

2019/20 – 2021/22
Regroupement d'agences et de tribunaux
Plan d'activités
Centre d'assistance juridique en matière
de droits de la personne

Table des matières

Section 1 : Résumé	3
Section 2 : Notre mandat.....	9
Section 3 : Survol des programmes et des activités.....	10
Section 4 : Analyse de l'environnement et risques.....	13
Section 5 : Orientations stratégiques et plan de mise en œuvre	16
Section 6 : Plan sur le capital humain	19
Section 7 : Technologie de l'information (TI)/Plan de prestation du service électronique	24
Section 8 : Initiatives impliquant des tierces parties	26
Section 9 : Plan de communication	28
Section 10 : Plan de diversité et d'inclusion	30
Section 11 : Plan d'accessibilité pluriannuel.....	31
Section 12 : Plan financier triennal.....	32
Section 13 : Mesures de rendement et objectifs	34

Section 1 : Résumé

Objectifs 2017/2018		Réalizations 2017/2018
90 % des clients déclarent être très satisfaits ou satisfaits des services du CAJDP	→	91 % des clients sondés ont déclaré être satisfaits ou très satisfaits des services du CAJDP
Six récits positifs sur les droits de la personne dans les médias mentionnant les services du CAJDP	→	Vingt-six récits positifs sur les droits de la personne mentionnant les services du CAJDP et plus de 100 reportages écrits ou parlés sur nos clients et nos services
110 cas réglés entre la médiation et avant ou lors de l'audience	→	114 cas réglés entre la médiation et avant ou lors de l'audience
25 200 réponses aux demandes d'information 83 % d'appels ont eu une réponse	→	23 198 réponses aux demandes d'information 79 % d'appels ont eu une réponse
Taux de règlement de 69 % à la médiation	→	Taux de règlement de 63 % à la médiation
80 % des cas à l'étape des audiences sont réglés lors de l'audience	→	86 % des cas à l'étape des audiences sont réglés lors de l'audience

RÉALISATIONS CLÉS

Le règlement des affaires avant l'audience permet aux parties concernées de participer à la résolution de la requête. Cela permet aussi souvent de trouver des réparations ayant une portée plus large qui favorisent l'éducation, la sensibilisation et la prévention. Le CAJDP a continué de connaître du succès au chapitre des règlements, atteignant un pourcentage élevé d'affaires réglées tout au long du processus relatif aux droits de la personne et avant l'audience sur le fond. Le programme de médiation a accru notre capacité à régler les affaires avant les audiences. Il a donné lieu à une augmentation soutenue des règlements avant audience de près de 50 %.

Si le pourcentage de règlements par médiation est un peu moins élevé que prévu, le CAJDP continue d'afficher un pourcentage de règlements plus important que le taux

global de cas réglés par médiation du Tribunal des droits de la personne (qui atteignait 59 % en 17/18). De plus, le nombre de cas réglés par le CAJDP *avant* l'étape de la médiation a augmenté de 15 % par rapport à l'année précédente et de 44 % au cours des quatre dernières années. Le règlement des affaires avant la médiation permet d'obtenir une résolution encore plus rapidement pour les parties concernées et cela renforce l'efficacité du système de défense des droits de la personne en évitant d'entamer une procédure officielle devant le Tribunal. Vraisemblablement, le fort roulement des avocats employés par le CAJDP, qui s'explique par la faiblesse des salaires, a contribué au fait que nous n'avons pas atteint nos objectifs en matière de règlement. En effet, un avocat inexpérimenté mettra quelques années à acquérir de l'expérience et à développer une expertise en négociation de règlement.

Le CAJDP continue de recevoir des évaluations et des commentaires très positifs de la part des clients qui utilisent ses services. Les sondages de rétroaction montrent également que les clients recommanderaient le CAJDP à d'autres Ontariens ayant besoin de conseils juridiques et d'information au sujet de la discrimination en vertu du *Code*.

Les affaires importantes du CAJDP attirent souvent l'attention des médias et cette médiatisation permet d'informer et d'éduquer les Ontariennes et Ontariens au sujet des lois contre la discrimination, des répercussions de la discrimination et des options possibles pour résoudre les incidents de nature discriminatoire. Parmi les affaires du CAJDP ayant été très médiatisées cette année, on compte un cas de harcèlement sexuel au travail, un cas de chien d'assistance dans un restaurant, un cas de mauvaise gestion d'une plainte pour agression sexuelle par une université et un cas de discrimination au travail fondée sur la grossesse des employées.

Le nombre de demandes reçues cette année et le taux de réponse ont été légèrement inférieurs au nombre attendu, mais une plus grande partie de nos appels concernaient directement un problème de droits de la personne. En effet, le CAJDP reçoit chaque année des demandes qui ne sont pas directement liées au *Code des droits de la personne*. Le nombre de demandes non liées au *Code* a baissé de 19 % au cours des quatre dernières années. Cette diminution pourrait s'expliquer par une plus grande utilisation de nos ressources en ligne, lesquelles aident les personnes à déterminer si leur situation représente une discrimination en vertu du *Code*. Le fait de répondre à un plus grand nombre de demandes directement liées à la discrimination en vertu du *Code des droits de la personne* signifie que l'on peut passer plus de temps à communiquer avec chaque demandeur, ce qui permet d'obtenir des renseignements plus détaillés, d'offrir davantage de conseils juridiques et de proposer des solutions pour résoudre le problème. Nous sommes en train de mettre en place des outils technologiques de manière à accroître la réactivité et la capacité de notre service de renseignement.

STRATÉGIES POUR LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

Programme de médiation

Après avoir réussi à améliorer les services pendant cinq ans, le programme de médiation primé du CAJDP continue d'entraîner des résultats remarquables. Bien que le financement du programme ait été annulé, il est important de souligner les répercussions que le programme de médiation a eues sur le processus en matière de droits de la personne. Le programme a fonctionné en utilisant un petit groupe de non-avocats pour aider les candidats lors de la phase précédant la demande relative au processus des droits de la personne. Cela a permis au personnel juridique du CAJDP de se concentrer sur la résolution des affaires du TDPO au stade de la médiation et de l'audience. Voici les résultats obtenus :

- Le nombre de personnes ayant reçu avant la médiation une assistance juridique en profondeur a crû en moyenne de 136 %;
- Le nombre de personnes représentées aux séances de médiation du TDPO a crû en moyenne de 84 %;
- Une hausse moyenne de 75 % du nombre de cas réglés avant ou lors de leur médiation par le TDPO;
- Une hausse moyenne de 49 % du nombre de cas réglés avant ou lors des audiences devant le TDPO; et
- Une hausse moyenne de 9 % du nombre de cas réglés lors des audiences devant le TDPO.

Le programme a entraîné le règlement d'un plus grand nombre de demandes tôt dans le processus du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario (TDPO), et une réduction du nombre de demandes concernant les droits de la personne nécessitant un jugement du TDPO. Ce détournement des dossiers du processus d'arbitrage complet constitue un avantage pour les plaignants, les défendeurs et l'efficacité générale du processus de règlement en matière de droits de la personne. Le CAJDP croit que le programme de médiation permet de réduire de près de 150 le nombre d'affaires qui sont entendues chaque année. Ceci entraîne des économies évaluées à 820 000 \$ pour le CAJDP et à environ 400 000 \$ en frais d'audience du Tribunal.

Un examen des avantages financiers du programme de médiation indique que le règlement des affaires par la médiation devant les tribunaux administratifs est nettement moins coûteux que de procéder à une audience devant un tribunal.

La perte du financement du programme de médiation entraînera une réduction importante des services pour les Ontariens qui déposent des demandes auprès du TDPO. Les coupes ont entre autres les répercussions qui suivent :

- Une diminution de l'accès à la justice pour les Ontariens;
- Une diminution du nombre de demandeurs qui recevront une aide juridique approfondie avant de présenter une demande;

- Une diminution du nombre d’Ontariens qui recevront des entrevues juridiques approfondies aux étapes de la médiation et de l’audience;
- Une diminution du nombre d’Ontariens qui seront représentés devant le TDPO aux étapes de la médiation et de l’audience;
- Une diminution du nombre de règlements à toutes les étapes du processus de demande, ce qui réduira l’efficacité du processus du TDPO;
- Une augmentation des demandes non fondées en matière de droits de la personne, car moins de personnes recevront des conseils et des informations juridiques avant de procéder à leur demande;
- Des coûts plus élevés pour le TDPO puisque moins d’affaires se régleront avant l’audience;
- Une augmentation des coûts pour les défendeurs (y compris les petites entreprises), qui font généralement appel à des avocats pour les assister dans leurs affaires étant donné que les affaires sont désormais plus susceptibles de faire l’objet d’une audience, le temps et les frais du défendeur augmenteront; et
- Une augmentation des coûts — émotionnels et financiers — pour les demandeurs et les défendeurs, ce qui peut retarder leur capacité à reprendre le travail et à poursuivre leur vie.

La perte du financement de la médiation annulera une grande partie des gains réalisés par les règlements plus nombreux et plus rapides des affaires au profit de toutes les parties concernées, car pendant les cinq années d’existence du programme, il a permis aux processus de résolution des affaires du Tribunal de devenir plus rapides. Cela aura une incidence négative sur l’efficacité et la rapidité du système des droits de la personne.

Services juridiques

Dans l’avenir, le CAJDP continuera à assurer la prestation de services juridiques et de soutien de grande qualité (jusqu’à la représentation devant le Tribunal des droits de la personne et les cours d’appel, en cas de besoin) dans la foulée de nos efforts continus pour faire avancer l’égalité et promouvoir les droits de la personne dans la province de l’Ontario.

