



Association des juristes
d'expression française
de l'Ontario

Planification stratégique 2023-2028

Rapport final

Adoptée par le conseil d'administration, le 13 septembre 2023

TABLE DES MATIERES

Introduction	2
Méthodologie	3
Faits saillants des consultations	4
Fondements de l'organisme Mission, buts Vision	9
Plan d'action 2023-2028	10
Annexe	17

INTRODUCTION

Ce rapport résume l'ensemble de la démarche réalisée dans le cadre de la planification stratégique quinquennale de l'Association des juristes d'expression française de l'Ontario (AJEFO).

Le chapitre suivant présente la méthodologie. Ensuite, on dévoile la synthèse des données recueillies par le biais des diverses consultations auprès des publics cibles (membres du conseil d'administration et du personnel, les membres et les partenaires). On y présente les fondements revus de l'AJEFO, c'est-à-dire la mission et les objectifs poursuivis ainsi que sa vision. Le dernier chapitre révèle la vision du plan quinquennal qui agira à titre de guide pour les actions de l'AJEFO d'ici 2028 ainsi que les orientations stratégiques établies pour chacun des axes de développement.

La direction générale en collaboration avec l'équipe de gestion procédera à l'opérationnalisation du plan d'action stratégique et assurera son suivi.

Mandat

L'AJEFO a mandaté Convergence, coopérative d'expertes conseils pour réaliser une démarche de planification stratégique quinquennale dont les résultats s'appuient sur les données recueillies lors de consultations auprès du conseil d'administration, de l'équipe du personnel, des membres de l'AJEFO et des partenaires. La démarche de planification stratégique a débuté le 13 décembre 2022 pour se terminer le 13 septembre 2023 avec l'adoption du rapport par le conseil d'administration.

Encadrement de la démarche

Afin de bien planifier la démarche de planification stratégique, la direction générale de l'organisme, Me Edith Pérusse McCallum a eu la responsabilité de valider les différentes étapes du processus de planification, notamment le cadre de référence, les outils de collecte de données ainsi que le rapport de la planification stratégique.

Consultations réalisées

Des consultations ont été menées auprès de groupes distincts : le conseil d'administration, l'équipe du personnel, les membres de l'AEJFO et les partenaires. Au total, 185 personnes et organisations ont participé à la consultation dans le cadre de cette démarche.

Nous avons d'abord consulté le conseil d'administration et l'équipe du personnel. Ces derniers ont été invités à répondre à un sondage en ligne. Le sondage abordait les fondements de l'organisation (mission, objectifs, vision, actions et programmes). Les membres de l'AJEFO ont été interrogés sur les programmes offerts et leurs besoins. Quant aux groupes partenaires, ils ont été sondés sur le type de relation, la place occupée, le rôle et les priorités de l'association.

Les sondages ont été en ligne entre le 13 février et le 3 mars 2023. Les entrevues téléphoniques avec les partenaires ont eu lieu entre le 2 mars et le 24 mars 2023.

Une rencontre¹ réunissant le conseil d'administration et l'équipe de gestion a eu lieu le 14 avril 2023 à Ottawa. Cette rencontre a permis de présenter les résultats des diverses consultations, de faire une revue des fondements de l'association et de développer les perspectives pour les cinq prochaines années.

Rédaction du rapport du plan stratégique

Le rapport du plan stratégique a ensuite été rédigé. Ce dernier collige l'ensemble des données recueillies, les analyses faites au cours de la démarche ainsi que les objectifs visés au cours des cinq prochaines années. Le rapport a été d'abord présenté et discuté avec la direction générale et ensuite déposé au conseil d'administration pour adoption le 13 septembre 2023.

¹ La liste des personnes et organisations participantes se trouve en annexe du rapport.

FAITS SAILLANTS DES CONSULTATIONS

Dans ce chapitre, nous résumons les faits saillants des consultations qui ont été réalisées dans le cadre de cette démarche de planification stratégique. Rappelons que des consultations ont été menées auprès des membres du CA et l'équipe du personnel, des membres de l'AJEFO et de certains partenaires clés.

MEMBRES

PROFIL DES PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS

Voici deux tableaux décrivant le profil des membres ayant répondu au sondage en ligne.

