

PLAN STRATÉGIQUE 2025-2029

DE LA COMMISSION
DES SERVICES JURDIQUES
ET DU RÉSEAU
DE L'AIDE JURIDIQUE



L'aide juridique,
un réseau au
service des gens

Commission des services juridiques

Centre communautaire juridique de l'Abitibi-Témiscamingue

Centre communautaire juridique du Bas Saint-Laurent-

Gaspésie Centre communautaire juridique de la Côte-Nord

Centre communautaire juridique de l'Estrie

Centre communautaire juridique de Laurentides-Lanaudière

Centre communautaire juridique de la Mauricie-Centre-du-

Québec Centre communautaire juridique de Montréal

Centre communautaire juridique de l'Outaouais

Centre communautaire juridique de Québec

Centre communautaire juridique de la Rive-Sud

Centre communautaire juridique du Saguenay-Lac Saint-Jean



Cette publication a été réalisée par Isabelle Légaré - Les Rebelles
en collaboration avec la Direction des communications
Une version accessible de ce document est disponible en ligne.

Direction des communications
Secrétariat général de la Commission des services juridiques
Téléphone : 514 873-3562
Télécopieur : 514 864-2351
Courriel : info@csj.qc.ca
Site Web : www.csj.qc.ca

Dépôt légal - 2025
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-555-01160-1 (Formant PDF)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2025

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous transmettre officiellement le Plan stratégique 2025-2029 de la Commission des services juridiques (CSJ) et des onze (11) Centres communautaires juridiques.

Ce document marque une étape historique dans l'évolution de notre organisation puisqu'il s'agit, pour la toute première fois, d'un Plan stratégique commun à l'ensemble du réseau de l'aide juridique. Cette démarche concertée traduit une volonté collective de renforcer la cohésion, l'harmonisation et l'efficacité de nos actions à l'échelle nationale, tout en tenant compte des réalités propres à chacun des centres.

Ce plan constitue également une étape structurante dans l'évolution de notre organisation. Il s'inscrit dans une volonté ferme d'améliorer concrètement l'accès à la justice pour tous les citoyens et citoyennes du Québec, de poursuivre la modernisation de l'ensemble du réseau de l'aide juridique, tout en consolidant notre performance organisationnelle à l'aide d'objectifs mesurables et de leviers d'action réalistes.

Les priorités et orientations stratégiques de la CSJ s'harmonisent pleinement avec celles présentées par le ministère de la Justice du Québec dans son propre plan stratégique. L'un des enjeux centraux — favoriser un meilleur accès à la justice — est partagé par l'ensemble des acteurs du système de justice. À cet égard, la CSJ adhère pleinement à cette vision gouvernementale et s'engage activement à y contribuer par des actions concrètes et durables.

Nous sommes conscients que les défis à relever sont importants. Toutefois, nous pouvons compter sur l'engagement soutenu, les compétences professionnelles reconnues et la rigueur de l'ensemble de notre personnel. De plus, la mobilisation et le leadership de notre équipe de direction constituent des atouts indéniables pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

Le président,



M^e Daniel LaFrance



TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT	1
TABLE DES MATIÈRES	2
L'ORGANISATION EN BREF	3
Mission	3
Vision	3
Valeurs	4
Chiffres clés	4
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	5
Contexte externe	5-6
Contexte interne	7-10
CHOIX STRATÉGIQUES	11
Enjeu stratégique 1 : Accès à la justice	11
Orientation 1 : Maximiser l'expérience client	11
Orientation 2 : Adapter nos services aux besoins émergents et spécifiques de notre clientèle	12-13
Orientation 3 : Optimiser nos partenariats	13
Enjeu stratégique 2 : Capital humain	14
Orientation 1 : Positionner le réseau comme un employeur de choix	14
Orientation 2 : Optimiser l'expérience employé	15
Orientation 3 : Favoriser le bien-être au travail des employés	16
Enjeu stratégique 3 : Gouvernance	17
Orientation 1 : Optimiser la gestion de l'information	17
Orientation 2 : Offrir des services de qualité appuyés sur des solutions numériques de pointe (Programme eMAJ)	18
Orientation 3 : Harmoniser les activités de gestion du réseau de l'aide juridique	19
Enjeu stratégique 4 : Rayonnement et visibilité du réseau de l'aide juridique	19
Orientation 1 : Promouvoir la mission du réseau de l'aide juridique	19-20
Orientation 2 : Faire rayonner les avocats du réseau de l'aide juridique	20-21
Orientation 3 : Positionner le réseau comme leader dans la communauté juridique	21
TABLEAU SYNOPTIQUE	22-26