Nous réaffirmons notre engagement à fournir des conseils, une assistance et des services juridiques aux personnes dont les droits, en vertu du *Code des droits de la personne*, ont été violés. Cependant, le CAJDP devra examiner son modèle de services et déterminer quels services seront réduits ou supprimés à partir de 2019/20, comme l’exige l’annulation du programme de médiation. Le CAJDP surveillera les répercussions de ses réductions de service initiales et apportera des modifications dans la mesure du possible et si nécessaire tout au long de la période de planification.

Le modèle du CAJDP, qui consiste à fournir des services juridiques dégroupés, est une méthode rentable et efficace pour résoudre les litiges relatifs aux droits de la personne. Ce modèle permet au CADJP de maximiser sa capacité à conclure des règlements tout au long du processus de différends relatifs aux droits de la personne et a été évalué comme étant au moins trois fois moins coûteux, pour les demandeurs, les défendeurs et les contribuables, que les modèles de litige. Nous déploierons tous les efforts possibles pour nous assurer de continuer à fournir des services dans le cadre de ce modèle.

Communications

L'annulation du programme de médiation peut également avoir des répercussions néfastes sur les stratégies de communication du CADJP qui ont connu du succès. La réduction du personnel pourrait entraîner la perte du poste de coordinateur de la communication et des relations extérieures.

Les affaires du CADJP ont bénéficié d'une couverture médiatique positive importante, ce qui a entraîné une plus grande sensibilisation du public et une meilleure compréhension des questions relatives aux droits de la personne et à la discrimination. À titre d'exemple, le dossier d'un homme noir à qui l'on avait demandé de payer d'avance un repas dans un restaurant a bénéficié d'une large couverture [médiatique](#). Cette couverture contribue à réduire le risque de futures plaintes en matière de droits de la personne en accroissant la compréhension par le public de la discrimination, notamment en sensibilisant les propriétaires de restaurants à l'importance d'avoir des pratiques et des politiques non discriminatoires.

La poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans de communication sera une priorité, mais leur portée peut être considérablement limitée à cause de la réduction du budget. La réduction de notre capacité de communication peut également limiter notre capacité à identifier, surveiller et planifier les problèmes émergents en matière de droits de la personne qui affectent notre demande de services.

Rendre des services aux collectivités vulnérables

Les domaines de discrimination où l'opinion publique est très sensibilisée ou dans lesquels nous constatons une augmentation de la demande de services, notamment le harcèlement sexuel, la discrimination raciale, en particulier le racisme anti-Noir, l'islamophobie, l'antisémitisme et la discrimination à l'égard des peuples autochtones et des personnes handicapées, resteront notre priorité.

Partenariats

Le CAJDP maintiendra ses partenariats avec des organismes qui soutiennent les femmes victimes de harcèlement sexuel et avec des organismes qui défendent les intérêts des personnes handicapées. Dans le prolongement de notre projet intérimaire

avec Aide juridique Ontario, qui prendra fin au début de 2019, nous commencerons à travailler avec une nouvelle clinique juridique, le *Black Legal Action Centre*. Nous participerons à une initiative de l'INCA visant à développer des ressources juridiques pour les personnes touchées par la cécité.

Initiatives de médias numériques

Nous continuerons à envisager la mise en œuvre d'initiatives de médias numériques, dont des vidéos, des outils Web et des applications, afin de renseigner le public sur ses droits en vertu du *Code* et sur les services du CAJDP, et d'améliorer notre capacité de services et leur efficacité.

Diversité et inclusion

Le CAJDP a créé et maintient un effectif au sein duquel les groupes visés par l'équité sont représentés à des taux supérieurs aux taux de la main-d'œuvre globale de l'Ontario, notamment dans les postes professionnels où la diversité est souvent inférieure. L'équité en matière d'emploi est surveillée de façon régulière et incorporée dans la planification du capital humain, y compris lorsque les effectifs sont réduits.

L'enquête de 2016 du groupe d'avocats a révélé que :

- 88,9 % ont déclaré être des femmes
- 47,1 % ont déclaré appartenir à des minorités raciales
- 11,8 % ont déclaré être Autochtones
- 44,4 % ont déclaré avoir un handicap
- 5,6 % ont déclaré avoir une orientation sexuelle autre qu'hétérosexuelle

Le CAJDP a adopté plusieurs initiatives liées à l'équité afin de soutenir une main-d'œuvre diversifiée, dont un programme continu de formation du personnel sur des questions d'égalité et d'inclusion. Au cours de la période de planification, le CAJDP continuera de :

- prodiguer de la formation en matière d'équité et d'inclusion à l'ensemble du personnel;
- satisfaire ou dépasser les objectifs d'équité en matière d'emploi;
- intégrer l'équité/la compétence culturelle dans le processus d'évaluation du rendement régulier pour l'ensemble du personnel;
- incorporer les valeurs d'équité/de compétence culturelle dans tous les concours d'emploi;

Section 2 : Notre mandat

MANDAT LÉGISLATIF

Aux termes du *Code des droits de la personne de l'Ontario*, le CAJDP prodigue des conseils, de l'assistance et des services juridiques aux gens dont les droits en vertu du *Code* ont été bafoués, dont la représentation en justice pour les requêtes devant le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario. Le CAJDP est tenu « d'élaborer et administrer un système efficient et efficace » de prestation de services de soutien dans l'ensemble de la province « au moyen des méthodes de prestation de services qu'il estime appropriées ». (*Code*, art. 45.12 et 45,13)

ÉNONCÉS DE VISION ET MANDAT

Pour atteindre ses objectifs législatifs, le CAJDP s'engage à fournir des services novateurs qui favorisent la dignité et le respect de tous les Ontariens en soutenant un système de droits de la personne qui soit efficace, efficient et apte à réagir. Les énoncés de vision et de mandat du CAJDP servent de guide pour s'assurer que le travail du CAJDP demeure conforme aux valeurs y étant exprimées.

Énoncé de vision

Le Centre d'assistance juridique en matière de droits de la personne s'efforce d'être un chef de file dans l'avancement de l'égalité, dans la protection des droits de la personne et dans le soutien des droits de chaque personne de vivre et de travailler dans la dignité et le respect.

Énoncé de mandat

Le CAJDP œuvre à la promotion de l'égalité et à la protection des droits de la personne par la prestation d'un large éventail de services d'aide et de soutien juridique accessibles et de qualité aux victimes de discrimination, en contravention des lois sur les droits de la personne de l'Ontario.

GOVERNANCE

Le CAJDP a été constitué en société indépendante du gouvernement de l'Ontario, mais qui est responsable devant lui. En outre, le *Code* met en place un conseil d'administration pour régir les affaires de l'organisation. Le CAJDP est doté d'un conseil d'administration solide et diversifié, composé de huit administrateurs qui représentent les différentes régions de la province. Le conseil d'administration apporte un ensemble de compétences étendues et variées à la gouvernance du CAJDP. En tant que conseil de gouvernance, le conseil d'administration fournit une orientation stratégique à l'organisation et la supervise.

Le CAJDP est également régi par un protocole d'entente (PE) entre le Procureur général et le président du conseil d'administration du CAJDP. Les objectifs déclarés du protocole d'entente sont :

- D'établir les rapports de responsabilisation entre le ministre et le CAJDP;
- De clarifier les rôles et les responsabilités du ministre, du sous-ministre, du sous-procureur général adjoint, du président, du conseil d'administration et de la directrice exécutive;
- D'établir les attentes concernant les relations ou arrangements opérationnels, administratifs, financiers, d'audit et d'établissement de rapports entre le MPG et le CAJDP.

Suivant les instructions du conseil d'administration, le CAJDP continuera à travailler en coopération avec les parties prenantes du ministère pour s'assurer que nous continuons à fonctionner dans le respect des attentes du cadre de gouvernance, du mandat du ministère et de nos propres énoncés de vision et de mandat.

Section 3 : Survol des programmes et des activités

Depuis plus de 10 ans, le Centre d'assistance juridique en matière de droits de la personne (CAJDP) s'efforce de faire avancer l'égalité et la protection des droits de la personne pour tous les Ontariens. Grâce à un éventail de services juridiques et de soutien de grande qualité, le CAJDP s'est acquitté de son mandat législatif qui consiste à mettre en place et à administrer un système efficace et économique de prestation de services dans tout l'Ontario.

Grâce à ses programmes novateurs, le CAJDP remplit son mandat législatif et honore les priorités du gouvernement provincial et du ministère du Procureur général. Notre programme pour étudiants en droit et notre programme de médiation primé sont des exemples parfaits des méthodes que le CAJDP utilise pour tirer parti de ressources limitées au profit du public.

Nos programmes et services comprennent :

- Un service d'accueil téléphonique
- Le site Web du CAJDP et d'autres plates-formes numériques
- Des services juridiques et une représentation (résolution précoce, médiation et audience)
- Une initiative liée au harcèlement sexuel en milieu de travail
- Un programme de services aux Autochtones

Service d'accueil téléphonique — renseignements juridiques et conseils juridiques sommaires

Le CAJDP fournit une assistance juridique aux personnes qui l'appellent via sa ligne téléphonique gratuite de renseignements et d'accueil. Le personnel du CAJDP répond annuellement à plus de 23 000 demandes de renseignements électroniques, en personne et au téléphone, puis transmet de l'information aux gens pour les aider à faire valoir leurs droits en vertu du *Code des droits de la personne de l'Ontario*. Le service peut être fourni dans plus de 200 langues grâce à des services d'interprétation simultanée.