Profil	%	#
Avocat.e	69 %	95
Juge/juge de paix	2 %	3
Étudiant.e/ stagiaire/ candidat.e du PPD	17 %	23
Parajuriste	0 %	0
Langagier.ère	0 %	0
Professeur.e	3 %	4
Fonctionnaire	2 %	3
Autres	7 %	10

Région	%	#
Est et Capitale nationale	56 %	77
Centre – Centre-Est-Centre-Ouest-Centre-Sud	30 %	42
Grand-Nord-Nord-Est-Nord-Ouest	9 %	13
Hors Ontario	4 %	6

ACTIONS ET PROGRAMMES

Le sondage en ligne auprès des membres, abordait la pertinence des différentes actions et programmes offerts par l'AJEFO. La page suivante présente les résultats obtenus face aux services aux membres, la formation à la communauté professionnelle et appui juridique ainsi que la relève professionnelle.

Services aux membres moyenne	Membres 82 %
Communications et informations aux membres (infolettres et communications ponctuelles, comm. de presse, etc.)	87 %
Comités et groupes de travail (rôles, fréquence et pouvoir et lien avec l'opérationnel)	79 %
Représentations et revendications (côté porte-parole) officielles	86 %
Ordre du mérite	77 %

Formation à la communauté professionnelle et appui juridique - moyenne	Membres 88 %
Jurisource.ca - projet pancanadien	94 %
Formations professionnelles	92 %
Atelier de plaidoirie	84 %
Congrès annuel	86 %
Cyberapprentissage en droit pénal – projet pancanadien	89 %
Services de langage clair	86 %
Autres formations (médiation familiale, Justice sur mesure PANDC+, Terminologie, Harcèlement sexuel au travail, etc.)	83 %

Relève professionnelle moyenne	Membres
Bourses carrière en justice	82 %
Programme de mentorat	87 %
Événements pour les jeunes juristes	87 %
Journées du droit	81 %

Grand public moyenne	Membres
CliquezJustice.ca	90 %
Centre d'information juridique de l'Ontario	90 %
Semaine de l'accès à la justice	82 %
Prévention de la violence faite aux femmes	87 %
Lutte contre le harcèlement sexuel au travail	84 %
Ateliers d'Information juridique	88 %

PARTENAIRES

Cette partie présente les données recueillies auprès de onze (11) partenaires de l'AJEFO ayant participé à une entrevue téléphonique. Voici les partenaires joints dans le cadre de cette consultation :

- L'honorable Julie Bourgeois, Juge, Cour de justice de l'Ontario
- L'honorable Marie-Andrée Vermette, Juge, Cour supérieure de justice de l'Ontario
- Me Louise Hurteau, Avocate à la discipline, Service du contentieux, Barreau de l'Ontario
- Me Mathieu P. Langlois, Avocat-conseil, Direction des langues officielles, ministère de la Justice Canada
- Me Aliciaadeea LeRoc, Directrice, Clinique juridique francophone d'Ottawa
- Me Andrée-Anne Martel, Directrice générale, Centre des services communautaires Vanier
- Me Danielle Manton, Directrice - Justice, Réseau national de formation en justice
- Pr Alain Roussy, Vice-Doyen, Programme de common law en français, Université d'Ottawa
- Me Christiane Saad, Directrice, Programme de pratique du droit, Université d'Ottawa
- Mme Chantal Gagnon, Chef de programme, Services en français, Aide juridique Ontario
- Mme Mirjeta Dhamo, Coordonnatrice/Chef des SEF du groupement justice, ministère du Procureur général de l'Ontario

TYPE DE RELATION ET LA PLACE OCCUPEE

Huit des onze partenaires interrogé.es indiquent que la relation principale avec l'AJEFO en est une partenariale et que celle-ci est excellente. Deux des partenaires n'ont pas de relation formelle avec l'organisme et un indique qu'il est un partenaire financier important.

Unanimement, les partenaires accordent une place primordiale et indiquent que l'AJEFO est un leader. On la considère aussi comme une organisation phare. Son soutien et sa présence pancanadienne sont soulignés par près de la moitié des partenaires. D'autre part, on indique que

l'AJEFO ne doit pas élargir son mandat, mais plutôt poursuivre son travail actuel. Quelques-uns des partenaires souhaiteraient que l'AJEFO continue d'étendre son rôle de leadership et de porte-parole pour les questions d'accès à la justice.

