu'elles étaient incohérentes.

## RECOMMANDATION 1

Pour que ses services d'admission et d'aiguillage prennent des décisions appropriées en temps voulu sur l'opportunité d'accueillir ou de rejeter des cas de garde ou de visite et l'attribution des affaires de droits personnels, le Bureau de l'avocat des enfants (le Bureau) doit :

- établir des critères d'acceptation fondés sur les intérêts des enfants en cause et les avantages potentiels de l'intervention du Bureau, et surveiller les motifs d'acceptation. Le Bureau doit aussi continuer de surveiller les motifs de refus, mais il doit les consigner avec plus d'exactitude, notamment en indiquant si le manque de fonds joue un rôle dans la décision de refuser un cas;
- examiner l'incidence sur les enfants et les tribunaux du refus de plus de 40 % des dossiers de garde et de visite soumis par les tribunaux;
- surveiller le nombre de cas attribués à chaque avocat interne et agent inscrit, et veiller à ce que les charges de travail plus lourdes que la normale soient autorisées conformément aux exigences;
- établir des systèmes d'enregistrement et de rapport qui permettent à la direction d'assurer un suivi adéquat des délais d'acceptation ou de rejet des cas de garde et de visite et des délais d'attribution des cas accueillis, et utiliser cette information pour repérer les raisons systémiques des retards.

## RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau s'efforce de répondre aux besoins des enfants, des parents, des autres parties et des tribunaux de la famille et de les informer en temps opportun des dossiers de garde et de visite qui ont été acceptés.

Le Bureau s'est également engagé à doter le personnel des outils dont il a besoin pour prendre des décisions appropriées d'acceptation ou de refus et consigner avec exactitude les motifs des décisions.

Le Bureau prend des mesures pour :

- définir et décrire plus en détail les critères employés pour accepter ou refuser un cas de garde ou de visite, notamment en indiquant si le manque de fonds est un facteur;
- informer la haute direction du Ministère du nombre de dossiers de garde et de visite accueillis et refusés;
- réduire le temps actuellement requis pour communiquer la décision d'accueillir ou de refuser un cas;
- surveiller et autoriser, s'il y a lieu, les charges de travail des agents inscrits qui dépassent le seuil établi;
- analyser et mesurer le cheminement des dossiers afin de repérer les problèmes systémiques nuisant à la gestion des cas depuis leur ouverture jusqu'à leur attribution, s'ils sont accueillis.

## DÉLAIS DE PRÉSENTATION DES RAPPORTS AUX TRIBUNAUX

Les Règles en matière de droit de la famille de la Cour supérieure de justice exigent du Bureau qu'il présente un rapport de l'avocat des enfants au tribunal dans les 90 jours suivant la signification de l'avis d'enquête aux parties. Nous avons été informés que le Bureau ne considérait pas ce délai de 90 jours comme réaliste et qu'il avait essayé par le passé de convaincre le Comité des règles en matière

de droit de la famille de repousser ce délai, mais en vain. Le Bureau surveille le nombre de rapports présentés dans le délai de 90 jours ainsi que le nombre de rapports rédigés en 120 jours ou moins. Le Bureau a déclaré que, depuis avril 2006, moins de 20 % des rapports attribués étaient présentés dans le délai de 90 jours, et qu'une autre tranche de 22 % était déposée dans un délai de 120 jours. Nous avons également remarqué que, dans 25 % des cas, il fallait plus de 180 jours pour rédiger les rapports et que le délai de rédaction le plus long était de près de 400 jours. Le Bureau n'avait cependant pas établi de plan d'action pour améliorer sa capacité à respecter le délai de 90 jours.

## RECOMMANDATION 2

Pour améliorer sa capacité à présenter les rapports de l'avocat des enfants au tribunal dans le délai prescrit de 90 jours, le Bureau doit élaborer une stratégie officielle définissant les modifications à apporter aux procédures et systèmes conçus à cette fin.

## RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau de l'avocat des enfants est résolu à présenter ses rapports aux parties et aux tribunaux en temps opportun. La préparation de ces rapports demande beaucoup de temps, car le Bureau doit rencontrer et observer les parties et les enfants, obtenir des renseignements auprès de plusieurs sources externes et rédiger le rapport. Il est donc souvent difficile de respecter le délai de 90 jours.

Afin d'améliorer son rendement à cet égard, le Bureau examine et analyse les obstacles au respect du délai de 90 jours. Il explore également d'autres stratégies de collecte des faits et de préparation des rapports, à l'intérieur du Bureau et avec les intervenants partenaires. Un plan d'action pour réduire les obstacles est en voie d'élaboration.

## AGENTS INSCRITS

### Processus de recrutement

Le Bureau fait appel à des « agents inscrits », soit des avocats et des cliniciens (comme les travailleurs sociaux et les psychologues) du secteur privé, pour prêter main-forte à son personnel et fournir des services partout dans la province. Il utilise un processus de recrutement pour choisir et préqualifier des avocats et des cliniciens, qui sont ensuite inscrits sur une liste et peuvent se voir confier des cas dans leur région.

Nous avons constaté qu'un processus détaillé de sélection et de recrutement était en place pour les avocats et les cliniciens engagés pour des affaires portant sur des droits personnels, mais qu'il n'y avait pas de processus équivalent pour les avocats affectés à des affaires de droits réels.

Le Bureau annonce son processus de recrutement, et les avocats et agents cliniques intéressés présentent des demandes et fournissent des références. Le Bureau exige des agents juridiques et cliniques en droits personnels qu'ils possèdent suffisamment de titres de compétences, de connaissances, d'expérience et d'habiletés interpersonnelles pour traiter efficacement avec les enfants et les familles. Les candidats retenus aux postes d'agent juridique ou clinique doivent signer une entente où sont définies les attentes à leur endroit : respecter les politiques et procédures du Bureau, être membre en règle du Barreau du Haut-Canada (pour les avocats), présenter leurs factures dans les délais fixés, assister aux séances de formation et accepter tous les dossiers qui leur sont confiés sauf en cas de conflit d'intérêts.

Les agents inscrits du Bureau pour les affaires de droits personnels exécutent un mandat de trois ans. Ils peuvent quitter l'équipe ou être rayés de la liste n'importe quand, et au besoin de nouveaux agents peuvent être recrutés pour le reste du mandat. À la fin de la période de recrutement, les agents qui veulent que leur nom demeure sur la liste doivent présenter une nouvelle demande. Au moment de notre vérification, il y avait environ 335 avocats inscrits

actifs chargés de plus de 7 200 cas, et environ 180 agents cliniques actifs responsables d'environ 1 150 cas. Nous avons conclu qu'il s'agissait d'un processus satisfaisant.