Nos conseillers formés en matière de droits de la personne sont capables d'analyser et d'aider dans les cas où le *Code* a été violé, mais leur capacité à rediriger les questions qui ne relèvent pas du *Code* est tout aussi importante. Dans de telles circonstances, les conseils de notre personnel incitent les personnes qui appellent directement à s'adresser à un forum plus approprié. Ainsi, les questions qui ne sont pas liées aux droits de la personne sont redirigées à l'extérieur du processus du Tribunal. Ce service contribue à accroître l'efficacité du TDPO et évite aux défendeurs d'avoir à engager des litiges inutiles en matière de droits de la personne.

Résolution précoce

Même avant le dépôt d'une demande en matière de droits de la personne, le personnel du CAJDP, dans la mesure du possible, tentera de régler l'affaire. Nos efforts de résolution rapide sont demeurés constants au fil des ans; nous continuerons de nous efforcer de rediriger les demandes hors du système des droits de la personne. Le nombre de règlements obtenus après le dépôt d'une demande en matière de droits de la personne, mais avant la tenue d'une médiation, a augmenté régulièrement au cours des quatre dernières années. Le fait de rediriger une demande réduit les coûts personnels pour le demandeur, les coûts financiers pour le défendeur et les coûts pour le public liés à une audition complète au sein du système des droits de la personne. La résolution précoce aide le CAJDP dans ses efforts pour soutenir le MPG et le gouvernement provincial dans la réduction des coûts pour le public.

Services juridiques et représentation

Le Centre a utilisé de nombreuses façons novatrices pour s'assurer que ses clients reçoivent des services juridiques de la plus haute qualité. Le CAJDP continue d'offrir des services dégroupés afin de maximiser le nombre de clients qu'il peut servir. Tout au long de chaque étape du processus de demande, le personnel du CAJDP s'efforce de régler les différends en matière de droits de la personne par voie de négociation avec l'autre partie. Malgré la perte du financement de la médiation, le CAJDP continuera à assurer la représentation lors des médiations et des audiences devant le TDPO. Ce service est au cœur de notre modèle de prestation de services. Un examen de nos critères de sélection des cas sera effectué et des ajustements seront apportés en fonction de notre allocation de fonds.

Services à l'échelle provinciale

Le CAJDP continue à croire en l'importance de la représentation régionale — lorsque cela est possible — pour ses clients. La présence de notre personnel à Hamilton, London, Guelph, Windsor et Thunder Bay réduit nos frais de déplacement et sensibilise davantage, au niveau provincial, aux services du CAJDP et au système des droits de la personne. Le CAJDP espère maintenir ses bureaux régionaux, s'il est en mesure de le faire dans la limite de ses ressources financières.

Le site Web et d'autres plates-formes numériques

Pour garantir que notre service soit accessible à tous les Ontariens, des informations juridiques et des conseils sommaires sont offerts au moyen de plusieurs méthodes différentes. Les utilisateurs du service peuvent accéder à notre site Web pour utiliser des outils en langage simple qui, entre autres, les aideront à déterminer si certains comportements relèvent du *Code des droits de la personne*. En outre, nos guides d'auto-assistance fournissent de précieux renseignements sur les questions de procédure, par exemple la manière de présenter son cas devant le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario. L'utilisation de notre site Web a augmenté de plus de 25 % chaque année au cours des trois dernières années avec plus de 150 000 visiteurs ayant annuellement accès au site. De plus, notre présence sur les plates-formes de médias sociaux — y compris Twitter et Facebook — permet de mieux faire connaître le CAJDP et le système des droits de la personne en général.

Nous continuerons à étudier les possibilités de mettre à jour notre site Web pour le rendre plus attrayant et plus convivial. Pour nous lancer dans ce projet, nous allons réexaminer nos ressources afin de déterminer s'il est possible d'entreprendre une réorganisation de notre site Web. Nous continuerons à explorer cette initiative numérique, et d'autres aussi, afin de rendre nos services plus accessibles aux Ontariens qui ont vécu de la discrimination.

Le harcèlement sexuel

Au cours des dernières années, le CAJDP a développé un programme concentré sur les services aux survivants du harcèlement sexuel. À l'époque du mouvement #MoiAussi, le CADJP a conclu un partenariat avec la clinique commémorative Barbra Schlifer pour faire mieux connaître le processus du Tribunal des droits de la personne, qui constitue une alternative viable aux actions pénales et civiles comme moyen de remédier aux incidents de violence sexuelle, en particulier sur le lieu de travail. L'arbitrage de ces affaires par le TDPO est moins coûteux (sur les plans affectif et financier) pour le survivant. Au cours de la dernière année, le CAJDP a noté une augmentation constante du nombre de cas où le harcèlement sexuel ou la sollicitation sexuelle constitue au moins un des motifs invoqués. Le CAJDP demeure engagé à fournir des services à cette communauté vulnérable. En outre, nous allons soumettre une proposition en vue d'une initiative du gouvernement fédéral qui, si elle est reçue,

permettra d'améliorer les services aux victimes de harcèlement sexuel sur le lieu de travail.

Un programme de services aux Autochtones

Le CAJDP continue de constater une forte augmentation des services aux communautés autochtones. Les communautés autochtones de l'Ontario continuent de subir de la discrimination substantielle dans de nombreux aspects de la vie quotidienne. L'augmentation des services aux clients autochtones est le résultat direct d'années d'interventions ciblées sur ces communautés grâce au partenariat positif avec la Fédération des Centres d'amitié autochtone de l'Ontario (OFIFC). Cette relation se poursuivra à plus petite échelle compte tenu du fait que le projet financé par la Fondation du droit de l'Ontario s'est terminé. Le CAJDP s'engage à faire en sorte que les peuples autochtones continuent à être renseignés sur le processus des droits de la personne comme moyen de faire valoir leurs droits.

Section 4 : Analyse de l'environnement et risques

Facteurs externes

Modifications législatives, réglementaires ou aux politiques

En juin 2018, un nouveau gouvernement a été élu en Ontario. Au début de son mandat, le gouvernement a procédé à des examens des finances de la province et a signalé que l'Ontario enregistrait un déficit de 15 milliards de dollars. En conséquence, le gouvernement a annoncé que des contraintes générales seront mises en place pour gérer les finances de la province.

Examen des organismes provinciaux

En novembre 2018, le gouvernement a publié son exposé économique d'automne. Il y annonçait qu'un groupe de travail avait été convoqué « pour mener un examen complet des organismes provinciaux de l'Ontario ». Le groupe de travail poursuivra les objectifs suivants :

- Cerner des occasions immédiates de permettre des gains d'efficience;
- Faire en sorte que les organismes demeurent transparents et viables à long terme;
- Faire en sorte que les organismes utilisent l'argent des contribuables de façon appropriée et efficace;
- Aligner les organismes sur les priorités actuelles du gouvernement;
- Faire en sorte que les organismes possèdent des structures de surveillance appropriées.

Le CAJDP participera pleinement à l'examen du groupe de travail, par lequel nous espérons démontrer la contribution significative du CAJDP à un système de droits de la personne rentable et efficace dont les Ontariens tirent profit, y compris les demandeurs en matière de droits de la personne, les défendeurs et le gouvernement.

Examen des tribunaux et des regroupements de tribunaux

L'énoncé économique de l'automne annonce également un examen des tribunaux et des groupes de tribunaux. Alors qu'il discutait de l'accès à la justice, le gouvernement a déclaré ce qui suit :

Afin d'améliorer l'accès à la justice et de promouvoir l'efficacité des programmes, le gouvernement prévoit passer en revue les tribunaux d'arbitrage et les regroupements de tribunaux relevant du ministère du Procureur général. Cet examen s'inscrit dans le plan du gouvernement visant à s'assurer que les programmes sont efficaces, abordables et viables.

Les répercussions, sur le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario, du regroupement ou de la combinaison des tribunaux d'arbitrage annoncé récemment ne sont pas encore tout à fait claires. Toutefois, étant donné qu'une grande partie du travail du CAJDP dépend du traitement des demandes au TDPO, tout ajustement qui pourrait être apporté à la portée du TDPO aura une incidence directe sur les services du CAJDP. Le CAJDP s'efforcera de maintenir une certaine souplesse dans l'adaptation de ses services aux changements apportés au TDPO dans le but de continuer à garantir que les demandeurs en matière de droits de la personne reçoivent l'assistance juridique requise pour appuyer le règlement rapide de leurs dossiers.

Le gouvernement se prépare à examiner les tribunaux d'arbitrage et les regroupements de tribunaux. Simultanément, le TDPO connaît une augmentation importante du nombre de demandes déposées en matière de droits de la personne. Le TDPO a indiqué que cette augmentation n'est pas limitée à un motif ou à une zone de service en particulier. Cette augmentation du nombre de demandes devrait se traduire par une plus grande demande de services au CAJDP.

En ce qui concerne les développements émergents au TDPO : le Tribunal connaît également une pénurie de vice-présidents et de membres. Le CAJDP sait que le TDPO travaille actuellement avec 60 % de ses effectifs normaux d'arbitres. Le CAJDP ressent déjà les conséquences de cette pénurie (p. ex. annulation des médiations et retards dans le traitement des demandes). Le CAJDP continuera à suivre de près cette situation.

La réduction des services du CAJDP entraînera une diminution du nombre d'affaires réglées en début de processus et avant la tenue d'audiences complètes, ce qui aggravera les retards au Tribunal.