BESOINS PERÇUS

Lorsque l'on questionne les partenaires sur l'identification des besoins du milieu, plus de la moitié (7/11) identifient l'appui et la formation de la communauté professionnelle : le besoin d'offrir des outils adaptés, l'offre de formation continue, le mentorat, etc. La moitié des partenaires constatent que les membres du public ne connaissent pas leurs droits linguistiques et que peu ont accès à de l'information juridique. Quelques-uns font aussi mention de la pénurie de la main-d'œuvre comme enjeu auquel il faut porter attention.

PRIORITES

La priorité identifiée par les partenaires est que l'AJEFO doit mieux se faire connaître du public et de la communauté professionnelle. En deuxième lieu, on souligne l'importance de la promotion des droits linguistiques auprès du public. En troisième, on parle de l'offre de formation et d'outils pratiques pour la communauté professionnelle.

AUTRES COMMENTAIRES

La moitié des partenaires ont souligné le plaisir de collaborer avec l'AJEFO. Certains ont fait mention de l'ampleur du travail accompli par la petite équipe de l'organisme.

MEMBRES DU CA ET DU PERSONNEL

Dans cette partie, nous présentons les données recueillies auprès de seize (16) membres du conseil d'administration et de 20 membres de l'équipe, dont 7 de l'équipe de gestion ayant répondu au sondage en ligne.

FONDEMENTS DE L'ORGANISME

La mission obtient un niveau de pertinence de 89 % et les objectifs 96 %. Quant à la vision, elle a récolté un taux de pertinence de 91 %.

ACTIONS ET PROGRAMMES

Voici, en bref, l'évaluation effectuée par les membres du CA et du personnel de l'ensemble des actions et programmes de l'AJEFO.

Services aux membres	Membres du CA et de l'équipe
moyenne	87 %
Communications et informations aux membres (infolettres et communications ponctuelles, comm. de presse, etc.)	86 %
Comités et groupes de travail (rôles, fréquence et pouvoir et lien avec l'opérationnel)	86 %
Représentations et revendications (côté porte-parole) officielles	93 %
Ordre du mérite	83 %

Formation à la communauté professionnelle et appui juridique –	Membres du CA et de l'équipe
moyenne	94 %
Jurisource.ca - projet pancanadien	98 %
Formations professionnelles	94 %
Atelier de plaidoirie	90 %
Congrès annuel	94 %
Cyberapprentissage en droit pénal – projet pancanadien	93 %
Services de langage clair	93 %
Autres formations (médiation familiale, Justice sur mesure PANDC+, Terminologie, Harcèlement sexuel au travail, etc.)	92 %

Relève professionnelle	Membres du CA et de l'équipe
moyenne	90 %
Bourses carrière en justice	89 %
Programme de mentorat	93 %
Évènements pour les jeunes juristes	91 %
Journées du droit	86 %

Grand public	Membres du CA et de l'équipe
moyenne	91 %
ClickezJustice.ca	95 %
Centre d'information juridique de l'Ontario	96 %
Semaine de l'accès à la justice	87 %
Prévention de la violence faite aux femmes	87 %
Lutte contre le harcèlement sexuel au travail	88 %
Ateliers d'Information juridique	92 %

Gouvernance	CA et équipe
moyenne	94 %
Équité, Diversité et Inclusion	84 %
Composition du CA	85 %
Comités, groupes de travail	90 %
Appui du CA au travail de l'équipe de l'AJEFO et aux projets de l'AJEFO	94 %

ENVIRONNEMENT

Interne

La plus grande force de l'AJEFO demeure l'équipe de ses ressources humaines. Leur expertise, leur dévouement et leur collaboration sont soulignés. Ensuite, l'accent est mis sur la notoriété et l'excellente réputation acquise au sein du réseau. De plus, on mentionne la mission et les programmes offerts comme étant une grande force.