Cependant, le Bureau n'a pas établi de processus ni de critères analogues pour ses agents en droits réels. Au moment de notre vérification, le Bureau comptait 98 avocats du secteur privé pour les affaires de droits réels, soit 17 avocats ou 17 % de plus que l'exercice précédent. Le Bureau nous a informés qu'il était à la recherche d'avocats en exercice privé qui possèdent des compétences et de l'expérience en conduite d'affaires de succession et de poursuites civiles. Le Bureau compte également sur les avocats qui ont établi antérieurement de bonnes relations de travail dans la prestation de leurs services. Il reste qu'un processus de recrutement plus officiel et plus libre pour les avocats en droits réels serait plus conforme aux principes généraux de transparence et d'équité.

### Barème des tarifs

Le Bureau plafonne les tarifs et les heures que les agents inscrits en droits personnels peuvent facturer pour leurs services. Toute heure de service facturée en sus du maximum doit être autorisée au préalable par le Bureau. En général, les avocats peuvent facturer jusqu'à 30 heures la première année d'une affaire, et jusqu'à 15 heures pour chaque année subséquente, le maximum étant porté à 40 et 20 heures respectivement si quatre enfants ou plus sont en cause. Des heures supplémentaires sont permises si la cause aboutit à un procès. Les agents cliniques inscrits peuvent facturer jusqu'à 30 heures pour la préparation d'un rapport de l'avocat des enfants ou durant la première année d'un dossier nécessitant une assistance clinique, et jusqu'à 15 heures pour chaque année subséquente.

Dans le passé, les modifications apportées aux tarifs payés aux avocats d'Aide juridique Ontario ont fait suite à une augmentation correspondante des tarifs du Bureau en l'espace de quelques mois.

Le 25 janvier 2010, le procureur général a annoncé que la province allait augmenter les tarifs versés aux avocats d'Aide juridique Ontario. L'entente prévoyait notamment de relever les taux horaires pour les avocats spécialisés en droit criminel, en droit de la famille, en droit de l'immigration ou des réfugiés et en santé mentale de 5 % en moyenne par an pour les sept prochaines années. Au 1<sup>er</sup> avril 2011, les avocats travaillant pour Aide juridique Ontario recevaient un tarif annuel d'environ 112 \$ comparativement à 97 \$ pour les avocats embauchés par le Bureau. Cela fait toutefois plus de trois ans que le Ministère a approuvé la dernière augmentation de tarif.

Des intervenants nous ont informés qu'ils trouvaient injuste la différence entre les tarifs facturés pour des services semblables parce qu'il arrive souvent, dans la même salle d'audience, que les parents soient représentés par des avocats d'Aide juridique Ontario, tandis que leurs enfants sont représentés par des avocats du Bureau rémunérés à un tarif inférieur.

L'avocat des enfants a demandé au Ministère d'harmoniser ses tarifs avec ceux d'Aide juridique Ontario. Le Bureau estimait que l'augmentation proposée ferait hausser les tarifs de 10 % à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2010 et qu'il aurait besoin d'environ 732 000 \$ de plus pour 2010-2011 et d'une hausse de 5 % par an pour les cinq années suivantes. Au moment de notre vérification, la demande du Bureau n'avait toujours pas été approuvée.

### Frais juridiques liés aux droits réels

Lorsque le Bureau représente un enfant dans une affaire de succession, il acquitte les services au tarif établi, à moins que les frais ne puissent être payés par une autre partie au litige ou réglés à même la succession, la fiducie ou le règlement. Si les frais doivent être payés par une autre partie, ou réglés à même la succession, la fiducie ou le règlement, les avocats-conseils en droits réels examinent les comptes, et le tribunal approuve les paiements versés par l'autre partie ou prélevés sur le fonds de l'enfant.

Dans les causes civiles, lorsque des dommages-intérêts sont payés à un enfant, par exemple en cas d'accident, les agents inscrits ont pour instruction d'essayer de recouvrer leurs coûts auprès d'une autre partie au litige si possible. S'il est impossible de recouvrer les coûts auprès d'une autre partie, les frais sont prélevés sur le règlement, après approbation par le tribunal.

Nous avons constaté que le Bureau versait un tarif horaire de 97 \$ aux avocats engagés pour des affaires de droits réels lorsqu'il payait les services, mais qu'il avait établi une politique permettant aux avocats de facturer leur tarif horaire habituel jusqu'à concurrence de 350 \$ (300 \$ avant juin 2010) lorsque les services sont payés par l'enfant à même la succession, la fiducie ou le règlement. Le Bureau nous a informés que le tarif avait été augmenté pour lui permettre d'attirer et de retenir des avocats en droits réels. En 2002, le tarif horaire a été plafonné à 300 \$. Lors de nos discussions, le personnel du Bureau a fait remarquer qu'il engageait des avocats spécialisés pour les causes plus complexes, parfois sur la base d'honoraires conditionnels, et que cette expertise se traduisait par des honoraires plus élevés. À notre avis, cela n'explique toujours pas pourquoi le Bureau limite la rémunération des avocats au tarif établi lorsqu'il paye lui-même mais qu'il leur permet de facturer un tarif plus de trois fois plus élevé lorsque les frais sont prélevés sur le fonds de l'enfant.

Le Bureau nous a informés qu'il examinait tous les cas réglés par des paiements aux agents pour s'assurer que les paiements effectués au nom de l'enfant sont acceptables et que les frais ont été approuvés par un tribunal. Nous avons demandé à connaître le montant en sus du tarif établi qui avait été versé aux avocats à même les successions, fiducies ou règlements, mais le Bureau ne consigne pas cette information parce que les paiements ne viennent pas de son budget. Le Bureau pouvait seulement indiquer le montant payé aux agents en droits réels au tarif établi, soit 354 000 \$ en 2010-2011.

Comme le Bureau paye le tarif établi plus faible à de nombreux avocats inscrits pour les affaires de

droits réels, il devrait être en mesure d'identifier les plus aptes à traiter les cas plus complexes. Nous soupçonnons que bon nombre de ces avocats seraient disposés à intervenir dans des affaires de droits réels au nom de la succession d'un enfant pour beaucoup moins que 350 \$ l'heure.