L'ORGANISATION EN BREF



LA MISSION

La Commission des services juridiques (Commission) est l'organisme chargé d'appliquer la *Loi sur l'aide juridique et sur la prestation de certains autres services juridiques* (RLRQ, c. A-14). Elle veille à ce que l'aide juridique soit fournie de façon cohérente et uniforme sur l'ensemble du territoire québécois par les onze centres régionaux aux personnes financièrement admissibles tout en s'assurant de la gestion efficace de ses ressources. De plus, par l'ajout du chapitre III de la loi, elle fournit certains autres services juridiques, notamment lorsque le droit aux services d'un avocat rémunéré par l'État a été reconnu par une ordonnance judiciaire.

Elle est également l'organisme chargé d'offrir les services prévus à la *Loi favorisant l'accès à la justice en matière familiale* (2012, chapitre 20), soit le Service d'aide à l'homologation (SAH) et le Service administratif de rajustement des pensions alimentaires pour enfants (SARPA).

Depuis octobre 2021, elle s'assure qu'un service de consultation soit disponible pour toute personne victime de violence sexuelle ou de violence conjugale, qu'elle soit ou non financièrement admissible à l'aide juridique, afin de lui permettre d'avoir recours, à titre gratuit, à un maximum de quatre heures d'assistance juridique sur toute question de droit en lien avec la violence dont elle est victime (rebatir.ca).

Plus récemment, en juin 2022, la Commission doit veiller à ce que des services juridiques soient offerts à une partie non représentée, pour l'interrogatoire ou le contre-interrogatoire de l'autre partie ou d'un enfant, lorsqu'un tribunal ordonne la désignation d'un avocat conformément à l'article 278 du *Code de procédure civile* (chapitre C-25.01) ou ordonne qu'un enfant soit interrogé ou contre-interrogé par un avocat en vertu de l'article 85.4.1 de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (chapitre P-34.1), sans égard à l'admissibilité financière des personnes qui y sont visées.



LA VISION

La Commission des services juridique assume la direction du réseau de l'aide juridique afin de maintenir le régime d'aide juridique du Québec parmi les plus performants.

Le réseau de l'aide juridique et la Commission offrent des services juridiques de qualité, accessibles, professionnels et humains sur tout le territoire du Québec en conformité à la *Loi sur l'aide juridique et sur la prestation de certains autres services juridiques*. Ils demeurent les acteurs incontournables en matière d'accès à la justice.