Changements et tendances dans l'environnement d'exploitation

Facteurs sociétaux

L'Ontario continue de connaître une augmentation du nombre de personnes qui signalent des incidents de crimes haineux. Un rapport récent indique que les Noirs étaient les cibles les plus fréquentes des crimes haineux. En ce qui concerne l'appartenance religieuse, la communauté juive a connu la plus forte augmentation de crimes haineux en 2017, suivie par les citoyens musulmans. En outre, Statistique Canada signale également une augmentation des incidents d'agressions sexuelles en Ontario.

Par conséquent, le CAJDP s'attend à voir augmenter le nombre d'enquêtes et de demandes déposées par les membres des communautés noire, juive et musulmane. On s'attend également à une augmentation du nombre de demandes émanant de survivants de harcèlement et de violence sexuelle.

Crimes haineux : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2018051-fra.htm>

Aggressions sexuelles : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2018036-fra.htm>

Facteurs internes

Implications de la perte du programme de médiation

La perte du financement pour ce programme entraînera une réduction des effectifs du CAJDP et de la prestation de ses services. En même temps, compte tenu des facteurs externes mentionnés ci-dessus, nous nous attendons à ce que la demande pour les services du CAJDP se maintienne ou augmente. L'incapacité du CAJDP à augmenter de manière adéquate les salaires des avocats vient s'ajouter au défi posé par les réductions de personnel. Les salaires des avocats du CAJDP restent nettement inférieurs aux niveaux de rémunération des avocats du gouvernement, soit ceux des autres organismes provinciaux de défense des droits de la personne et des autres organismes de services d'exploitation de l'Ontario, y compris l'aide juridique de l'Ontario. La contraction du budget du CAJDP entraînera une réduction du nombre d'avocats, ce qui entraînera une augmentation des exigences imposées au personnel restant. Le CAJDP risque de perdre du personnel en raison de la charge de travail des avocats et des salaires peu élevés.

En réaction à la perte de financement du programme de médiation, le CAJDP procédera à un examen de ses services afin de déterminer la meilleure façon d'ajuster ses modèles de prestation de services pour répondre à la demande continue de services. Au cours des exercices 19/20 et suivants, le CAJDP élaborera un plan qui :

- Répondra à nos défis financiers et de dotation en personnel actuels;
- Mettra en œuvre et fera le suivi des changements apportés au modèle de prestation de services;
- Élaborera des stratégies pour tenter d'atténuer la baisse du moral du personnel qui découlera de la perte du programme de médiation; et
- Utilisera la technologie pour aider à traiter les demandes d'assistance.

Section 5 : Orientations stratégiques et plan de mise en œuvre

Orientations stratégiques et mise en œuvre

Influences environnementales, risques et hypothèses de planification

Les hypothèses de planification continueront à être révisées en fonction de l'annulation du programme de médiation. Les hypothèses comprennent une demande constante ou accrue de services à tous les stades du processus en matière de droits de la personne.

Nous aurons recours aux données relatives à l'utilisation du service ainsi qu'aux domaines sociaux et aux motifs de discrimination visés dans nos dossiers afin de désigner et de surveiller les tendances et d'éclairer la planification de notre service à court et à long terme. Sur la base des données actuelles, nous prévoyons une augmentation continue des besoins de services dans les domaines des services aux autochtones et du harcèlement sexuel.

Le CAJDP s'inquiète toujours du rythme auquel les affaires se rendent aux audiences et aux médiations devant le Tribunal des droits de la personne. Nous constatons, à la lumière des statistiques trimestrielles du Tribunal, que le nombre de nouvelles requêtes en droits de la personne et de dossiers en suspens continue d'augmenter. Comme le volume de notre travail — aux étapes de la médiation et de l'audience — est directement lié aux dossiers qui sont inscrits pour être portés devant le Tribunal, nous nous attendons à une hausse de la demande pour des services du CAJDP, car le Tribunal s'efforce de résoudre ces dossiers en suspens.

Indicateurs de rendement

Au cours de la prochaine période de planification, le CAJDP continuera à mettre en œuvre son mandat stratégique — faire progresser l'égalité et protéger les droits de la personne en fournissant une gamme de services juridiques et de soutien accessible et de haute qualité. Nous continuerons à atteindre cet objectif en poursuivant des programmes novateurs qui fonctionnent dans les limites de notre enveloppe budgétaire. Les programmes que nous continuerons comprennent :

- Le règlement rapide des différends en matière de droits de la personne;
- La représentation (médiation et audiences);

- Le programme intensif de lutte contre la discrimination (programme des étudiants en droit);
- Les partenariats.

Résolution précoce

La CAJDP reconnaît l'importance de la résolution précoce comme stratégie clé pour contrôler à la fois les coûts du CAJDP et ceux du système. À ce titre, nous poursuivrons nos efforts pour aider nos clients à résoudre rapidement les questions relatives aux droits de la personne. Toutefois, y parvenir dans les limites des contraintes financières constituera un défi important. La résolution précoce des problèmes sera bénéfique pour le CAJDP, car elle supprime certains dossiers de clients du système, elle libère notre personnel pour qu'il puisse s'occuper d'un plus grand nombre de questions et elle permet le maintien d'un niveau élevé de service aux Ontariens. Le personnel à tous les niveaux sera encouragé à rechercher des possibilités de résoudre les problèmes. Le CAJDP continuera à surveiller le taux de règlement des demandes devant le TDPO.

Représentation juridique

Le CAJDP poursuivra son programme fondamental, soit de fournir une représentation juridique aux Ontariens qui ont été victimes de discrimination liée au *Code*. Le CAJDP devra apporter des ajustements importants à son modèle de prestation de services. Ces changements se dérouleront et seront adaptés au cours de la prochaine période de planification. Nous nous attendons également à ce que des modifications soient nécessaires au cours de l'année, à mesure que le CAJDP fera le suivi des répercussions de la perte du programme de médiation.

Programme intensif de lutte contre la discrimination des étudiants en droit (ADIP)

Le programme d'éducation expérientielle que le CAJDP a mis en place en partenariat avec la faculté de droit d'Osgoode Hall a été bénéfique pour les étudiants y étant inscrits, car il leur permet d'affiner des compétences juridiques transférables à tous les domaines du droit. En même temps, le programme ADIP renforce la capacité de service de première ligne du CAJDP. Les étudiants consacrent une partie de leur stage à l'accueil, ce qui augmente de près de 20 % notre capacité de service de première ligne. Cette contribution aide le CAJDP à maintenir des taux de réponse aux appels et des délais d'attente raisonnables pour les appels entrants. Le programme permet au CAJDP d'avoir l'équivalent de deux ETP supplémentaires pour son équipe d'accueil. La participation des étudiants dans d'autres domaines de travail du Centre permet également d'améliorer le service que nous offrons à nos clients. Le CAJDP entend poursuivre ce précieux partenariat avec la faculté de droit.

Emplacements régionaux

Le CAJDP dispose d'un personnel juridique dans des cliniques juridiques communautaires à Hamilton et à Windsor. De plus, nous entretenons des liens avec

des organismes non gouvernementaux à London et à Thunder Bay, ce qui nous permet d'affecter notre personnel dans ces organismes de services. De cette façon, le système de protection des droits de la personne s'assure une présence régionale, sans avoir à assumer les coûts relatifs à l'établissement d'une infrastructure indépendante et cela ont également diminué les coûts de déplacements pour la représentation aux médiations et aux audiences dans ces centres régionaux. Les emplacements régionaux feront l'objet d'un examen au cours de la période de planification, étant donné l'annulation du programme de médiation. Cependant, nous nous attendons à ce que la suppression des bureaux régionaux ne soit pas une option rentable étant donné que le coût modeste du maintien des bureaux régionaux est compensé par l'augmentation des frais de déplacement du personnel de la RGT pour les médiations et les audiences dans les bureaux régionaux.

Autres partenariats

Les partenariats dans lesquels le CAJDP s'engage lui permettent de faire connaître ses services et le système des droits de la personne. La sensibilisation accrue permettra au CAJDP d'atteindre son objectif d'offrir un meilleur accès à la justice aux Ontariens qui ont été victimes de discrimination fondée sur le *Code*. Le CAJDP continuera à favoriser des relations saines avec les organismes qui fournissent des services similaires ou complémentaires aux Ontariens victimes de discrimination.

Diversité et inclusion

Le CAJDP s'engage à poursuivre ses initiatives internes en cours pour promouvoir l'inclusion et la diversité sur le lieu de travail, notamment en ce qui concerne ce qui suit :

- Planification, rapport et suivi continus de l'équité en matière d'emploi;
- Soutien aux initiatives du comité d'équité et de diversité;
- Formation sur une gamme de sujets liés à la diversité, comme la création d'alliés, la formation liée à la lutte contre l'oppression et le racisme envers les Noirs, dans la mesure du possible;
- Énoncé des objectifs en matière de diversité dans la description d'emploi et les exigences de rendement du directeur général;
- Préservation des compétences culturelles et de diversité, comme composantes nécessaires dans toutes les descriptions d'emploi;
- Inclusion de questions liées à la diversité et à l'équité dans tous les concours professionnels;
- Conformément aux exigences du Barreau de l'Ontario, élaboration d'une politique sur la diversité et les droits de la personne.

Section 6 : Plan sur le capital humain

Contexte stratégique

La planification du capital humain du CAJDP est intégrée à sa planification opérationnelle et de services et se veut le reflet des principales valeurs organisationnelles d'égalité substantive, d'accessibilité, d'excellente qualité du service et de processus transparents. Cette intégration et ces priorités sont incorporées d'un bout à l'autre du processus décisionnel en matière de ressources humaines, de la rémunération de la haute direction aux décisions liées à la structure salariale. La planification et le processus décisionnel au sein de l'organisation sont gérés dans le contexte de l'engagement à l'égard de l'accès à la justice, de l'excellence du service, de l'innovation et de l'efficacité.