## Paiements

Les agents juridiques et cliniques qui s'occupent d'affaires de droits personnels doivent facturer le Bureau au moins trois fois l'an mais pas plus d'une fois par mois et pour un montant d'au moins 100 \$ pour services rendus.

Les commis aux comptes et renvois reçoivent toutes les factures des agents en droits personnels et les entrent manuellement dans Case Track. Ils vérifient le montant des factures, les tarifs et les débours approuvés et s'assurent que tout montant dépassant le tarif établi a été autorisé à l'avance avant d'approuver le paiement. Cependant, les commis ne connaissent pas assez bien les causes pour déterminer si les montants facturés sont raisonnables par rapport aux services fournis. Un superviseur, avocat interne ou enquêteur clinique examine les dossiers des agents inscrits dans le cadre du programme d'assurance de la qualité du Bureau, mais cet examen ne comprend pas une évaluation des montants facturés avant ou après paiement pour s'assurer qu'ils sont raisonnables. Le personnel du Bureau nous a informés que les superviseurs faisaient parfois des examens ponctuels des dossiers lorsque les montants facturés étaient jugés plus élevés que la moyenne en contrepartie des services fournis, mais ces examens ne sont pas effectués de manière uniforme, et il n'y avait aucun document indiquant les dossiers examinés ou les procédures suivies par la suite.

Jusqu'en 2010, les factures associées à un cas particulier n'étaient pas centralisées; elles se retrouvaient plutôt dans différents lots de paiements, et il fallait donc beaucoup de travail pour rassembler toutes les factures d'un agent qui se rapportent à un cas donné afin d'examiner les montants facturés

après paiement. Les factures sont maintenant classées par cas, mais le processus d'examen périodique des paiements n'a pas encore été établi. À la fin de notre travail de vérification sur le terrain, le Bureau nous a dit qu'il avait été informé par une source de l'extérieur qu'un agent inscrit pourrait avoir présenté des factures frauduleuses au cours des dix dernières années. Il est encore trop tôt pour connaître l'étendue des irrégularités de facturation dans ce cas particulier, mais le Bureau a ouvert une enquête sur ses pratiques de paiement. Nous avons également appris, lors de nos discussions avec Aide juridique Ontario, que cet organisme avait mis en oeuvre un processus d'examen périodique après paiement des factures présentées par ses avocats inscrits, pour s'assurer que les paiements versés étaient appropriés et raisonnables par rapport au travail effectué.

Le Bureau nous a informés que les agents se plaignaient périodiquement des délais de paiement de leurs factures. Un des objectifs de rendement du Bureau est de payer 80 % des factures en 30 jours ou moins. Le Bureau a avoué qu'il avait du mal à atteindre cet objectif — le pourcentage de factures payées dans les 30 jours est passé de 78 % en 2006-2007 à seulement 26 % en 2009-2010. Le Bureau nous a informés qu'il s'efforçait de régler le problème des paiements tardifs et qu'il avait embauché du personnel sous contrat pour 2010-2011 et 2011-2012 afin d'éliminer l'arriéré de factures à traiter. Ces efforts lui ont permis de payer 71 % des factures dans les 30 jours en 2010-2011. Le Bureau n'a toutefois pas déterminé s'il est possible de modifier son processus afin d'accélérer le traitement des factures sans devoir faire périodiquement appel à des contractuels.

## Paiements forfaitaires

Les honoraires forfaitaires sont des honoraires fixes payés pour des types courants de services. Nous avons découvert que, pour réduire les coûts administratifs et offrir une plus grande certitude financière, Aide juridique Ontario avait fait la transition

à une formule d'honoraires forfaitaires pour de nombreux services juridiques au lieu de payer en fonction du nombre réel d'heures consacrées à un cas donné. Aide juridique Ontario s'est entendu avec ses intervenants juridiques pour lancer un projet pilote d'implantation du nouveau système de paiements forfaitaires. Les première et deuxième étapes de son programme d'honoraires forfaitaires ont été mises en oeuvre en mai 2010 et mai 2011.

Le Bureau nous a informés qu'il n'envisageait pas formellement d'autres structures de facturation, comme des honoraires forfaitaires ou d'autres modes de paiement, pour les affaires de droits personnels. Nous avons également appris que le Bureau avait convenu de verser des honoraires forfaitaires à un cabinet pour qu'il s'occupe de certains aspects des affaires de droits réels traitées entre 2003 et 2009. Cependant, le Bureau ne possédait aucune information sur la rentabilité de cet arrangement et il n'avait fait aucune analyse à ce sujet.

L'examen annuel, par le Bureau, des tarifs versés aux agents inscrits porte notamment sur le nombre total d'heures payées et le total des débours en sus des heures permises au tarif standard. Nous avons néanmoins noté que le système de facturation du Bureau ne peut calculer le nombre d'heures et les montants facturés par rapport aux maximums permis ou faire d'autres analyses semblables. Il serait utile de connaître la mesure dans laquelle des types particuliers de cas exigent plus ou moins que les heures permises au tarif standard, ou de savoir si certains agents ont généralement besoin de plus ou de moins d'heures que le nombre autorisé selon le tarif, afin de pouvoir évaluer les heures permises au tarif établi et les différentes formules de paiement.

### RECOMMANDATION 3

Pour s'assurer qu'il dispose de politiques, procédures et systèmes adéquats pour recruter, rembourser et gérer ses agents juridiques et cliniques inscrits, le Bureau de l'avocat des enfants (le Bureau) doit :

- établir, pour les avocats devant s'occuper des affaires de droits réels, un processus de recrutement plus ouvert semblable à celui en place pour les agents inscrits chargés des affaires de droits personnels;
- engager d'autres consultations avec le ministre du Procureur général afin d'établir un processus selon lequel les avocats inscrits toucheraient les mêmes tarifs que ceux versés par Aide juridique Ontario;
- déterminer s'il y aurait d'autres moyens de retenir les services d'avocats compétents pour les affaires de droits réels de manière à réduire un tant soit peu les tarifs substantiellement majorés payés pour les services facturés directement à une succession ou fiducie ou prélevés sur un fonds de règlement appartenant à l'enfant;
- mettre en oeuvre de meilleurs systèmes et procédures pour examiner les honoraires d'avocat, par exemple procéder à des examens après paiement et déterminer si les factures sont raisonnables, et les payer dans les délais fixés;
- de concert avec ses intervenants, examiner et évaluer d'autres modes de paiement pour ses agents inscrits, par exemple des honoraires forfaitaires, qui donneraient une plus grande certitude financière et réduiraient les exigences de traitement administratif et les coûts pour le Bureau.

### RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau estime l'expérience, les connaissances et l'engagement de ses agents juridiques et cliniques inscrits et il est déterminé à offrir des services de qualité aux enfants de manière rentable. En conséquence :

- Le Bureau établira un processus ouvert et équitable de recrutement d'agents possédant les compétences voulues pour représenter des enfants dans des affaires de droits réels partout dans la province, processus qui

ressemblera à celui en place pour les agents inscrits en droits personnels.

- L'augmentation, approuvée par le Ministère, des tarifs versés aux avocats inscrits en harmonisation avec les tarifs payés par Aide juridique Ontario est entrée en vigueur avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juillet 2011. Le Bureau consultera le Ministère sur l'établissement éventuel d'un processus qui permettra d'examiner les futures demandes d'augmentations tarifaires en temps opportun et de synchroniser les futures augmentations de tarifs avec Aide juridique Ontario.
- Le Bureau consultera d'autres organismes de la fonction publique de l'Ontario et du secteur parapublic ainsi que les intervenants afin de déterminer s'il existe des solutions de rechange acceptables à l'actuel modèle d'avance d'honoraires, qui peuvent être utilisées dans le faible pourcentage d'affaires spécialisées de droits réels pour lesquelles les services d'agents inscrits sont retenus. L'approche choisie devrait toutefois préserver la qualité des services de représentation juridique que le Bureau offre actuellement aux enfants.
- Le nouveau système de gestion de cas du Bureau, Children Information and Legal Database (CHILD), dont l'étape de mise en oeuvre initiale est prévue pour décembre 2011, automatisera et améliorera les systèmes de TI du Bureau ainsi que ses processus de recrutement, de remboursement et de gestion des agents juridiques et cliniques inscrits. Après la deuxième étape de mise en oeuvre de CHILD, prévue pour le printemps 2012, le Ministère pourra procéder par facturation électronique et payer ses factures de façon plus rapide et efficace.
- Le Bureau améliorera la vérification et l'évaluation actuelles des relevés de services présentés par les agents afin de déterminer s'ils sont raisonnables et conformes aux tarifs

juridiques et cliniques, en plus d'envisager d'autres méthodes d'examen et de paiement des factures soumises par les agents rémunérés à l'acte, comme des examens après paiement. On s'attend à ce que le volet portail du nouveau système automatise grandement la présentation et le traitement des factures des agents et réduise les coûts administratifs du Bureau.

- Le Bureau examinera aussi d'autres méthodes de facturation, dont les paiements forfaitaires, dans le cadre de l'évaluation du nouveau système.

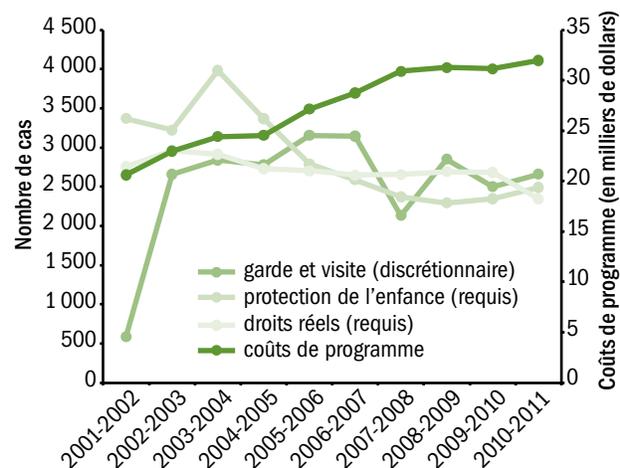
## COÛTS DU PROGRAMME

### Analyse et prévision des coûts

Nous avons constaté, comme le montre la Figure 4, que les dépenses du Bureau avaient augmenté à un rythme substantiellement plus élevé que les volumes de services offerts au cours des dix dernières années et que le Bureau avait besoin d'une meilleure information de gestion pour assurer et démontrer la rentabilité de ses opérations. Par exemple, sur la période de dix ans écoulée entre 2001-2002 et 2010-2011, nous avons noté ce qui suit :

**Figure 4 : Nouveaux cas accueillis et coûts de programme, 2001-2002-2010-2011**

Source des données : Bureau de l'avocat des enfants et Comptes publics de l'Ontario



- Les dépenses globales de programme sont passées de 20,6 millions de dollars à près de 32 millions, ce qui représente une augmentation de 55 %.
- Les paiements versés aux agents inscrits, qui équivalent à environ 70 % du budget total du Bureau, ont augmenté de 60 %, passant d'environ 13,6 à 21,7 millions de dollars;
- Les nouveaux cas accueillis ont diminué d'environ 20 %, mais la charge de travail active totale du Bureau n'a pas beaucoup changé.

Quoique les trois hausses de tarifs survenues au cours de cette période puissent expliquer certains de ces changements, le Bureau n'a pas fait d'analyse structurée pour déterminer dans quelle mesure d'autres facteurs — dont les cas complexes qui demandent plus de temps et l'inefficacité des processus — ont contribué à la hausse disproportionnée des coûts.

Nous avons également constaté que le Bureau ne faisait pas de suivi exhaustif des coûts associés à ses cas. Par exemple :

- Le Bureau ne sait pas combien il en coûte pour traiter une affaire de droits personnels du début à la fin. Pour déterminer son budget, il calcule plutôt le coût moyen des affaires de droits personnels en cours durant un exercice particulier en divisant le total des montants payés durant l'exercice par le nombre total d'affaires en cours à la fin de l'exercice. Le Bureau utilise aussi des moyennes pour estimer le coût d'une affaire par agent pour un exercice donné, et il utilise parfois cette méthode pour cibler les agents dont les dossiers sont soumis à des vérifications ponctuelles.
- Le Bureau ne calcule pas non plus le coût par affaire de droits réels. Il nous a informés que, comme il est relativement économique de faire appel à des agents dans les causes de droits réels, il prévoit un budget forfaitaire annuel de 400 000 \$ pour tous les cas.
- Le Bureau n'a pas mis en place de système de décompte des heures pour surveiller le

nombre d'heures que le personnel juridique et clinique interne consacre à chaque cas. Il ne peut donc pas comparer le coût d'un cas traité à l'interne à celui d'un cas traité par des avocats inscrits afin de déterminer l'option la plus économique pour différents types de cas. De plus, il pouvait seulement estimer le nombre d'heures que le personnel affecté aux affaires de droits personnels consacre aux activités d'assurance de la qualité et de supervision des agents inscrits, qui, selon lui, occupent de 60 % à 80 % du temps du personnel. Le Bureau nous a informés qu'il envisageait un décompte des heures pour son nouveau système informatisé de gestion des cas, CHILD, qui est examiné plus loin, mais cette fonction ne faisait pas partie du projet au moment de notre vérification.