LES VALEURS

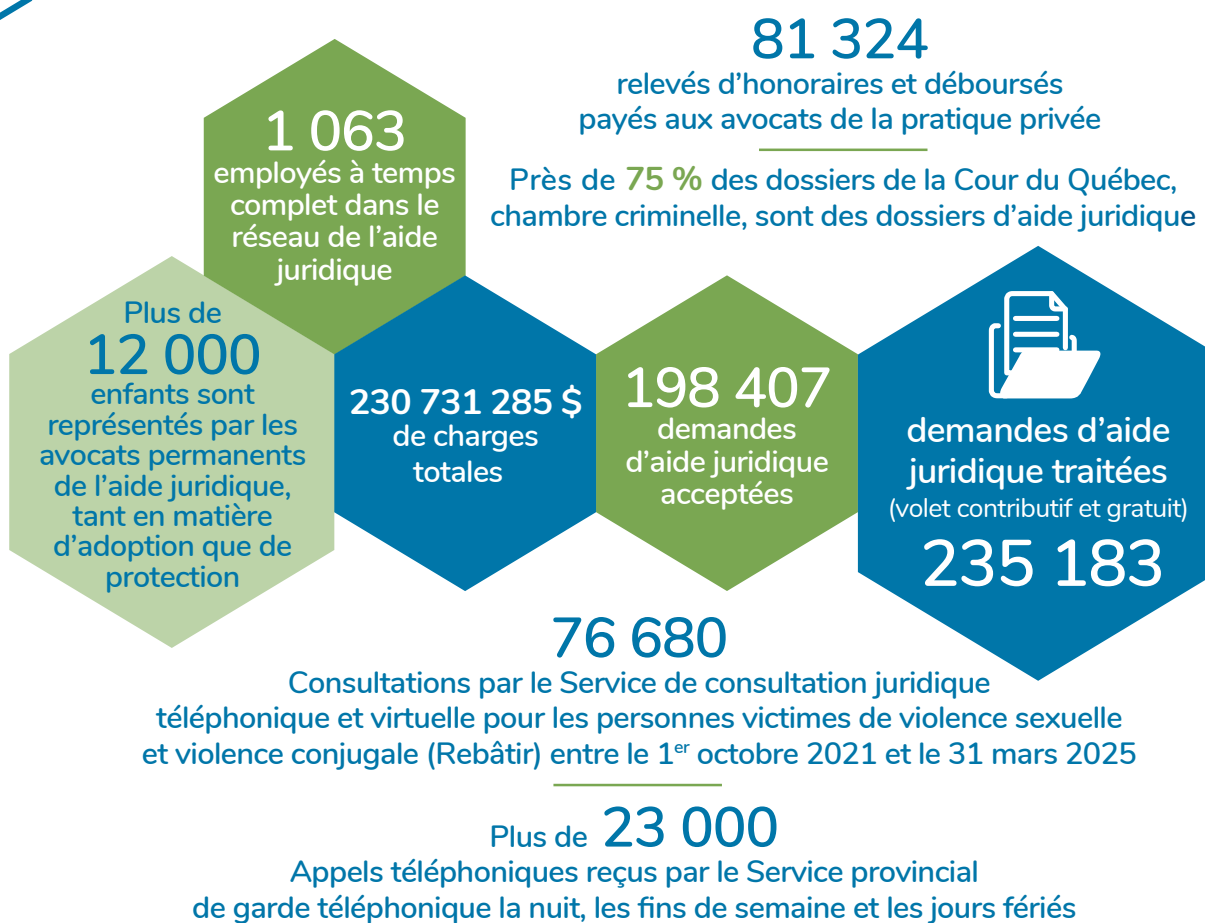
Dans l'accomplissement de sa vision, la Commission des services juridiques mise sur les valeurs organisationnelles suivantes :

intégrité compétence
engagement respect
humanisme



CHIFFRES CLÉS

L'aide juridique en quelques chiffres



Source : Rapport annuel de gestion 2023-2024 de la Commission des services juridiques.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Particularité du système québécois d'aide juridique

L'aide juridique au Québec est un régime public reconnaissant le libre choix du bénéficiaire dans le cadre d'un système mixte d'avocats permanents et d'avocats de la pratique privée. La structure à paliers prévue par la Loi assure et maintient l'autonomie professionnelle des avocats et leur permet de respecter leurs obligations. Les deux groupes d'avocats se partagent les dossiers des bénéficiaires garantissant par cette dualité la qualité des services et le contrôle des coûts.

Ce système a mené à la création d'une expertise juridique axée sur les réalités des personnes vulnérables, avec des avocats activement engagés dans les milieux communautaires et juridiques.

Comme le mentionnait la très honorable Beverly McLachlin, alors juge en chef du Canada, l'aide juridique est un service public essentiel. C'est aussi le constat que fait l'Association du Barreau canadien qui considère que l'aide juridique est un élément fondamental du système de justice et de démocratie du pays. En ce sens, le réseau de l'aide juridique est un outil important pour augmenter la confiance des citoyens envers le système de justice et pour assurer l'accès à la justice à un plus grand nombre de justiciables.

CONTEXTE EXTERNE

Depuis 1972, le réseau d'aide juridique est un acteur incontournable dans la sphère juridique québécoise, par sa présence, sa fiabilité et son expertise dans la représentation des personnes sur tout le territoire du Québec.