Les hypothèses de planification tiennent compte de l'annulation du programme de médiation et des demandes de services prévues en fonction de nos données et statistiques sur les services ainsi que des données du Tribunal des droits de la personne. Toutefois, au moment de la rédaction du présent document, les décisions concernant les réductions d'effectifs résultant de la perte du programme de médiation n'ont pas encore été finalisées. Les plans d'effectifs pourraient être mis à jour une fois que les changements de personnel seront finalisés.

Au niveau du conseil d'administration, le changement se poursuivra tout au long de 2019, puisque les administrateurs à long terme termineront leur mandat et que les administrateurs récemment nommés prendront leur place.

Nombres d'employés*

Type	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Permanent	42	42	42
Temps partiel	2	2	2
Temporaire	2	2	2
Total	46	46	46

Cadres, personnel syndiqué et non syndiqué

Type	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Direction	7	7	7
Groupe d'avocats	14	14	14
Syndicat — Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario	22	22	22
Non-syndiqué	3	3	3
Total	46	46	46

*Les chiffres liés aux effectifs sont circonspects et pourraient changer en fonction des modifications aux services et des mises à pied du personnel.

Environ 48 % du personnel est syndiqué (OPSEU, section locale 525), la convention collective actuelle expirant le 31 décembre 2018. Les négociations en vue d'une nouvelle convention collective commenceront au début de l'année 2019.

Cadre de responsabilisation de gestion

Le groupe de gestion, dirigé par le directeur exécutif avec le soutien de l'équipe administrative, développe et gère la planification du capital humain grâce aux processus de service et de planification. Les stratégies sont élaborées, mises en œuvre, analysées et modifiées lorsque les circonstances changent ou lorsque des éléments probants indiquent que des approches différentes sont nécessaires.

La haute direction surveille la corrélation entre la planification du capital humain et l'orientation stratégique établie par le Conseil d'administration.

Données démographiques de la main-d'œuvre

Caractéristiques démographiques sur l'âge

- 20 % du personnel du CAJDP a entre 25 et 34 ans.
- 44 % du personnel du CAJDP a entre 35 et 44 ans.
- 29 % du personnel du CAJDP a entre 45 et 54 ans.
- 12 % du personnel du CAJDP a entre 55 et 64 ans.

Stratégies de ressources humaines

Les besoins en matière de prestation de services, les objectifs stratégiques et les réalités fiscales sont les facteurs ayant la plus grande incidence sur la gestion et la planification du capital humain et visent ultimement à maintenir un milieu de travail sain, diversifié et inclusif. Une approche collaborative et intégrée avec les équipes du CAJDP et le syndicat, concernant les changements qui affectent le travail quotidien, le volume de travail ou les politiques de services connexes, soutient le fonctionnement efficace des équipes et la mise en œuvre réussie des modifications ou des ajustements.

Étant donné que 40 % du personnel du CAJDP est syndiqué et que la convention collective prend fin en décembre 2018, conclure les négociations pour une nouvelle convention collective le plus tôt possible en 2019 constituera une priorité.

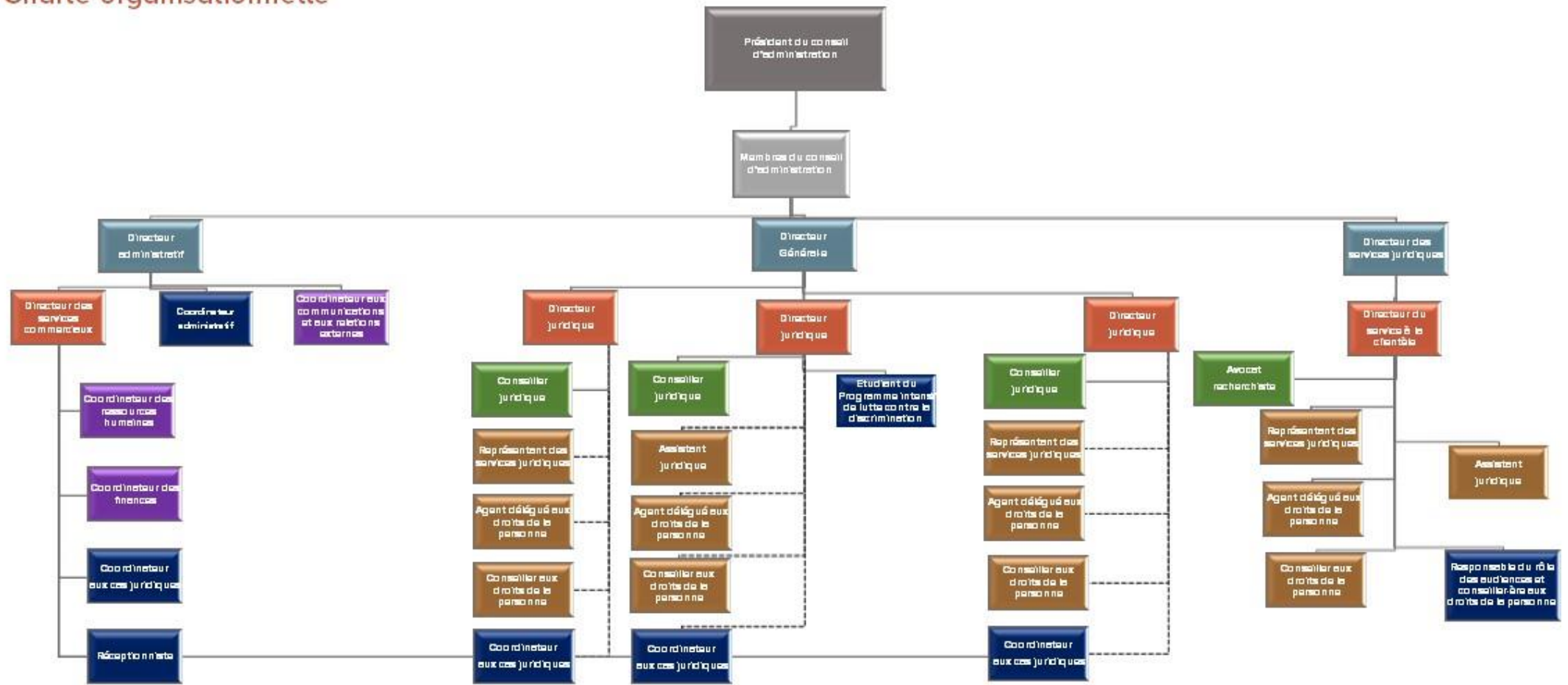
Nous nous efforcerons de continuer à refléter la flexibilité et l'innovation dans la planification du capital humain et de maintenir autant que possible l'alignement sur les plans et les priorités définis dans les plans opérationnels et stratégiques, tout en reconnaissant que les plans et les objectifs peuvent devoir être modifiés pour tenir compte des limitations en matière de personnel.

Les priorités globales pour la période de planification englobent :

- Le maintien d'un milieu de travail sain, diversifié et inclusif, y compris l'atteinte ou le dépassement des objectifs d'équité en matière d'emploi;
- La remédiation, dans la mesure du possible, à la baisse du moral du personnel résultant de la perte du programme de médiation;
- La rétention du personnel juridique expérimenté;
- L'établissement de structures salariales durables et concurrentielles pour le personnel syndiqué et non syndiqué;
- Le maintien des structures de personnel qui favorisent la souplesse du service, la prestation du service numérique et l'expansion du personnel, dans la mesure du possible;
- Le parachèvement d'un plan de rémunération des cadres supérieurs;
- La garantie qu'une relève efficace du Conseil soit mise en place;
- La mise en œuvre d'un plan de mobilisation du personnel; et
- Le maintien des occasions de formation, dans la mesure du possible

Centre d'assistance juridique en matière de droits de la personne

Charte organisationnelle



Objectifs de la planification du capital humain

Objectif : Préserver et améliorer une culture et un milieu de travail diversifiés, inclusifs, sains et souples.

Initiatives et stratégies

- Atteindre ou dépasser les objectifs d'équité en matière d'emploi grâce aux processus de recrutement ciblés et à l'augmentation de la diversité dans le groupe de direction;
- Offrir des possibilités de perfectionnement et de mentorat, lorsque possible;
- Maintenir, examiner et adapter des politiques de milieu de travail flexibles;
- Consulter les équipes de personnel concernant les changements aux tâches ou aux structures;
- Améliorer les communications internes avec le personnel et la direction pendant les périodes de changement;
- Fournir des ressources pour soutenir le personnel qui risque d'être licencié et le moral du personnel dont les postes seront maintenus;
- Fournir des ressources ou de la formation progressive afin de régler les questions d'inclusion, de santé mentale et toute autre question cernée par le personnel ou la direction, en autant que possible; et
- Continuer de recourir au comité des relations entre les employés et les employeurs.

Objectif : Mettre en place une structure salariale viable et concurrentielle

Initiatives et stratégies

- Continuer de prioriser les salaires des avocats dans la planification financière, en autant que possible;
- Réviser la structure salariale pour les employés qui ne sont pas avocats;
- Équilibrer les progrès vers l'obtention de salaires concurrentiels avec les réductions d'effectifs; et
- Mettre en œuvre un programme de rémunération de la direction, conformément au cadre plus large de rémunération des cadres de la fonction publique ou d'autres nouvelles dispositions législatives.

Objectif : Assurer la rétention du personnel juridique

Initiatives et stratégies

- Continuer de prioriser les salaires des avocats dans la planification financière;
- Continuer d'offrir des possibilités de formation et de perfectionnement, en autant que possible; et
- Continuer de promouvoir un milieu de travail sain et un équilibre entre le travail et la vie privée.