### Accords de coopération avec des organismes semblables

Le Bureau n'a pas formellement examiné la possibilité de partager les coûts et les ressources et de coopérer avec des organismes qui offrent des services juridiques ou de soutien semblables. Par exemple, le Bureau du Tuteur et curateur public (BTCP) fait fonction de tuteur à l'instance pour les adultes ayant une incapacité mentale, et Aide juridique Ontario offre des services de représentation juridique aux adultes, surtout en faisant appel à des avocats inscrits. De tels accords de coopération pourraient aider le Bureau à réduire ses coûts indirects, à renforcer ses capacités et à offrir ses programmes de façon plus économique. Environ 25 des 85 employés du Bureau exercent des fonctions administratives, tandis que le personnel juridique et clinique assure la formation, embauche les agents et les supervise, en plus de travailler à des dossiers.

Nous croyons que des accords de coopération pourraient viser notamment la formation du personnel et des agents inscrits, les programmes d'assurance de la qualité des services fournis, et le processus de recrutement utilisé pour choisir les

agents inscrits. Nous avons appris que le Bureau avait travaillé par le passé avec Aide juridique Ontario pour offrir des séances de formation conjointes aux agents inscrits et aux avocats de service. Le BTCP et le Bureau fournissent des services semblables dans le domaine des droits réels (par exemple, le BTCP peut faire fonction de tuteur à l'instance pour les adultes, tandis que le Bureau peut le faire pour les enfants). Néanmoins, le Bureau n'a pas examiné la possibilité de partager des ressources avec le BTCP. Il existe toutefois un protocole entre le BTCP et le Bureau en cas de dédoublement possible des services. Par exemple, dans une affaire de succession où il y aurait deux bénéficiaires, un enfant et un adulte ayant une incapacité mentale, le Bureau et le BTCP se sont entendus pour dire qu'un seul d'entre eux poursuivrait le dossier, afin de réduire le double emploi et les coûts.

#### RECOMMANDATION 4

Pour disposer d'une information de gestion sur le coût des services qui lui permette d'évaluer de façon plus exacte l'efficacité du personnel interne et des agents inscrits au fil du temps, le Bureau de l'avocat des enfants doit recueillir des renseignements sur les coûts réels du traitement des différents types de cas et d'autres activités. Il doit aussi explorer les possibilités de réduire ses coûts ou d'améliorer ses capacités administratives en collaborant avec les organismes de la fonction publique de l'Ontario (FPO) qui exerce des activités semblables dans des domaines tels que les droits réels, la formation, l'assurance de la qualité et le recrutement.

#### RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau a apporté des changements afin d'améliorer son information sur le coût des cas et ses prévisions financières. Un modèle de prévision des coûts des cas a été mis au point pour mieux analyser et prédire le total des engagements et des coûts associés aux cas existants et nouveaux. Il fournit plus de renseignements

et d'analyses sur la durée moyenne d'un cas, la moyenne et le total des coûts, le type et la catégorie de cas, y compris la valeur totale en dollars (faible, moyenne ou grande).

Le Bureau continuera de prendre des mesures pour mieux surveiller et contrôler ses dépenses opérationnelles totales et s'assurer qu'il fournit les services les plus rentables dans les limites du budget alloué. Le Bureau suit les processus de planification axée sur les résultats à l'échelle de la FPO et prévoit les dépenses de programme par rapport au budget sur une base mensuelle. Les dépenses totales ont été plafonnées à une augmentation de 2,2 % au cours des trois exercices terminés le 31 mars 2011.

Le Bureau examinera d'autres possibilités de coopération avec les organismes de la FPO qui fournissent des services juridiques, dont le Bureau du Tuteur et curateur public.

#### SYSTÈMES DE GESTION DE L'INFORMATION

En 2002, le Bureau a élaboré et mis en oeuvre un système informatisé de gestion de cas appelé Case Track pour ses cas de droits personnels et de droits réels. La direction se fie également à ce système pour obtenir des renseignements pertinents et exacts en temps opportun à des fins décisionnelles.

En 2003, une vérification interne du système, suivie de deux évaluations subséquentes, a soulevé de sérieuses préoccupations concernant la viabilité de Case Track. Le rapport de vérification interne de 2003 faisait remarquer que le Bureau n'avait pas de système intégré de gestion des cas pour surveiller et gérer les dossiers de façon efficace, et il n'y avait pas suffisamment de contrôles d'accès dans Case Track pour réduire le risque de changements non autorisés aux renseignements sur les cas, ce qui pourrait être une des raisons du manque de fiabilité et de cohérence des données de la base. Ces problèmes n'avaient toujours pas été réglés au moment de notre vérification. Par exemple, Case

Track ne pouvait suivre l'évolution d'un dossier; il pouvait seulement saisir l'information au moment de l'ouverture et de la fermeture d'un dossier. Les statistiques sur les cas en attente à l'Unité de l'établissement des dossiers et à l'Unité des comptes et des renvois sont compilées manuellement parce qu'il est impossible de consigner cette information dans Case Track. Nous avons également noté de nombreux cas de données erronées ou manquantes dans Case Track, dont près de 300 affaires de protection de l'enfance que le Bureau est tenu d'accepter et qui avaient été consignées incorrectement comme refusées.

D'après un consultant en solutions technologiques opérationnelles que le Bureau a engagé pour examiner ses systèmes en 2007, Case Track répondait à seulement 25 % des exigences fonctionnelles du Bureau, et sa conception rendait prohibitifs les coûts de maintenance ou d'amélioration subséquente. Le consultant a recommandé de remplacer le système Case Track, même s'il était seulement en place depuis cinq ans à ce moment-là. En réponse à ces constatations, le Bureau a travaillé avec les Services technologiques du ministère de la Justice (STJ) à la conception et à la mise en oeuvre du nouveau système de gestion des cas Children Information and Legal Database (CHILD), qui comblerait les lacunes du système actuel. Au moment de notre vérification, le coût total budgété du projet était de 3,8 millions de dollars, dont environ 1,4 million avait déjà été dépensé. Le Bureau nous a informés qu'il s'attendait à ce que CHILD soit opérationnel en novembre 2011. À la fin de notre travail sur le terrain, nous avons conclu que le projet était géré conformément à l'*Information and Information Technology Directive* du Conseil de gestion du gouvernement et au Cadre et méthodologie d'intégration de la gestion de projets de la FPO.

