

# ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE : CONSTATS ISSUS DE LA CONSULTATION DES INTERVENANTS

---

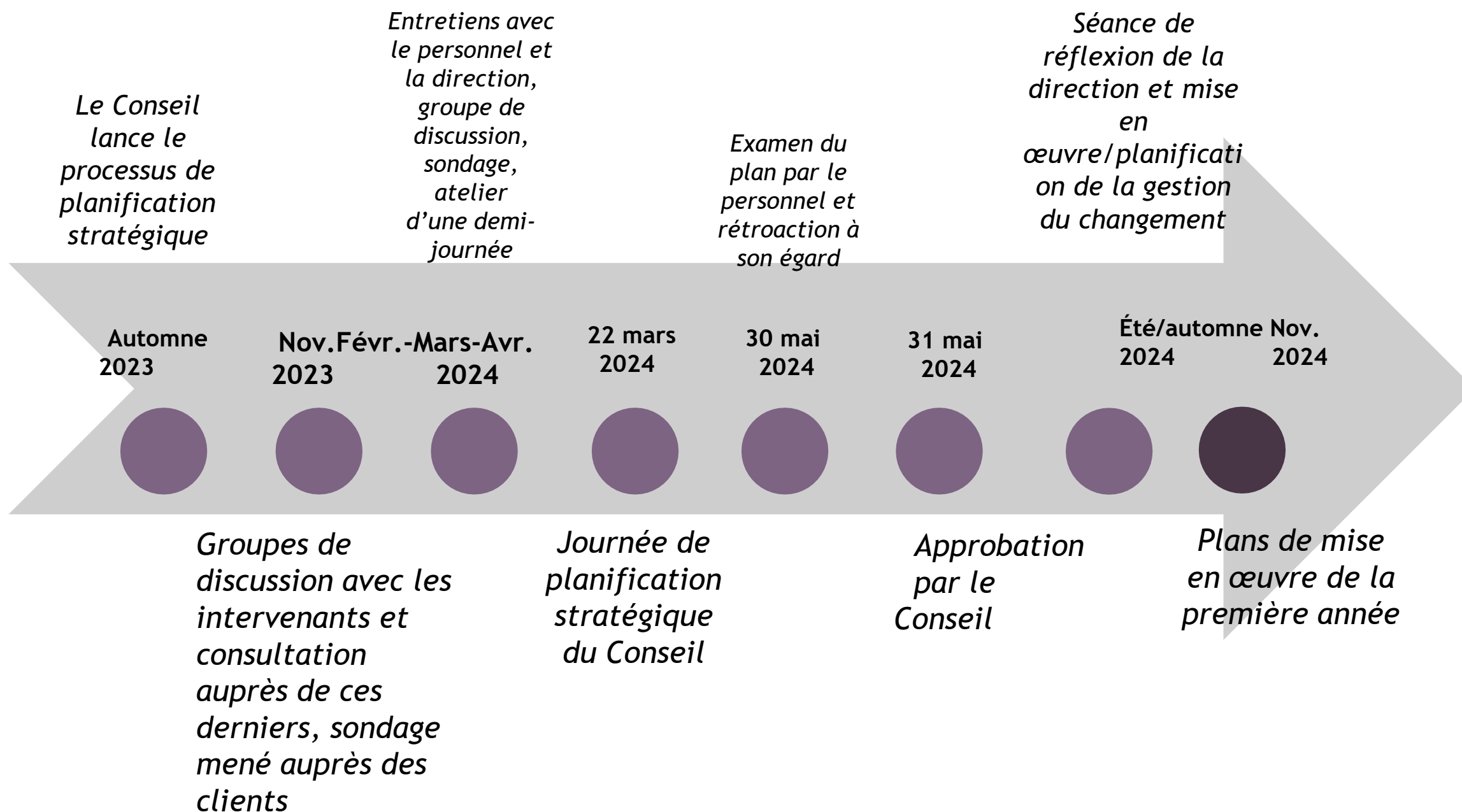
Préparé par les expertes-conseils du plan  
stratégique du Centre d'assistance juridique  
en matière de droits de la personne Fay  
Faraday et Sonja Nerad

Décembre 2024

# Processus d'élaboration du plan stratégique

- À l'automne 2023, le Conseil d'administration du Centre d'assistance juridique en matière de droits de la personne (CAJDP) a amorcé un processus de planification stratégique afin de mieux répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables.
- La première phase de ce travail comprenait une consultation auprès d'intervenants mettant la table pour le plan stratégique quinquennal que le Conseil d'administration du CAJDP allait approuver au printemps 2024.
- Sonja Nerad et Fay Faraday ont dirigé le processus de planification stratégique du CAJDP, y compris les activités de consultation des intervenants.