Objectif : Mettre au point et améliorer des structures de personnel pour promouvoir la souplesse du service, la prestation du service numérique et l'expansion du personnel.

Initiatives et stratégies

- Modifier les structures d'équipe, si cela est nécessaire; et
- Mettre sur pied un comité de service numérique représenté par divers groupes de personnel.

Objectif : Promouvoir une transition et une relève sans heurt du Conseil

Initiatives et stratégies

- Utiliser les documents de gouvernance et de responsabilisation élaborés par le Conseil pour jeter les assises et établir une structure pour les nouveaux membres du Conseil; et
- Offrir des possibilités de partage des compétences pendant la période de chevauchement entre la nomination attendue de nouveaux membres et les départs des membres de longue durée.

Objectif : Promouvoir l'engagement et la satisfaction des employés

Initiatives et stratégies

- Partager des renseignements avec le personnel pendant les périodes de changement;
- Réagir aux problèmes résultant de la baisse du moral du personnel; et
- Développer et déployer un sondage sur l'engagement envers l'emploi, en autant que possible.

Objectif : Maintenir ou améliorer les possibilités de formation.

Initiatives et stratégies

- Continuer de prodiguer de la formation, en conformité avec les besoins actuels et la portée des travaux du CAJDP, si cela est possible financièrement.

Section 7 : Technologie de l'information (TI)/Plan de prestation du service électronique

Les priorités ultimes à court terme consistent à effectuer les changements et les mises à niveau à l'infrastructure de TI, à l'outil de suivi de la clientèle et au système téléphonique d'accueil mis à niveau, afin de mieux soutenir et intégrer les projets pilotes de prestation de service électronique. Une mise à niveau du système téléphonique

s'avère nécessaire, car le système actuel est dépassé et risque de tomber en panne. L'un des objectifs est d'améliorer la gestion des volumes d'appels au moyen de changements aux TI et de changements aux horaires du personnel. Cet objectif pourrait devoir être révisé compte tenu de l'augmentation des volumes d'appels découlant de la réduction des services juridiques poussés.

Le parachèvement de la mise en œuvre d'un portail client, la mise à l'essai d'un système d'accès en ligne connexe et l'augmentation de la capacité du module automatisé de planification des entrevues afin d'accroître l'efficacité et la facilité d'accès pour les clients continuent d'être de hautes priorités. Ces initiatives contribueront également à assurer une souplesse pour mettre en œuvre des changements à la prestation de services et soutenir la capacité du CAJDP à gérer une charge de travail fluctuante. Les commentaires et suggestions du personnel et les données recueillies auprès des clients ou des utilisateurs du site Web continueront à être suivis et intégrés dans la planification des services numériques. Un groupe de planification des services numériques, composé de personnel provenant de divers secteurs de prestation de service, pourrait être formé si c'est possible, et appuiera l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives et d'essais de prestation de service électronique.

La présentation des données ouvertes du CAJDP sera améliorée afin de faciliter l'accès des médias, des chercheurs et des parties prenantes aux données détaillées des services du CAJDP.

On continuera de recourir à des analyses pour comprendre l'utilisation du site Web et éclairer les changements et les ajouts. Nous continuerons, si cela est financièrement possible, d'explorer l'utilisation d'outils Web, dont des vidéos, afin de soutenir la prestation de renseignements juridiques accessibles et clairs ainsi que le modèle de prestation de services juridiques non groupés du CAJDP.

Des systèmes à plus long terme seront également mis à jour pour améliorer encore plus la souplesse et, possiblement, la portée des données statistiques. À titre d'exemple, on enquêtera sur la possibilité d'effectuer la vérification de concordance des données statistiques sur les domaines sociaux et les motifs de discrimination, possiblement en collaboration avec la Commission ontarienne des droits de la personne.

On continuera à apporter des améliorations à la fonction de déclaration à plus long terme, et ce, en vue d'accroître l'efficacité et de soutenir la planification et l'analyse de services. Une charge de travail et des dossiers d'admission améliorés contribuent à renforcer la capacité du CAJDP à :

- Prendre des décisions fondées sur des données probantes en ce qui concerne les services et les besoins;
- Essayer de nouvelles initiatives ou approches;
- Mesurer et analyser les résultats et déterminer si des ajustements plus poussés sont nécessaires;

- Fournir de l'information et des données au public et répondre aux demandes de renseignements des médias.

Tous les projets en cours et à plus long terme seront assujettis aux fonds disponibles. Des améliorations aux plans de reprise informatique après sinistre appuieraient les plans de poursuite des activités du CAJDP, mais les améliorations dans ce domaine pourront être échelonnées selon les fonds disponibles.

Section 8 : Initiatives impliquant des tierces parties

Programme intensif de lutte contre la discrimination (ADIP)

Maintenant dans sa 7^e année d'existence, le programme intensif de lutte contre la discrimination continue de constituer un partenariat important pour le CAJDP. Le programme place chaque année 12 étudiants en droit (6 par semestre) au sein du CAJDP. Les étudiants acquièrent des compétences juridiques pratiques et apprennent le droit de la discrimination, sous le mentorat d'un avocat du CAJDP. En retour, les étudiants permettent au CAJDP d'augmenter ses services, notamment à l'accueil. Une fois les étudiants formés, le programme ADIP fournit l'équivalent de deux travailleurs supplémentaires à l'accueil, ce qui aide notre service d'accueil à répondre à davantage de demandes (c'est-à-dire à obtenir un taux de réponse plus élevé) et à réduire les temps d'attente du service téléphonique. En outre, les étudiants apportent leur aide au service d'entrevue préalable à la demande, ce qui nous permet de maintenir des délais d'attente raisonnables pour les entrevues. Bien que le CAJDP engage des coûts pour le programme, les bénéfices dépassent largement les coûts et le maintien de l'ADIP est une priorité.

Cliniques juridiques

Le CAJDP continuera à s'associer avec diverses cliniques juridiques communautaires dans la province. En plus d'héberger trois de nos avocats régionaux, les cliniques juridiques et le personnel régional du CAJDP participent à des activités communautaires communes tout au long de l'année. Ces partenariats améliorent l'accès à la justice pour les citoyens vulnérables et servent également à sensibiliser les citoyens à l'existence du CAJDP en particulier et au système des droits de la personne de l'Ontario en général.

Programme autochtone intensif

Le CAJDP accueillera à nouveau un étudiant du programme autochtone intensif d'Osgoode Hall. Le programme place un étudiant au CAJDP, à plein temps, pendant 8 semaines. Pendant cette période, l'étudiant est totalement immergé dans la prestation de services du CAJDP aux communautés autochtones. L'étudiant en question sera jumelé à un des membres autochtones de notre personnel et aidera cet avocat à prodiguer un service culturellement adapté à des clients autochtones.

Réseau national d'étudiant(e)s pro bono

Le CAJDP s'est joint à d'autres organisations à but non lucratif (notamment la CODP, la CCDP et l'OFIFC) pour soutenir la candidature du Réseau national d'étudiant(e)s pro bono à la bourse Emil Gumpert. Si cette démarche connaît du succès, le Réseau national des étudiant(e)s pro bono mettra en place un programme visant à fournir aux communautés autochtones une assistance adaptée à leur culture en matière de droits de la personne. Le CAJDP apportera son aide en offrant son expertise aux fins de formation des étudiants participants.

Institut national canadien pour les aveugles - Projet d'information juridique « Connaissez vos droits »

Le CAJDP a accepté de participer à l'initiative de l'INCA visant à développer des ressources juridiques pour sa communauté. Financé par la Fondation du droit de l'Ontario et soutenu par *ARCH Disability Law Centre* et Éducation juridique communautaire Ontario (CLEO), le CAJDP a été invité à partager ses ressources et son expertise, à examiner les informations nouvelles et adaptées créées par l'INCA et à aider l'INCA à développer ses réseaux de soutien. Ce programme permettra de mieux faire connaître et comprendre les services du CAJDP et le système des droits de la personne en Ontario.

Gouvernement du Canada, ministère de la Justice

Le CAJDP a soumis une proposition de financement relativement à l'initiative du ministère de la Justice visant à sensibiliser le public et à donner accès à des informations et des conseils juridiques aux personnes ayant été victimes de harcèlement sexuel en milieu de travail. Si cette démarche connaît du succès, ce partenariat débutera au cours de la prochaine période de planification.

Éducation juridique communautaire Ontario

Le CAJDP a terminé la dernière étape de ce projet de trois ans lié à plusieurs emplacements qui a été mené par Éducation juridique communautaire Ontario (CLEO) en partenariat avec le *York Institute for Social Research*. Ce projet a été financé par la Fondation du droit de l'Ontario. Dans l'ensemble, le CAJDP a été en mesure de recueillir des données exhaustives auprès d'anciens clients qui ont utilisé nos renseignements d'auto-assistance. Les données ont été transmises au chercheur qui remplira le rapport définitif.

Fédération des Centres d'amitié autochtone de l'Ontario (OFIFC)

À compter de 2015 et jusqu'en 2018, le CAJDP et l'OFIFC ont établi un partenariat pour lancer un nouveau programme novateur, couronné de succès, visant à promouvoir l'accès aux services juridiques pour les Autochtones victimes de discrimination.

L'initiative a été financée par la Fondation du droit de l'Ontario et a permis de former le personnel des Centres d'amitié et de produire une vidéo qui explique la discrimination et met en évidence les services du CAJDP. Le CAJDP continuera à rechercher d'autres possibilités de partenariat avec l'OFIFC par l'intermédiaire de notre comité de sensibilisation aux services aux Autochtones.