Nous croyons comprendre que le système a été conçu en consultation avec tous les services du Bureau pour qu'il réponde aux besoins clés des entreprises et des utilisateurs. Les membres de l'équipe de projet nous ont toutefois informés que le nouveau système répondrait à seulement 75 %

des exigences opérationnelles du Bureau. Aucun document n'appuyait cette évaluation non officielle ni ne spécifiait les 25 % d'exigences insatisfaites. Mentionnons néanmoins, à titre d'exemple, que le calcul du nombre d'heures consacrées à chaque cas par le personnel du Bureau (décompte des heures) n'était pas dans les spécifications du nouveau système, alors que cette fonctionnalité avait été définie à l'origine comme un des critères d'approbation du système CHILD et que le consultant en technologie des affaires avait mentionné cette lacune du système actuel du Bureau dans son rapport de 2007.

### RECOMMANDATION 5

Pour que le nouveau système d'information de gestion des cas du Bureau – Children Information and Legal Database (CHILD) – en voie d'élaboration comble les lacunes du système qu'il remplace et réponde aux exigences actuelles des entreprises et des utilisateurs, le Bureau de l'avocat des enfants, de concert avec les gestionnaires de projet des Services technologiques pour la justice (STJ), devrait préparer un rapport provisoire à l'intention de la haute direction qui compare les faiblesses du système existant aux fonctionnalités prévues du nouveau système et identifie tout écart à combler ou limite à surmonter dans la conception de CHILD. Le rapport provisoire doit aussi indiquer comment le nouveau système améliorera la protection des renseignements confidentiels et l'intégrité des données ainsi que la gestion et le contrôle des dossiers.

### RÉPONSE DU BUREAU

Le nouveau système de gestion des cas du Bureau, CHILD, a été conçu pour régler bon nombre des lacunes cernées dans cette vérification de la TI, de la gestion de l'information et des processus. Le système a été conçu de manière à répondre à toutes les exigences opérationnelles documentées approuvées par l'équipe de projet du Bureau et des STJ

et la structure de gouvernance. Le système a également été mis au point selon une méthodologie de conception itérative qui aligne la fonctionnalité de l'application sur les besoins opérationnels et l'amélioration des processus. D'autres fonctionnalités importantes, comme le décompte des heures, sont prévues dans le cadre d'une prochaine étape du projet.

Le Bureau et les STJ rédigent actuellement un rapport provisoire comprenant une analyse des écarts afin de décrire comment la nouvelle application comblera les lacunes du système actuel. Les équipes de projet et de gouvernance croient que le nouveau système offrira les niveaux requis de confidentialité et permettra d'améliorer l'intégrité des données ainsi que les contrôles d'exploitation.

## TRANSITION À L'ÂGE ADULTE

Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de protocole officiel en place pour aider les enfants qui atteignent l'âge de 18 ans représentés par le Bureau. En effet, dès qu'un enfant mentalement compétent célèbre son 18<sup>e</sup> anniversaire, le Bureau cesse d'intervenir dans ses affaires juridiques, car il n'est pas autorisé par la loi à représenter les adultes. Les enfants sont avisés par écrit que le Bureau ne pourra plus intervenir en leur nom et il leur est conseillé d'engager leur propre avocat s'ils veulent donner suite à une action juridique telle qu'une poursuite au civil. En l'absence de continuité des services, d'un mécanisme de transition d'un genre quelconque ou d'une offre de services de soutien, les intérêts de l'enfant risquent de ne pas être suffisamment protégés après 18 ans. Nous reconnaissons que la loi ne permet pas au Bureau de continuer de s'occuper d'un enfant de 18 ans, qui est légalement considéré comme un adulte capable de prendre des décisions éclairées. Cependant, les enfants à qui le Bureau offre des services dans des affaires de droits réels ne jouissent pas toujours d'un soutien parental ou autre. Ils pourraient être

mis en cause dans un différend juridique avec des membres de leur famille et devenir responsables de cas complexes de succession ou de préjudice corporel mettant en jeu d'importants intérêts financiers. Ils pourraient aussi ne pas avoir les moyens de se payer un avocat ou ne pas être admissibles à l'Aide juridique. Dans bien des cas, ils pourraient ne pas posséder la maturité et l'expérience voulues pour savoir quoi faire lorsqu'ils reçoivent la lettre du Bureau les avisant qu'ils doivent maintenant s'occuper eux-mêmes de leurs affaires juridiques.

Le Bureau nous a informés qu'il avait une entente officieuse en place avec le BTCP afin de faciliter la transition des enfants mineurs sur le point de célébrer leur 18<sup>e</sup> anniversaire qui pourraient ne pas avoir les capacités mentales nécessaires. Le BTCP mène une enquête lorsqu'il est informé par le Bureau qu'un enfant qui aura bientôt 18 ans pourrait être mentalement incapable, qu'il risque donc de subir d'importants préjudices financiers ou personnels et qu'il n'existe aucune solution de rechange. Cette enquête peut amener le BTCP à demander au tribunal la permission de prendre des décisions au nom de la personne. Le Bureau nous a informés qu'il travaillait actuellement avec le BTCP à la préparation d'une lettre type à envoyer à l'enfant et aux autres parties touchées dans les cas où il pourrait être nécessaire de transférer le dossier au BTCP après le 18<sup>e</sup> anniversaire de naissance de l'enfant.

## RECOMMANDATION 6

Pour assurer une protection continue des intérêts des enfants qui atteignent 18 ans et qui ne sont donc plus admissibles aux services juridiques offerts par le Bureau de l'avocat des enfants (le Bureau), le Bureau doit établir des processus afin d'élaborer et de communiquer les plans de transition pour chaque enfant, notamment en le renvoyant à des services de soutien appropriés.

## RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau reconnaît l'importance de fournir aux jeunes qui sont représentés par le Bureau et qui auront 18 ans en cours de litige, des renseignements qui les aideront à assumer eux-mêmes la responsabilité de leurs affaires juridiques. Le Bureau envisagera d'autres moyens appropriés de faciliter la transition.

## PROGRAMMES D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ ET DE FORMATION

Nous avons constaté que le Bureau avait établi des processus d'assurance de la qualité et des programmes de formation pour veiller à ce que les services de représentation juridique et d'enquête clinique soient fournis aux enfants de façon cohérente et compétente par des fournisseurs de services qualifiés.