La capacité organisationnelle du réseau a permis de rendre les services juridiques requis au cours des cinquante (50) dernières années en s'adaptant continuellement au profil de sa clientèle, à sa répartition géographique et ses besoins juridiques dans le cadre de la *Loi sur l'aide juridique et sur la prestation de certains autres services juridiques*.

Les avocats de la pratique privée et les avocats permanents du réseau assurent respectivement dans une proportion de 53,7 % et 46,3 %, près de 200 000 demandes de services d'aide juridique admises annuellement au Québec. Les clients de l'aide juridique se déclarent satisfaits des services rendus dans plus de 83 % des cas.¹

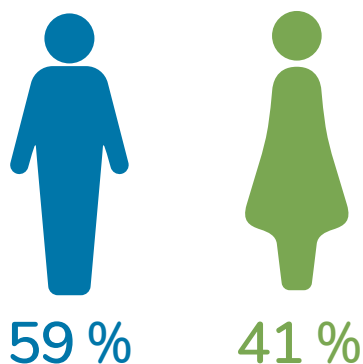
¹KPMG Rapport E-maj : modernisation du réseau d'aide juridique, janvier 2020.

Le profil de la clientèle du réseau d'aide juridique est réparti selon les données suivantes :

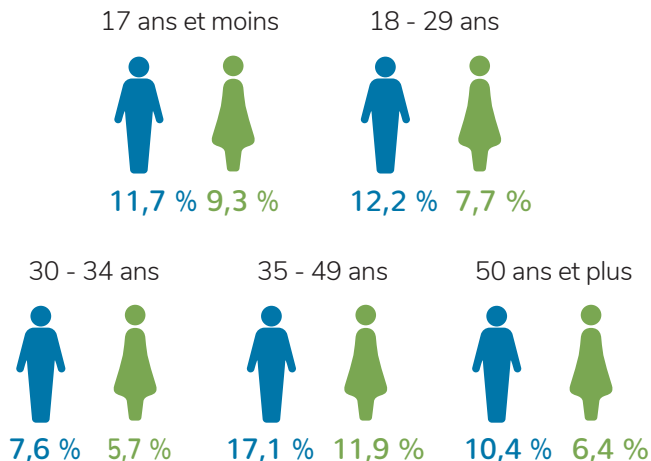
En 2023-2024 :

La répartition selon les hommes et les femmes

59,2 % des bénéficiaires de l'aide juridique sont des hommes et 41,0 % sont des femmes



La répartition selon l'âge et le sexe



La Commission et les centres communautaires juridiques s'engagent, auprès des bénéficiaires à :

- Servir avec respect et compétence;
- Offrir un service humain de qualité;
- Assurer la confidentialité de vos renseignements personnels et la protection du secret professionnel;
- Simplifier l'accès aux services;
- Traiter votre demande de façon diligente;
- Assurer une cohérence et une équité dans le traitement des demandes;
- Offrir des services adaptés à vos besoins.

La Commission et les centres communautaires juridiques entretiennent des relations constantes avec différents partenaires:

- Ministère de la Justice;
- DPCP;
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale;
- Barreau du Québec et les barreaux de sections;
- Tribunaux et services judiciaires;
- Chambre des notaires;
- Justice Pro Bono;
- Accès au Droit et à la Justice (ADAJ);
- Éducaloi;
- Office des personnes handicapées du Québec;
- Collèges et universités.

Et de nombreux groupes communautaires et associations.

CONTEXTE INTERNE

Portrait du réseau de l'aide juridique

La situation du réseau au 31 mars 2024 était la suivante : l'aide juridique avait des bureaux dans 83 villes du Québec, comprenant 104 unités, dont 88 bureaux ouverts à plein temps et 16 bureaux ouverts à temps partiel, plus de 150 bénévoles qui s'impliquent dans la gestion du système d'aide juridique. Le réseau comprend plus de 450 avocats et 575 autres professionnels et employés de soutien.