# Calendrier de l'élaboration du plan stratégique



# Approche à l'égard de la consultation des intervenants

Une série d'activités de consultation des intervenants ont été menées entre les mois d'octobre 2023 et de mars 2024. Plus de 180 personnes représentant divers points de vue et groupes d'intervenants ont participé au processus de planification :

- Groupe de discussion avec le Conseil d'administration (8 participants)
- Entretiens/groupe de discussion avec les directeurs généraux et les gestionnaires (6 participants)
- Groupe de discussion/entretiens avec les bailleurs de fonds, les décideurs, les partenaires et les fournisseurs de service (26 participants)
- Sondage mené auprès des clients (68 participants)
- Groupe de discussion avec le personnel (8 participants)
- Sondage mené auprès du personnel (12 participants)
- Atelier d'une demi-journée avec le personnel (45 participants)
- Séance de suivi d'une demi-journée avec le personnel (42 participants)

# Participants à la consultation des intervenants

- HIV AIDS Legal Clinic of Ontario
- Parkdale Community Legal Clinic
- Société John Howard
- Community Justice Collective
- Osgoode Hall Law School
- Don Valley Community Legal Services
- Éducation juridique communautaire Ontario
- Workers Action Centre
- Faculté de droit de l'Université de Toronto
- Clinique commémorative Barbra Schlifer
- Chinese and Southeast Asian Legal Clinic
- Canadian Centre for Housing Rights
- The 516
- Clinique juridique communautaire pour les victimes d'accidents industriels
- Justice for Migrant Workers
- Nation métisse de l'Ontario
- EPBC Étudiant(e) pro bono du Canada
- Kinna-aweya Legal Clinic
- 2 Spirited People of the First Nations
- Chiefs of Ontario
- Ministère du Procureur général
- Commission ontarienne des droits de la personne (CODP)
- Aide juridique Ontario
- BC Human Rights Clinic
- Commission canadienne des droits de la personne
- Faculté de droit de l'Université de Windsor

# PRINCIPAUX THÈMES DE LA RÉTROACTION DES INTERVENANTS

---

# 1. Clients et communauté

## PROFIL PUBLIC ET ACCESSIBILITÉ

Les intervenants ont mentionné que le CAJDP avait une faible visibilité - En particulier, il ne joint pas intentionnellement les personnes qui sont les plus vulnérables à la discrimination, y compris celles vivant dans la pauvreté ou dans des logements subventionnés, des refuges ou des établissements correctionnels. On a fait remarquer que le CAJDP devrait hiérarchiser ses ressources et recourir aux partenariats pour maximiser sa portée, étant donné les ressources limitées.

### Possibilités à explorer :

- Déterminer les populations prioritaires et concentrer les efforts de sensibilisation sur ces groupes
- Améliorer le marketing, les communications et la participation communautaire
- Collaborer avec des partenaires (c.-à-d. les cliniques d'aide juridique communautaires de l'Ontario) afin de créer des points de service itinérants ou satellites à l'échelle de l'Ontario

# 1. Clients et communauté

## UN MODÈLE DE PRESTATION DE SERVICES ÉLARGI

Bon nombre d'intervenants ont fortement suggéré qu'étant donné l'arriéré au Tribunal des droits de la personne de l'Ontario (TDPO), le CAJDP devrait compléter les services de gestion des litiges existants en améliorant la prestation de services en amont qui aideront les gens à poursuivre ou à atteindre leurs objectifs de résolution, particulièrement pour ceux qui ne cherchent pas à obtenir une indemnisation.