Section 9 : Plan de communication

Le CAJDP s'est doté d'une stratégie souple de communications afin de transmettre à la population des histoires compréhensibles d'intérêt public sur la discrimination, les droits de la personne et les services du Centre. Lorsque c'est possible, nous ciblons également des publications spécialisées comme le *Law Times*, le *Human Resources Reporter* et certaines publications ciblant un auditoire clé afin de transmettre des récits plus techniques au sujet de l'application des droits de la personne.

Le fait que le poste de coordonnateur des communications ne soit pas pourvu actuellement et l'incertitude entourant la capacité du CAJDP à le combler en raison du manque de financement pourraient avoir une incidence négative importante sur les résultats des communications au cours de la période de planification. Les plans seront modifiés au besoin.

La stratégie continue de communications du CAJDP consiste en :

- Permettre aux médias communautaires et traditionnels de porter les histoires de nos clients à l'attention du public dans l'ensemble de la province;
- Cibler la communication et la collaboration avec les organismes partenaires et les services communautaires;
- Distribuer des communiqués de presse au sujet des dossiers clés qui illustrent une discrimination systémique et ont une incidence importante dans l'ensemble de l'Ontario;
- Répondre, en temps opportun, à toutes les demandes de renseignements des médias et fournir de l'aide aux journalistes qui cherchent à faire la lumière sur les points litigieux et le processus.

Auditoires clés

- Généralement, les gens qui vivent en Ontario;
- Les communautés qui ont un statut désigné en vertu du *Code*, et plus particulièrement, les communautés linguistiques qui vivent en milieu minoritaire et les communautés défavorisées, mal desservies et vivant dans les zones éloignées;
- Les organismes communautaires desservant des circonscriptions désignées en vertu du *Code* — à l'échelle locale, régionale et provinciale;
- Les services avec un point d'accès (p. ex. les organismes d'intégration, le 211, les centres de services et les centres d'appel comme la ligne directe sur les normes d'emploi du ministère du Travail, etc.);
- Les cliniques juridiques communautaires;

- Les organismes et réseaux de droits de la personne et communautaires actuels.

Messages clés

- Il existe de l'aide destinée aux personnes qui subissent de la discrimination en Ontario.
- Les particuliers peuvent prendre des mesures efficaces pour lutter contre la discrimination.
- Le système des droits de la personne offre une alternative accessible aux tribunaux pénaux et civils.¹
- Les réclamations en matière de droits de la personne font toutes l'objet d'un règlement, d'une médiation, d'une procédure de contentieux et d'une décision, et ce, de façon efficiente et efficace.
- La discrimination continue d'avoir une incidence négative sur la vie quotidienne des Ontariens, y compris dans leur milieu de travail, l'accès aux services et la recherche ou la capacité de garder un logement.
- Les employeurs, les fournisseurs de services et les propriétaires doivent observer la loi.
- Le CAJDP peut élaborer des solutions systémiques en vue de protéger les gens vivant en Ontario contre toute forme future de discrimination.
- Le Centre examine la preuve, la crédibilité et un éventail de facteurs afin de déterminer s'il prendra en charge un dossier et ne s'occupe que des réclamations fondées.

Médias

Compte tenu de la perte de personnel, il est possible que le travail auprès des médias doive être réduit. Le plan continu du CAJDP est d'entretenir ou d'améliorer ses relations avec les médias communautaires, traditionnels, spécialisés et ayant une langue ou une ethnie particulière. Nous adaptons les messages pertinents pour des communautés en particulier de même que les questions émergentes. Le CAJDP s'est établi comme une ressource de confiance pour les journalistes œuvrant dans les domaines des droits de la personne et de l'accès à la justice, et offre des statistiques et des renseignements d'ordre général afin de fournir un contexte pour des histoires connexes. Il planifie continuer de fournir des renseignements et des données dans la mesure où ses ressources le lui permettent.

¹ [\[TRADUCTION\] Le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario s'impose comme voie alternative pour les affaires d'agression sexuelle.](#) *Globe and Mail*, 3 avril 2018.

Médias sociaux

Le CAJDP s'efforcera de maintenir sa modeste présence dans les médias sociaux en anglais et en français, dans la mesure où ses ressources le permettent. Le maintien d'une forte présence dans les médias sociaux favorise une meilleure sensibilisation du public et une meilleure compréhension des droits de la personne et de la discrimination ainsi que des services du CAJDP.

Documents d'information juridique

L'éducation publique ou la sensibilisation communautaire ne s'inscrivent pas dans le mandat du CAJDP, mais bien dans celui de la Commission ontarienne des droits de la personne. Bien que le CAJDP puisse répondre rapidement aux points litigieux émergents, si ses ressources le permettent, nous continuerons de fournir des documents adaptés aux communautés défavorisées lorsque cette documentation n'est pas facilement rendue accessible par d'autres organisations.

Le CAJDP continuera d'élaborer et de mettre à jour des fiches d'information et des guides procéduraux conçus pour aider les candidats qui se représentent eux-mêmes devant le Tribunal. Notre site Web permet aux utilisateurs de fournir une rétroaction au sujet des fiches de renseignements individuelles. Nous varions le contenu, le format et la mise en place en fonction des résultats obtenus.

Vidéos

Dans un souci de faire rayonner les services juridiques du CAJDP à une audience plus vaste, en visant précisément la population plus jeune de l'Ontario, la création de vidéos en anglais et en français contenant des sous-titres est une occasion d'explorer de nouveaux moyens de mobilisation. Si les ressources le permettent au cours de la période de planification, le CAJDP créera des vidéos qui mettront en évidence des exemples de personnes vivant en Ontario qui déposent des réclamations en matière de droits de la personne, et des scénarios illustrant ce à quoi un cas peut ressembler et comment les affaires peuvent se régler.

Section 10 : Plan de diversité et d'inclusion

Le CAJDP a adopté des initiatives liées à l'équité afin de soutenir une main-d'œuvre diversifiée, dont un programme continu de formation du personnel sur des questions d'égalité et d'inclusion. Au cours de la période de planification, le CAJDP continuera de :

- Intégrer l'équité/la compétence culturelle dans le processus d'évaluation du rendement régulier pour l'ensemble du personnel;
- Incorporer les valeurs d'équité/de compétence culturelle dans tous les concours d'emploi; et

- Prodiguer de la formation en matière d'équité et d'inclusion à l'ensemble du personnel, si cela est viable financièrement;

De plus, et en conformité avec les nouvelles obligations énoncées pour tous les titulaires de permis du Barreau de l'Ontario, chaque avocat et parajuriste créera et adoptera un énoncé de principes individuel qui reconnaît l'obligation de chaque personne de promouvoir l'égalité, la diversité et l'inclusion. En outre, le CAJDP élaborera une politique sur les droits de la personne et la diversité qui concerne particulièrement les enjeux de diversité et d'inclusion.

Section 11 : Plan d'accessibilité pluriannuel

Sphères de la <i>Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i>	Mesure	Date de fin
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Sonder les clients qui ont demandé une mesure d'adaptation dans la foulée de la prestation du service; effectuer un suivi régulier si tout besoin relatif à des aménagements spéciaux n'a pas été satisfait. • Mettre en œuvre l'intégration de l'ASL ou de la fonction Skype afin de fournir une interprétation à distance pour les personnes malentendantes du public et les clients qui ont recours à l'ASL. • Examiner les pratiques d'adaptation, mettre à jour en cas de besoin 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • En cours • En cours (Examen et mise à jour importants devant être achevés d'ici décembre 2019)
Plan d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Surveiller les politiques d'approvisionnement afin d'assurer une uniformité avec les pratiques exemplaires (les politiques et pratiques ont été mises à jour pour tenir compte des facteurs d'accessibilité). 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Former le personnel sur les questions d'équité et de mesures d'adaptation; consulter le personnel au sujet des besoins de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • En cours

	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer les initiatives liées à l'incapacité du Comité de diversité et d'inclusion 	
Information et communications	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir à jour le site Web avec des caractéristiques d'accessibilité améliorées • Tous les documents publics sont disponibles dans WORD. • Toute la correspondance comprend des avis indiquant que d'autres formats accessibles sont disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours • En cours • En cours
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage auprès du personnel sur l'équité en matière d'emploi • Sondage auprès du personnel sur les besoins en matière de mesures d'adaptation • Surveiller les progrès liés à l'atteinte et au maintien des objectifs d'accessibilité • Veiller à ce que les candidats soient conscients de leur engagement à l'égard des mesures d'adaptation dans le processus de recrutement et s'ils se voient offrir le poste 	<ul style="list-style-type: none"> • 2019 • 2019 • En cours • En cours

Section 12 : Plan financier triennal

Les défis financiers les plus importants auxquels le CAJDP doit faire face pour atteindre ses objectifs sont : premièrement, le maintien de la capacité de fournir des services juridiques qui permettent aux personnes victimes de discrimination de comprendre leurs options, de fournir des conseils et des renseignements et de régler des cas rapidement en l'absence du financement du programme de médiation; et deuxièmement, la découverte de fonds pour progresser vers l'atteinte ou le maintien de salaires concurrentiels.