Le plus grand défi de l'organisme reste les ressources. Qu'elles soient humaines par les enjeux du recrutement et de la rétention; financières par la dépendance face aux gouvernements qui sont les principaux bailleurs de fonds. Ensuite, le positionnement de l'AJEFO est identifié comme deuxième défi : l'AJEFO est perçue comme ayant une forte présence concentrée dans la région de la Capitale nationale et de l'Est de la province. Un autre point soulevé est le peu de présence dans les médias anglophones et au sein de la communauté juridique anglophone. En dernier, le manque de diversité au niveau de la représentativité des membres et du besoin que des efforts additionnels soient déployés pour établir des pratiques plus inclusives au sein de l'organisme est mentionné.

Externe

La plus grande occasion pour l’AJEFO est les partenariats effectués avec les divers milieux : bailleurs de fonds, Barreau, organismes communautaires entre autres. Certaines occasions quant au financement et aussi le développement de l’expertise en cyberapprentissage comme étant une belle occasion de développement de l’offre de service pour l’organisation sont soulignées.

La plus grande menace identifiée est le financement, l’incertitude et l’instabilité. Aussi, le politique, à savoir les possibles changements de gouvernements éventuels et la place accordée à la langue française en Ontario et au fédéral est abordé.

COMMENTAIRES GENERAUX

Le conseil d’administration et l’équipe suggèrent de travailler les piliers de l’organisme, notamment l’appui du CA aux projets et aux initiatives menés par les membres de l’équipe. Aussi, une réflexion s’impose quant à la place à prendre au niveau de la scène pancanadienne. Certaines personnes soulignent la revue des programmes, car nous vivons dans un contexte de vulnérabilité financière et de difficulté de recrutement des ressources humaines. Les activités et les projets devraient être mis en priorité et miser la qualité et non la quantité. Les projets doivent être développés de manière réaliste et selon les capacités de l’organisation. Il est aussi important de continuer de déployer des efforts afin de promouvoir nos services en langage clair, de poursuivre l’offre des formations professionnelles et de créer des occasions de réseautage. Des efforts devraient aussi être déployés afin de rejoindre les populations minoritaires francophones situées dans les communautés éloignées des centres urbains.

Une stabilisation des ressources humaines est nécessaire et souhaitée. Il est suggéré de revoir les avantages sociaux offerts aux employés ainsi que les échelles salariales, de penser au développement de carrières et de songer à ajouter un régime de retraite.

Il est également souhaité que les membres du conseil d’administration s’allient à l’équipe. Les actions des comités pourraient être revues afin d’assurer une mise en place et une optimisation des valeurs d’équité, de diversité, d’inclusion et d’accessibilité à plusieurs niveaux au sein de l’AJEFO.

FONDEMENTS DE L'ORGANISME

Une revue de l'ensemble des fondements de l'AJEFO a été menée au cours de cette démarche de planification stratégique quinquennale. L'exercice de révision a permis de confirmer les fondements.

MISSION ET BUTS

MISSION

« L'Association des juristes d'expression française de l'Ontario facilite un accès égal à la justice en français pour toutes et tous. »

OBJECTIFS

- Favoriser l'offre active des services en français dans le domaine de la justice et promouvoir les droits linguistiques.
- Appuyer les actions visant l'accès égal à la justice en français par la collaboration étroite avec d'autres organisations gouvernementales, communautaires et juridiques.
- Outiller la communauté professionnelle juridique afin qu'ils puissent offrir leurs services en français.
- Développer et enrichir un réseau dynamique et inclusif pour ses membres en favorisant les échanges dans le milieu de la justice
- Informer et outiller le grand public afin de développer une meilleure compréhension du système juridique, et une capacité d'y participer, en français, tout en incarnant la diversité dans toutes nos actions.

VISION

ACTUELLE DE L'AJEFO

« Deux langues officielles : une justice égale. »

Ce chapitre présente d'abord la vision 2028 que l'AJEFO utilisera pour guider son intervention au cours des cinq prochaines années. Suit ensuite l'ensemble du plan d'action stratégique 2023-2028. Chaque année, l'équipe opérationnalisa le plan.

VISION DU PLAN

« Ancrée, inclusive et collaborative»

PLAN D'ACTION

Les pages suivantes dévoilent le plan d'action quinquennal. Il comprend trois axes d'intervention :

- Actions et programmes ;
- Relations externes et représentation ;
- Développement interne.