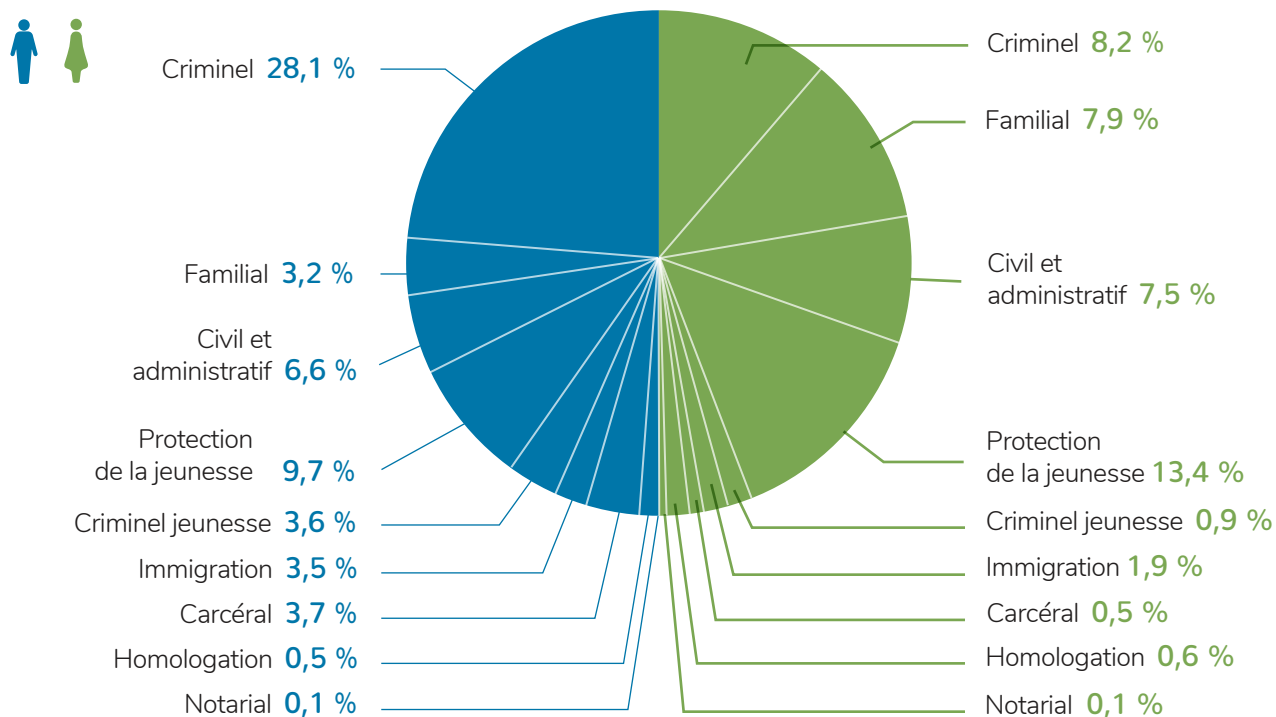


Les créneaux d'activités

Les services juridiques offerts aux personnes financièrement admissibles couvrent les champs d'activités suivants :

- Droit administratif
- Droit carcéral
- Droit civil
- Droit criminel
- Droit familial
- Droit de la jeunesse (protection de la jeunesse et justice pénale pour les adolescents)
- Droit de l'immigration
- Droit de la santé
- Droit social

La répartition selon le sexe et la matière



La prestation de ces services se fait par :

- Représentation par avocat² avant la judiciarisation ou devant un tribunal en 1^{ère} instance ou en appel, en demande ou en défense;
- Assistance d'un avocat dans certains cas expressément prévus par la *Loi sur l'aide juridique et sur la prestation de certains autres services juridiques* et son règlement, notamment pour la participation à un processus de médiation en droit civil (sauf en matière familiale) et à un programme de traitement non judiciaire de certaines infractions criminelles;
- Assistance par avocat pour des services juridiques offerts à une partie non représentée par désignation du tribunal;
- Assistance d'un avocat pour le Service administratif de rajustement des pensions alimentaires pour enfants (SARPA), le Service d'aide à l'homologation (SAH);
- Consultation juridique avec un avocat;
- Service de consultation juridique pour toute personne victime de violence sexuelle ou de violence conjugale;
- Consultation téléphonique avec un avocat, accessible 24 heures par jour, 7 jours par semaine, lors d'une arrestation ou en cas de détention;
- Information juridique sur les droits et obligations des bénéficiaires;
- Implication communautaire des avocats.