### Évaluations du rendement et examen des dossiers

Comme il est mentionné plus haut, nous avons appris que les avocats-conseils et enquêteurs cliniques affectés aux affaires de droits personnels estiment consacrer entre 60 % et 80 % de leur temps à la supervision des agents inscrits pour s'assurer qu'ils offrent des services de qualité en temps opportun. Ils passent le reste de leur temps à travailler à leurs propres dossiers, à participer à des comités et à planifier la formation des agents. Le rendement des nouveaux agents engagés pour trois ans est examiné après 18 mois afin de déterminer s'ils devraient rester inscrits sur la liste, avec ou sans conditions, ou en être rayés. Un examen semblable est effectué à la fin de la période de recrutement pour les agents qui veulent se faire réinscrire sur la liste. Ces examens comprennent une évaluation du rendement de l'agent selon des critères tels que les compétences juridiques ou cliniques, la conformité aux politiques et procédures du Bureau,

la gestion de cas et les compétences administratives générales.

Les dossiers traités par chacun des membres du personnel et des agents inscrits font eux aussi l'objet d'examen périodiques. Les superviseurs régionaux examinent ces dossiers tous les quatre mois pour les nouveaux agents juridiques et les agents engagés sous condition, tous les six mois pour tous les autres agents juridiques et avocats-conseils, et tous les trois mois pour tous les agents cliniques. Avant l'examen du dossier, l'agent inscrit ou membre du personnel interne doit présenter une lettre de rapport ou un examen de l'état de l'instance, qui résume les détails de l'affaire, le travail effectué jusqu'à présent et le travail qu'il reste à faire. Le superviseur évalue ensuite la qualité du travail de l'agent par rapport à différents critères, dont le nombre de rencontres entre l'agent et l'enfant, le bien-fondé de la position adoptée et la question de savoir si l'agent a recueilli suffisamment d'information à l'appui de sa position auprès de sources secondaires. Les agents cliniques doivent également soumettre le rapport de l'avocat des enfants qu'ils ont préparé à l'approbation de leur superviseur et du gestionnaire des Services cliniques avant la présentation du rapport final au tribunal.

Toute préoccupation relative au travail d'un agent inscrit fait l'objet d'une discussion avec l'agent. Si le travail est insatisfaisant, l'agent peut se voir imposer un stage probatoire ou être rayé de la liste. Le système Case Track comprend une fonction de rappel pour que les superviseurs examinent les dossiers et le travail des agents aux intervalles prescrits.

Nous avons vérifié la conformité au processus établi d'assurance de la qualité du Bureau et constaté qu'en général, le personnel respectait les délais fixés pour l'évaluation du rendement et l'examen des dossiers et cernait les préoccupations importantes. En février 2011, 17 des 345 avocats inscrits avaient été placés sous condition.

## Formation

Après leur recrutement, les nouveaux agents doivent assister à une séance d'orientation d'une journée où ils sont informés des politiques et procédures du Bureau et apprennent généralement comment défendre les différents types de causes qui leur seront confiées. Deux fois l'an, le Bureau organise aussi des séances de formation sur les questions d'ordre professionnel et administratif à l'intention des agents juridiques et cliniques. Le Bureau détermine le type de formation à offrir à ces séances lors de discussions sans formalité avec les superviseurs et la haute direction.

Nous avons remarqué qu'il n'y avait pas de documents ni de plans de formation officiels ciblant les compétences particulières que les avocats et les enquêteurs cliniques doivent posséder pour assumer leurs fonctions. De plus, le Bureau ne tenait pas de registres cohérents indiquant quels agents avaient suivi quels cours de formation. Le Bureau n'offre pas non plus de séances de rattrapage aux agents qui ont raté un cours.

Selon l'entente la plus récente, qui porte sur la période de recrutement de 2009 à 2012, les agents cliniques doivent fournir une preuve qu'ils ont suivi au moins 21 heures de formation continue par an. Des employés du Bureau nous ont cependant fait savoir qu'ils n'étaient pas au courant de cette exigence. Aucun des dossiers du personnel que nous avons examinés ne contenait de document indiquant qu'un agent clinique avait suivi le minimum requis de 21 heures de formation continue par an ou qu'il avait été tenu compte de ce facteur dans ses plus récents examens d'assurance de la qualité. Les enquêteurs cliniques internes sont eux aussi censés accumuler 21 heures de perfectionnement professionnel par année, soit en lisant des ouvrages ou en participant à des séminaires et conférences. Nous avons remarqué que le Bureau prenait note des séminaires auxquels chaque enquêteur assistait au cours d'un exercice donné, mais qu'il ne consignait pas le nombre d'heures accumulées.

## RECOMMANDATION 7

Pour tirer pleinement parti des exigences en matière de formation interne et de perfectionnement continu pour les agents inscrits et son propre personnel, le Bureau de l'avocat des enfants doit suivre de plus près les activités de formation et de perfectionnement professionnel auxquelles ceux-ci participent pour qu'elles puissent être prises en compte dans l'évaluation de leur rendement.

## RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau s'est engagé à continuer d'offrir des possibilités de formation et de perfectionnement à son personnel et aux agents inscrits :

- Le Bureau recueillera des données plus exactes sur les agents inscrits qui assistent à ses séances de formation et le temps qu'ils y consacrent, et il en tiendra compte dans l'évaluation de leur rendement.
- Le Bureau recueillera des données plus exactes sur les membres du personnel qui participent à des programmes de formation continue et de perfectionnement professionnel et le temps qu'ils y consacrent, et il en tiendra compte dans l'élaboration des plans de gestion du rendement et de perfectionnement.

## MESURE DU RENDEMENT

### Mesures et rapports de rendement

Au cours des dernières années, le Bureau a établi et utilisé 12 mesures de rendement afin d'évaluer le rendement de programme. Ces mesures portent notamment sur l'échéancier de la prestation des services et les résultats obtenus.