Chaque axe est présenté de manière à détailler les résultats stratégiques, les dossiers ainsi que les stratégies privilégiées pour atteindre le résultat voulu. Chaque axe présente également des indicateurs de rendement.

AXE : ACTIONS ET PROGRAMMES

RÉSULTAT STRATÉGIQUE :

Le grand public et la communauté professionnelle juridique ont accès à une variété de services et de programmes en langue française.

INDICATEURS DE RENDEMENT :

- Nombre et type de services et de programmes offerts
- Nombre et profil des publics rejoignés
- Taux de satisfaction des services et programmes

DOSSIERS	STRATÉGIES
Formation professionnelle et appui juridique	<p>Revue des modalités des formations :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Orienter nos actions vers l'autoapprentissage▪ Distinguer le type de formation en présentiel et en virtuel▪ Maintenir le niveau de qualité▪ Mieux cerner les publics selon les domaines spécialisés▪ Régionaliser les formations▪ Recruter les membres/alliés experts selon les champs d'expertise▪ Intégrer nos experts et expertes dans la livraison de services▪ Continuer d'explorer la vente de services et de formations en langage clair▪ Instaurer une offre d'abonnement annuel aux formations en complément des formations livrées lors du Congrès▪ Mettre en place une tarification accessible et réaliste qui reflète la quantité de services et de programmes offerts▪ Identifier des indicateurs de rendement et d'impact <p>Élargissement de l'offre de formation en appui linguistique :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Terminologie juridique▪ Service de langage clair <p>Promotion et mise en valeur du portail Jurisource.ca</p> <p>Maximisation du programme de mentorat</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Offrir du mentorat aux étudiantes et étudiants et jeunes juristes avec les membres expérimentées et expérimentés
Grand public	<p>Promotion et mise en valeur du Centre d'information juridique de l'Ontario et du site CliquezJustice.ca afin de rejoindre :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Plus de francophones▪ Les communautés francophones éloignées▪ Accroître les partenariats et la collaboration avec les organismes et les partenaires communautaires et provinciaux <p>Promotion et vulgarisation des communications avec les membres du public afin de :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Augmenter le taux de participation aux ateliers▪ S'appuyer sur le CA à titre d'ambassadeurs et d'ambassadrices

AXE : ACTIONS ET PROGRAMMES

RÉSULTAT STRATÉGIQUE :

Le grand public et la communauté professionnelle juridique ont accès à une variété de services et de programmes en langue française.

INDICATEURS DE RENDEMENT :

- Nombre et type de services et de programmes offerts
- Nombre et profil des publics rejoignés
- Taux de satisfaction des services et programmes

DOSSIERS	STRATÉGIES
	<ul style="list-style-type: none">▪ Informer et sensibiliser davantage les membres quant aux services et programmes offerts au grand public.▪ Augmenter la connaissance du public quant à leurs droits et l'accès à la justice en français <p>Maintien des sites séparés pour les projets (Jurisource.ca, CliquezJustice.ca et le Centre d'information juridique de l'Ontario) et redirection sur le site de l'AJEFO</p>
Congrès	Maintien du Congrès annuel <ul style="list-style-type: none">▪ Présenter les services de l'AJEFO durant l'évènement afin que les membres prenant part au Congrès puissent mieux cerner les projets, les publics et les actions concrètes menées.

AXE : RELATIONS EXTERNES ET REPRÉSENTATION

RESULTAT STRATEGIQUE :

La diversité et l'engagement des membres et des partenariats permettent un meilleur réseau francophone en justice.

INDICATEURS DE RENDEMENT :

- Nombre et diversité des partenariats
- Nombre et type de publics rejoints
- Taux d'engagement des membres et des partenaires