### Possibilités à explorer

- Réaligner ou instaurer des services (c.-à-d. information, éducation, rédaction de lettre ou justice réparatrice) afin d'être plus axé sur les solutions ou sur l'intervention/la résolution précoce
- Prévenir/réduire le nombre de cas présentés devant le TDPO grâce à une résolution précoce efficace ou à des stratégies de rechange.
- Renforcer la capacité des gens de lutter contre la discrimination et de s'y retrouver dans le système des droits de la personne



# 1. Clients et communauté

## AIGUILLAGES ET ARRIVAGE

Les intervenants externes ont parlé à maintes reprises du manque de clarté entourant le processus d'arrivage du CAJDP. S'ils disposaient de meilleurs renseignements, ils pourraient faire les aiguillages appropriés.

Ils ont aussi indiqué qu'ils souhaitaient établir des parcours clairs pour leurs clients et collaborer à la mise en place d'ententes et de processus pour rationaliser l'accès aux services et soutiens en matière de droits de la personne dont les clients ont besoin.

### Possibilités à explorer

- Créer et diffuser des renseignements clairs sur les populations prioritaires et les processus d'arrivage
- Collecter de manière proactive des données afin de mieux comprendre les besoins prioritaires
- Élaborer des stratégies pour garantir que les personnes qui ne sont pas admissibles à recevoir les services sont aiguillées vers un autre organisme ou qu'elles ont accès à de l'information juridique sur leurs options

# 1. Clients et communauté

## COLLABORATION

Les intervenants externes ont loué le CAJDP et sa valeur. Ils ont fait part de leur intérêt à renforcer la collaboration afin d'aider le CAJDP à accroître sa visibilité, à améliorer l'accès aux populations qui se heurtent à des obstacles, à maximiser ses ressources limitées, à renforcer sa capacité d'obtenir du financement grâce à des propositions de financement collaboratives et à lui permettre de participer à la défense des intérêts en ce qui concerne les questions cruciales en matière de droits de la personne.

### Possibilités à explorer

- Mobiliser des avocats de pratique privée (alliés), des facultés de droit et des cliniques d'aide juridique afin d'aider à élaborer, à mettre à l'essai et à faire progresser diverses initiatives qui accroissent ou qui font progresser l'accès à la justice pour des clients de partout dans la province.
- Faire fond sur l'expérience du CAJDP avec le programme Échange de ressources pour le Harcèlement et l'Aggression Sexuelle et le programme intensif de lutte contre la discrimination pour collaborer avec des partenaires sur des projets qui peuvent faire progresser des objectifs communs en matière de droits de la personne

# 1. Clients et communauté

## PLANIFIER POUR AVOIR UN IMPACT SUR LE SYSTÈME

Les intervenants ont fait remarquer que le contexte des droits de la personne en Ontario a considérablement changé, par exemple à cause de l'augmentation de la discrimination et de l'arriéré au TDPO. Le CAJDP est bien placé pour cerner et faire progresser les cas susceptibles d'avoir un impact systémique. Cependant, le fait d'accepter des cas intensifs en ressources qui font progresser l'évolution du droit ou qui ont un impact à grande échelle pourrait réduire la capacité générale liée à la charge de travail du CAJDP.

### Possibilités à explorer

- Cerner et accepter les cas en collaboration avec des groupes/partenaires communautaires qui peuvent donner lieu à une réforme du droit
- Amplifier les efforts déployés par les partenaires qui font la promotion des droits de la personne et de la réforme du droit

# 1. Clients et communauté

## PILIERES DES DROITS DE LA PERSONNE DE L'ONTARIO

Les intervenants étaient tout à fait d'accord pour dire que les trois piliers du système de droits de la personne de l'Ontario devraient travailler plus étroitement ensemble afin de maximiser leurs ressources et de mieux cerner et de faire progresser les priorités en matière de droits de la personne. La collaboration entre le CAJDP et la CODP, en particulier, pourrait aider les Ontariennes et Ontariens à mieux comprendre les droits de la personne et à accéder à de l'éducation sur ce sujet. Les deux piliers sont bien placés pour cerner et poursuivre les cas systémiques liés aux droits de la personne.