Trois des douze mesures sont considérées comme des mesures de succès essentielles par le Bureau et sont communiquées au Ministère dans le processus annuel de planification axée sur les

résultats. Ces mesures de rendement aident à rendre compte du succès avec lequel le Bureau aide à régler les affaires hors cour et elles sont, comme il convient, fondées sur les résultats. Cependant, concernant toutes ces mesures, le Bureau évalue lui-même son succès. Par exemple, la mesure du pourcentage de cas où le Bureau a aidé à régler l'affaire est fondée sur l'évaluation de l'agent juridique ou de l'avocat-conseil, sans que les intervenants de l'extérieur aient leur mot à dire. De plus, cette évaluation se fait sans appliquer de critères définis. Nous avons conclu qu'il y aurait lieu de définir plus clairement cette mesure, car elle pourrait être trompeuse. En effet, elle vise à faire état du rendement du Bureau dans tous les cas, alors que l'information utilisée se rapporte uniquement aux dossiers de garde et de visite, qui comptent pour 26 % seulement de la charge de travail totale du Bureau.

Deux mesures concernent l'obligation du Bureau, en vertu de la *Loi sur les tribunaux judiciaires*, à signifier un rapport de l'avocat des enfants et à le déposer devant le tribunal dans les 90 jours suivant la signification de l'avis aux parties à une enquête : le nombre de rapports déposés dans le délai de 90 jours et le nombre de rapports déposés dans un délai de 120 jours. Cependant, comme il est mentionné ci-dessus, au cours des cinq dernières années, moins de 20 % des rapports attribués ont été déposés dans le délai prescrit.

En 2010-2011, plus de 80 % des affaires de protection de l'enfance confiées au Bureau ont été traitées à l'extérieur de la région de Toronto. Avant avril 2010, les affaires de protection de l'enfance hors Toronto étaient confiées aux agents inscrits du Bureau par Aide juridique Ontario. Cette entente a expiré depuis, et toutes les affaires de protection de l'enfance dans la province sont maintenant attribuées par le Bureau. Le Bureau a mis en place une mesure de rendement selon laquelle toutes les affaires de protection de l'enfance à Toronto doivent être attribuées dans un délai de cinq jours ouvrables; il n'a toutefois prévu aucune mesure semblable pour les affaires de protection de l'enfance hors Toronto.

Le Bureau rédige un rapport d'examen annuel, qui est distribué aux intervenants tels les sociétés d'aide à l'enfance, l'Association du Barreau de l'Ontario, les juges de la Cour de justice de l'Ontario et de la Cour supérieure de justice, et Aide juridique Ontario. Cet examen annuel ne contient que des renseignements de base sur le Bureau, dont la ventilation des dépenses par service pour l'exercice, le nombre de cas attribués au cours de l'exercice et les activités communautaires auxquelles le personnel participe. À notre avis, le rapport annuel du Bureau serait plus informatif et plus pertinent pour les intervenants s'il contenait plus de renseignements utiles et objectifs sur le rendement du Bureau par rapport aux objectifs fixés et s'il était affiché sur le site Web public du Ministère.

### Consultation avec les intervenants

Le Bureau consulte les agents inscrits au sujet de ses politiques et procédures, mais il n'y a pas de processus officiel en place pour consulter les autres intervenants clés — comme les enfants clients, les sociétés d'aide à l'enfance et d'autres parties aux instances judiciaires — afin d'obtenir une rétroaction périodique sur l'efficacité du Bureau et la mesure dans laquelle il répond aux attentes.

Nous avons noté dans des rapports annuels antérieurs que le Bureau avait demandé aux avocats inscrits et à ses enquêteurs cliniques de lui faire connaître leurs préoccupations concernant ses pratiques, dont le niveau de supervision requis, la rapidité des paiements, la formation fournie et d'autres questions administratives, et qu'il avait partagé les résultats de ces consultations avec eux. Le Bureau a consulté les avocats inscrits en 2007 puis en 2010 mais, en juin 2011, il ne leur avait toujours pas communiqué les résultats des discussions de 2010.

Le Bureau ne consulte pas non plus les enfants qu'il sert afin de déterminer si les services offerts répondent à leurs besoins. Nous avons remarqué qu'en Alberta, l'Office of the Child and Youth Advocate (Bureau des enfants et des jeunes) avait lancé un processus de rétroaction client afin de connaître

les attentes des enfants à l'égard de leur représentant juridique et de comparer leurs expériences à ces attentes. Il leur posait notamment les questions suivantes :

*As-tu compris ton avocat?*

*Ton avocat t'a-t-il expliqué ce qui se passait en cour?*

*Ton avocat t'a-t-il écouté?*

*Ton avocat a-t-il dit au tribunal ce que tu voulais?*

*Ton avocat a-t-il répondu à tes questions?*

*Ton avocat t'a-t-il expliqué ce que la décision du juge voulait dire?*

*Étais-tu satisfait des services juridiques fournis par ton avocat?*

Le Bureau nous a informés que l'avocat des enfants exerçait des activités de prise de contact et engageait un dialogue avec les organismes qui servent les familles et les enfants ainsi qu'avec la magistrature. De temps à autre, la haute direction du Bureau rencontre des juges provinciaux qui s'occupent d'affaires familiales afin de discuter des préoccupations, mais elle ne tient pas de registre des résultats de ces rencontres.

## RECOMMANDATION 8

Pour aider à déterminer s'il répond de façon efficace et efficiente aux besoins de ses clients et intervenants, le Bureau de l'avocat des enfants doit continuer d'élaborer des indicateurs de rendement clés clairement définis et mesurés avec objectivité et de les faire connaître, établir des objectifs réalistes, mesurer le succès avec lequel

il répond à ces attentes et en rendre compte. Il doit aussi mettre en place un processus officiel pour obtenir une rétroaction périodique des intervenants, dont les enfants clients et la magistrature.

## RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau reconnaît l'importance de continuer d'élaborer des indicateurs de rendement clés (IRC) à l'appui de son mandat de base et de mesurer les résultats des processus et services internes fournis aux enfants et aux principaux groupes d'intervenants.

Le Bureau a pris les mesures clés suivantes :

- La haute direction du Bureau a déjà établi un cadre conceptuel fondé sur les pratiques exemplaires ainsi qu'un solide ensemble d'IRC afin d'harmoniser les résultats avec les objectifs et stratégies opérationnels clés. Le nouveau système de gestion des cas permettra au Bureau de recueillir des renseignements sur les services fournis dans chaque région de la province.
- Le Bureau restera en contact direct avec les intervenants clés afin d'améliorer l'échange d'information.
- Le Bureau est en train d'élaborer une stratégie de participation des jeunes où s'engagera un dialogue avec ces derniers sur le Bureau et ses services.
- Le Bureau est résolu à communiquer plus souvent avec le public pour lui faire connaître le Bureau et ce qu'il fait pour les enfants de l'Ontario.