DOSSIERS	STRATEGIES
Partenariat	Maintien et amélioration du réseau des partenaires actuels <ul style="list-style-type: none">▪ Élargir le réseau à d'autres organismes (au-delà des organismes juridiques) (conseils scolaires, etc.)▪ Maximiser le référencement par le réseau des partenaires et des membres du CA▪ Augmenter la présence dans les évènements de partenaires
	Maintien et élargissement du réseau des groupes juridiques
	Établissement de liens avec les comités francophones au sein des organisations juridiques anglophones
	Maintien des bonnes relations avec le Barreau de l'Ontario
Représentations	Veille stratégique des projets de loi en lien avec les langues officielles
	Prise de position selon les actualités pertinentes
	Identification et création de liens avec des personnes clés et solidaires au sein de l'administration publique
Communications	Rédaction d'un plan de communication en consultation avec les parties prenantes de l'AJFEO dans le but : <ul style="list-style-type: none">▪ D'augmenter la visibilité de l'AJFEO et ses projets, notamment à travers les membres du CA et leurs actions comme ambassadeurs et ambassadrices de l'AJFEO▪ D'intégrer une valeur ajoutée pour les membres
	Revue des pratiques pour mieux cibler et communiquer envers notre membre et la communauté professionnelle juridique pour : <ul style="list-style-type: none">▪ Identifier des ambassadrices et ambassadeurs de l'AJFEO parmi les membres▪ Développer une approche de proximité plus personnalisée▪ Optimiser des pratiques de diffusion et communications auprès des membres
	Renforcement des relations publiques auprès des différents acteurs externes afin de : <ul style="list-style-type: none">▪ Développer les partenariats avec les services communication

- Bonifier les sorties médiatiques et relations médias (incluant les communiqués de presse)
 - Créer des multisupports de communication pour optimiser les sorties officielles
-

AXE : DÉVELOPPEMENT INTERNE

RESULTAT STRATEGIQUE :

La consolidation des ressources humaines et financières de l'AJEFO augmente ses capacités d'intervention auprès des divers milieux.

INDICATEURS DE RENDEMENT :

- Nombre et type de mesures réalisées
- Niveau de rétention du personnel
- Niveau de diversification financière

DOSSIERS	STRATEGIES
Ressources humaines	Évaluation des besoins en matière de ressources humaines
	Évaluation et étude des conditions de travail
	Développement d'un plan de relève et d'intégration
	Bonification du développement professionnel
Ressources financières	Diversification et augmentation des sources de financement permettant entre autres : <ul style="list-style-type: none">▪ D'évaluer la façon dont l'organisme peut faire usage de son statut d'organisme de bienfaisance enregistré▪ D'explorer la possibilité d'organiser des levées de fonds (en lien avec les événements)▪ D'évaluer la possibilité de réaliser un plan d'affaires pour les services et programmes offerts▪ De continuer de développer une offre de services monnayables
Membriété	Offre d'une valeur ajoutée aux membres permettant de : <ul style="list-style-type: none">▪ Miser sur la promotion des membres Optimisation de l'offre de service aux membres afin de : <ul style="list-style-type: none">▪ Faire une analyse comparative du marché▪ Mettre en valeur les avantages
Gouvernance	Revue des comités permettant de : <ul style="list-style-type: none">▪ Consulter l'équipe pour identifier les priorités▪ Miser sur la qualité versus la quantité Prévoir et offrir des rencontres et des formations pour les membres du CA, entre autres : <ul style="list-style-type: none">▪ Prévoir une journée de retraite annuelle pour les membres du CA qui inclurait les membres de l'équipe▪ Offrir une formation en gouvernance aux membres du CA

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir une formation en équité, diversité, inclusion et accessibilité aux membres du CA
	<p>Augmentation des liens et de la communication entre les membres du CA et de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inviter des membres de l'équipe (en rotation) aux rencontres du CA pour présenter et discuter des dossiers pertinents
Planification stratégique	Opérationnalisation annuelle du plan stratégique
	Suivi de l'évolution du plan stratégique

LISTE DES PERSONNES PARTICIPANTES – RENCONTRE GENERALE DU 14 AVRIL 2023

M. Joey Charest
M. Laurent Cousineau
Me Alexandra Hachey
Me Isabelle Hardy
Mme Mathilde Hountchégnon
Me Mélissa Lacroix
Me Valérie Lacroix
Professeur Yves Le Bouthillier
Me Claudine Léger
Me Sylvie Léger
Me Neil McGraw
Me Edith Pérusse McCallum
M. Jason Pichelli
Me Vicky Ringuette
Me Christiane Saad
Me Naaila Sangrar
Me Marc Sauvé
Mme Sarah Sudre
Me Lance Carry Talbot
Me Corey Willard