### Possibilités à explorer

- Le CAJDP devrait chercher des possibilités de collaboration avec ses partenaires piliers afin de faire progresser stratégiquement et efficacement son mandat, et d'accroître la sensibilisation du public et la visibilité de ses services et soutiens pour les personnes victimes de discrimination ou de harcèlement qui cherchent éventuellement à obtenir un recours juridique devant le TDPO.

## 2. Processus et structure

### COLLECTE DE DONNÉES ET STRATÉGIES FONDÉES SUR DES DONNÉES PROBANTES

Le CAJDP ne collecte aucune donnée socio-démographique sur ses clients. Par conséquent, ses services, soutiens, bases de référence et indicateurs de rendement ne sont pas fondés sur les données. En outre, il ne rend pas compte de la façon dont différentes populations peuvent être victimes de discrimination en Ontario.

Bon nombre d'intervenants ont fait remarquer que le CAJDP est exceptionnellement bien placé pour utiliser ses données et ainsi cerner les cas susceptibles d'avoir un impact systémique ou de faire progresser le droit. Outre le sondage annuel mené auprès des clients, les clients et la communauté n'aident pas à éclairer le travail de l'organisme.

#### Possibilités à explorer

- Cerner des champs de données et élaborer des stratégies et méthodes de collecte de données désagrégées
- Utiliser les données et l'information collectées afin d'établir les priorités pour la sensibilisation, la prestation de services et les projets ayant un impact systémique
- Établir des méthodes pour faire participer de façon utile les clients et la communauté au travail de l'organisme

## 2. Processus et structure

### GOVERNANCE, GESTION ET ADMINISTRATION

D'après la rétroaction des intervenants, il y aurait encore lieu d'améliorer le développement de l'organisation et d'en faciliter la maturation, notamment en officialisant davantage les politiques de gouvernance, les structures, les rôles et les processus, ainsi qu'en renforçant l'infrastructure technologique.

#### Possibilités à explorer

- Examiner et mettre à jour la structure de l'organisation; préciser les rôles et l'étendue du pouvoir de la direction
- Investir dans la technologie
- Ajouter de nouveaux postes afin d'exécuter des fonctions de base et d'atteindre les priorités stratégiques
- Examiner et confirmer le rôle du Conseil; renforcer la politique du Conseil et fournir une formation régulière sur la gouvernance à ses membres
- Élaborer un plan de relève pour le Conseil

## 3. Personnes et apprentissage

Selon les intervenants, il faudrait améliorer le maintien en poste de l'effectif et renforcer la cohésion au sein de l'organisation.

### Possibilités à explorer

- Élaborer et faire progresser la mission, les valeurs et les priorités stratégiques du CAJDP et faire cheminer l'analyse de rentabilisation pour les investissements dans l'organisation
- Réaligner les cibles de volume de service et en préciser toute conséquence aux bailleurs de fonds
- Renforcer le cadre pour les ressources humaines, y compris le système de gestion du rendement, les plans de relève, le perfectionnement professionnel et les cheminements de carrière
- Offrir des possibilités à des employés diversifiés de travailler ensemble

## 4. Responsabilisation et finances

Le CAJDP est un pilier crucial estimé du système de droits de la personne de l'Ontario et de nombreux intervenants valorisent son indépendance et son autonomie en tant qu'organisation sans lien de dépendance. Afin de relever les défis actuels en matière de durabilité, les intervenants ont invité le CAJDP à explorer les possibilités de partenariats externes et de financement, à renforcer son engagement auprès des bailleurs de fonds et des décideurs gouvernementaux et non gouvernementaux, ainsi que des communautés qu'il dessert, et à démontrer la valeur de l'organisation à ces derniers.

### Possibilités à explorer

- Mettre à jour l'analyse de rentabilité du CAJDP pour s'assurer qu'elle s'appuie sur des données probantes, tout en correspondant aux priorités stratégiques.
- Mettre en œuvre une stratégie d'exploitation des ressources qui comprend des propositions de financement collaboratives
- Démontrer l'expertise, le leadership et la proposition de valeur en matière de droits de la personne du CAJDP à divers décideurs gouvernementaux et non gouvernementaux
- Tirer parti du soutien communautaire afin de faire ressortir la valeur des services du CAJDP pour les membres du public de l'Ontario, en particulier les populations marginalisées et vulnérables