Les services sont accessibles comme suit :

- Appel téléphonique pour prise de rendez-vous;
- Accueil avec ou sans rendez-vous, généralement, au bureau le plus près du lieu de la résidence du requérant;
- En cas d'urgence, accès à un avocat pour la prestation des actes conservatoires à la préservation des droits.

La Commission des services juridiques et les centres communautaires juridiques sont sensibles au contexte et à la réalité des personnes autochtones, des jeunes et des victimes de violence conjugale qui se retrouvent impliquées dans le système de justice.

²Certains services peuvent être rendus par un notaire.

Autres services juridiques

Mégaprocès :

La Commission veille à ce que des services juridiques soient fournis aux personnes accusées dans un procès pénal ou criminel dont le droit aux services d'un avocat rémunéré par l'État, afin d'assurer leur droit constitutionnel à un procès équitable, a été reconnu par une ordonnance judiciaire.

Ordonnances du tribunal :

La Commission veille à ce que les services d'un avocat soient offerts lorsqu'une ordonnance judiciaire portant sur la désignation d'un avocat a été rendue aux termes d'une disposition du *Code criminel*, du *Code de procédure civile* (chapitre C-25.01) ou de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (chapitre P-34.1) sans égard à l'admissibilité financière des personnes qui y sont visées.

Programme Rebâtir :

Depuis octobre 2021, elle s'assure qu'un service de consultation soit disponible pour toute personne victime de violence sexuelle ou de violence conjugale, qu'elle soit ou non financièrement admissible à l'aide juridique, afin de lui permettre d'avoir recours, à titre gratuit, à un maximum de quatre heures d'assistance juridique sur toute question de droit en lien avec la violence dont elle est victime (rebatir.ca).

Service administratif de rajustement des pensions alimentaires pour enfants :

Ce service administratif permet aux parents de faire rajuster la pension alimentaire de leur enfant mineur qui a déjà été fixé par jugement. La demande peut être soumise par les deux parents ou par un seul d'entre eux. Les critères d'admissibilité sont prévus par la *Loi favorisant l'accès à la justice en instituant le Service administratif de rajustement des pensions alimentaires pour enfants* et au Règlement d'application de cette loi.

S'ajoute le Service d'aide à l'homologation (SAH) qui s'adresse à des parties résidant au Québec qui s'entendent pour apporter des modifications à la garde, aux droits d'accès ou à la pension alimentaire d'un enfant ou d'un conjoint (ou d'un ex-conjoint) quelle qu'en soit la cause, alors qu'elles ont déjà obtenu un jugement relatif à la pension alimentaire pour enfants ou relatif à une pension alimentaire pour enfants et conjoint.

Les ressources financières :

Les charges pour les opérations régulières (chapitre II de la Loi) de la Commission et des centres communautaires juridiques s'élèvent à 224 586 220 \$ en 2023-2024.

Alors que globalement, les charges totales pour l'exercice financier 2023-2024 s'élèvent à 230 731 286 \$ (chapitres II et III).

CHOIX STRATÉGIQUES

Pour la première fois, la Commission et les Centres communautaires juridiques ont fait l'exercice d'une planification stratégique commune pour présenter le plan stratégique 2025-2029. Il est le résultat d'une importante réflexion sur la position stratégique du réseau de l'aide juridique appuyée par les recommandations du Vérificateur général.

Les orientations et les objectifs identifiés permettront au réseau de l'aide juridique de se positionner en leader quant à l'accès à la justice et de faire rayonner son expertise dans les domaines du droit qui le concerne.

ENJEU STRATÉGIQUE 1 : ACCÈS À LA JUSTICE

L'accès à la justice constitue la pierre angulaire de notre système de justice et le réseau de l'aide juridique y joue un rôle de premier plan. Cela signifie de favoriser une expérience client simplifiée et adaptée aux réalités actuelles. L'enjeu est de réduire les obstacles, notamment en matière d'accessibilité numérique, d'information juridique vulgarisée et de réponse aux besoins émergents.