On atténuera ces risques et pressions connexes grâce à une bonne planification, à des analyses périodiques et à l'évaluation des dépenses et des prévisions afin d'harmoniser les objectifs de prestation de service, et d'apporter des ajustements au besoin. La capacité du CAJDP, en tant que petit organisme, de faire preuve de souplesse et de s'adapter aux circonstances changeantes, appuie cette stratégie d'atténuation du risque. L'analyse comparative des coûts des services et du personnel du CAJDP démontre que ses coûts sont comparables ou inférieurs à ceux des organisations de services juridiques de taille similaire. Les coûts sont partagés avec les partenaires,

comme Osgoode Hall, afin de soutenir l'optimisation des ressources financières du CAJDP. Le programme d'étudiants d'Osgoode (ADIP), qui génère une valeur d'environ 110 000 \$ (l'équivalent de deux postes de personnel de première ligne), se poursuivra pendant la période de planification. Parmi les autres stratégies mises en place, citons la recherche de financement ponctuel pour satisfaire les objectifs de prestation de services et appuyer les initiatives d'efficacité de la TI.

On gère le risque associé au fait d'offrir des salaires concurrentiels grâce à la planification continue, à la surveillance et à l'examen des besoins et des coûts en ressources humaines, tout en s'assurant d'être conforme aux buts et aux objectifs de prestation de services. On a recours à la gestion des postes vacants seulement lorsque cela est inévitable. Des changements aux ressources humaines sont prévus et analysés dans le but d'offrir des salaires concurrentiels dans l'ensemble de la fonction publique.

Le CAJDP éliminera des postes, réduira les services et modifiera les objectifs de rendement afin de respecter les réalités fiscales. Les réductions spécifiques seront déterminées au début de 2019 et mises en œuvre en 2019-2020.

La planification en vue de la prochaine période de trois ans englobe la préparation d'analyses détaillées des dépenses de l'année précédente et la détermination des efficacités, surtout au chapitre des autres frais d'exploitation directs. Parmi les exemples d'efficacités, citons l'accès aux services consolidés ou aux partenariats de services, dans la mesure du possible, et la renégociation ou l'acquisition de nouveaux services contractuels; tous deux ayant donné lieu à une diminution des coûts d'exploitation.

Les projections générales liées à la dotation, conjointement à la demande de service et à la charge de travail prévues, ont été incorporées à la planification financière pour 2019-2020 et les années futures. Ces projections sont sans cesse analysées et modifiées afin de garantir que les fonds sont utilisés plus efficacement et que les risques financiers sont décelés de façon précoce.

L'unique immobilisation d'importance du CAJDP est son système de TI, qui est géré sur une période d'amortissement de trois à cinq ans. En étalant les dates de mises à niveau et de remplacement, le CAJDP s'assure de répartir les répercussions financières sur plusieurs années. Les projets d'immobilisation TI sont planifiés pour maximiser les gains d'efficacité et mis en œuvre en fonction des fonds disponibles. Les résultats sont évalués en fonction de l'efficacité ou des gains de capacité de service.

Les variations énoncées dans le budget ci-dessous sont dues aux postes vacants engendrés par les congés de maladie et autres congés temporaires du personnel. Les variations sont surveillées et gérées tout au long de l'année et les ressources sont réharmonisées afin de garantir l'utilisation la plus efficace possible des fonds; la priorité est accordée à l'utilisation ou à la réharmonisation des fonds en vue de soutenir les services directs.

Budget d'exploitation pluriannuel

Catégories de dépenses	2018-19 Budget	2018-19 Prévision relative au F et E	Explication des variations	2019-2020 Budget	2020-2021 Budget	2021-2022 Budget
Exploitation						
Salaires et traitements	3 831 396	4 163 817	Postes vacants non pourvus en raison de la réduction des fonds du programme de médiation.	3 765 000	3 765 000	3 765 000
Avantages	766 279	812 648		753 000	753 000	753 000
Autres frais d'exploitation directs	696 525	800 735		778 200	778 200	778 200
Dépenses du conseil d'administration	42 000	42 000		40 000	40 000	40 000
Total des frais d'exploitation	5 336 200	5 819 200		5 336 200	5 336 200	5 336 200
Revenus						
Financement de base	5 336 200	5 336 200		5 336 200	5 336 200	5 336 200
Financement de la médiation	600 000	483 000				
Report						
TOTAL des revenus	5 936 200	5 819 200		5 336 200	5 336 200	5 336 200

Section 13 : Mesures de rendement et objectifs

Les mesures de rendement et les objectifs ont été révisés pour tenir compte de l'annulation initiale du programme de médiation, mais une révision supplémentaire pourrait être nécessaire une fois que les domaines de service qui seront réduits auront été déterminés et que les répercussions initiales auront fait l'objet de suivi. À l'exception de l'accueil, les réductions de services ont été reflétées presque équitablement dans ces objectifs, mais les répercussions réelles pourraient être plus importantes que prévu dans certains domaines et il est possible que les objectifs doivent faire l'objet d'une révision supplémentaire. Des stratégies continueront à être développées pour réduire les répercussions de la réduction des services sur notre service d'accueil, étant donné que les demandeurs en matière de droits de la personne contacteront nos lignes d'accueil à plusieurs reprises si nous ne sommes pas en mesure de fournir des services juridiques plus poussés.

Le CAJDP recueille et analyse d'autres données détaillées et exhaustives sur ses services, en plus de ce qui est reflété dans ces objectifs.

1. **Mesure de rendement :** Les Ontariens qui croient avoir été victimes de discrimination ont accès à des renseignements et des conseils juridiques sur les droits de la personne.

2018/2019 Objectif de rendement	2019/2020 Objectif de rendement	2020/2021 Objectif de rendement	2021/2022 Objectif de rendement
82 % des appels à l'accueil ont eu une réponse	70 % des appels à l'accueil ont eu une réponse	72 % des appels à l'accueil ont eu une réponse	72 % des appels à l'accueil ont eu une réponse

Lors de l'établissement des objectifs de rendement pour la période de planification, les répercussions des ajustements de personnel découlant de la perte de financement du programme de médiation ont représenté une considération essentielle.

2. **Mesure de rendement :** Accès accru et rapide à la justice pour les Ontariens et augmentation de l'efficacité et de la capacité du système des droits de la personne grâce au règlement rapide des dossiers en matière de droits de la personne, ce qui réduit les coûts pour les demandeurs, les défendeurs et les contribuables.

2018/2019 Objectif de rendement	2019/2020 Objectif de rendement	2020/2021 Objectif de rendement	2021/2022 Objectif de rendement
70 % des cas qui aboutissent en médiation sont réglés à cette étape.	66 % des cas qui aboutissent en médiation sont réglés à cette étape.	66 % des cas qui aboutissent en médiation sont réglés à cette étape.	66 % des cas qui aboutissent en médiation sont réglés à cette étape.

Les taux de règlement au stade de la médiation pendant les périodes de restructuration dépendront de variables comme les niveaux de dotation en personnel.

3. **Mesure de rendement** : Accès accru et plus rapide à la justice pour les Ontariens et augmentation de l'efficacité et de la capacité du système des droits de la personne grâce au règlement des dossiers avant la tenue d'une audience complète, ce qui réduit les coûts pour les demandeurs, les défendeurs et les contribuables.

2018/2019 Objectif de rendement	2019/2020 Objectif de rendement	2020/2021 Objectif de rendement	2021/2022 Objectif de rendement
115 cas réglés entre la médiation et avant ou lors de l'audience	95 cas réglés entre la médiation et avant ou lors de l'audience	95 cas réglés entre la médiation et avant ou lors de l'audience	95 cas réglés entre la médiation et avant ou lors de l'audience

Le nombre de règlements au stade de l'audience pendant les périodes de restructuration dépendra de variables comme les niveaux de dotation en personnel.

4. **Mesure de rendement** : Accès accru et plus rapide à la justice pour les Ontariens et augmentation de l'efficacité et de la capacité du système des droits de la personne grâce au règlement des dossiers avant la tenue d'une audience complète, ce qui réduit les coûts pour les demandeurs, les défendeurs et les contribuables.

2018/2019 Objectif de rendement	2019/2020 Objectif de rendement	2020/2021 Objectif de rendement	2021/2022 Objectif de rendement
85 % des causes à l'étape des audiences sont réglées au début de l'audience.	75 % des causes à l'étape des audiences sont réglées au début de l'audience.	75 % des causes à l'étape des audiences sont réglées au début de l'audience.	75 % des causes à l'étape des audiences sont réglées au début de l'audience.

Les taux de règlement pendant les périodes de restructuration dépendront de variables comme les niveaux de dotation en personnel.

5. **Mesure de rendement** : Des services juridiques de haute qualité sont fournis aux Ontariens qui ont été victimes de discrimination.

2018/2019 Objectif de rendement	2019/2020 Objectif de rendement	2020/2021 Objectif de rendement	2021/2022 Objectif de rendement
Au moins 90 % des clients affirment que les services du CAJDP sont biens ou très biens	Au moins 70 % des clients affirment que les services du CAJDP sont biens ou très biens	Au moins 70 % des clients affirment que les services du CAJDP sont biens ou très biens	Au moins 70 % des clients affirment que les services du CAJDP sont biens ou très biens

6. **Mesure de rendement** : Les Ontariens sont renseignés sur la discrimination, le système des droits de la personne et les services du CAJDP.

2018/2019 Objectif de rendement	2019/2020 Objectif de rendement	2020/2021 Objectif de rendement	2021/2022 Objectif de rendement
Le CAJDP reçoit une couverture médiatique positive pour au moins six récits traitant des droits de la personne émanant de ses services.	Le CAJDP reçoit une couverture médiatique positive pour au moins deux récits traitant des droits de la personne émanant de ses services.	Le CAJDP reçoit une couverture médiatique positive pour au moins deux récits traitant des droits de la personne émanant de ses services.	Le CAJDP reçoit une couverture médiatique positive pour au moins deux récits traitant des droits de la personne émanant de ses services.

Date : Le 17 octobre 2018
Auteur : Division des politiques
Ministère du Procureur général