ORIENTATION 1 : MAXIMISER L'EXPÉRIENCE CLIENT

Dans l'objectif de modernisation, il est essentiel de bonifier l'expérience vécue par les citoyens dès leur premier contact avec l'aide juridique. En simplifiant l'administration de la demande d'aide juridique et en favorisant une plus grande fluidité des processus, le réseau de l'aide juridique vise une approche humaine et accessible.

Objectif 1.1

Simplifier le processus d'admissibilité à l'aide juridique

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1.1.1	Délais entre la date du 1 ^{er} rendez-vous et l'émission du mandat lorsque le dossier est complet	30 jours dans 50% des cas	30 jours dans 60% des cas	30 jours dans 70% des cas	30 jours dans 80% des cas
1.1.2	Nombre de refus de fournir les renseignements	8%	8%	5%	5%
1.1.3	Nombre d'ententes interministérielles conclues	1	2	3	0
1.1.4	Nombre d'éléments identifiés nécessitant des changements législatifs	4	3	2	1

Objectif 1.2

Favoriser l'accessibilité numérique

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1.2.1	Nombre d'outils numériques mis en place pour favoriser l'accessibilité numérique	2	2	1	1

Objectif 1.3

Mettre à la disposition des citoyens de l'information juridique adaptée, pertinente et vulgarisée

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1.3.1	Nombre de chroniques juridiques rédigées par les avocats du réseau	6	6	6	6
1.3.2	Nombre de contenu d'information juridique diffusé sur les plateformes	6	6	6	6

ORIENTATION 2 : ADAPTER NOS SERVICES AUX BESOINS ÉMERGENTS ET SPÉCIFIQUES DE NOTRE CLIENTÈLE

Les clientèles desservies par l'aide juridique sont en constante évolution, tout comme leurs besoins. Adapter les services signifie reconnaître cette diversité et offrir des solutions sur mesure, notamment par la formation continue du personnel et l'ajustement de l'offre de service offerte.

Objectif 2.1

Former les employés de soutien aux besoins spécifiques de la clientèle

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.1.1	Nombre de formations offertes	6	6	6	6
2.1.2	Taux de participation aux formations	90%	90%	90%	90%

Objectif 2.2

Développer les compétences professionnelles des avocats adaptées aux besoins évolutifs de la clientèle

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.2.1	Nombre de nouvelles formations offertes à l'interne	6	6	6	6
2.2.2	Taux de satisfaction des formations	80%	80%	80%	80%

Objectif 2.3

S'assurer que l'offre de service soit adaptée aux besoins de la clientèle

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.3.1	Taux de saturation dans les différents bureaux du réseau	Cote saturation entre 2 et 5	Cote saturation entre 3 et 5	Cote saturation entre 3 et 5	Cote saturation entre 3 et 5
2.3.2	Délai de rendez-vous dans les différents bureaux du réseau	10 jours ouvrables dans 50% des cas	10 jours ouvrables dans 60% des cas	10 jours ouvrables dans 70% des cas	10 jours ouvrables dans 80% des cas

ORIENTATION 3 : OPTIMISER NOS PARTENARIATS

Le travail en collaboration avec des organismes complémentaires permet de mieux soutenir la clientèle vulnérable. Le développement de ces partenariats assure une approche globale, concertée et plus efficace de la prestation de services.

Objectif 3.1

S'assurer que l'offre de service soit adaptée aux besoins de la clientèle

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
3.1.1	Nombre de nouveaux partenariats à vocation complémentaire au soutien de la clientèle mis en place	2	2	1	1

ENJEU STRATÉGIQUE 2 : CAPITAL HUMAIN

Le capital humain est le cœur de l'efficacité et de l'approche prosociale du réseau de l'aide juridique. Attirer, mobiliser et retenir des employés qualifiés et engagés est essentiel pour assurer une offre de services de qualité et durable.

ORIENTATION 1 : POSITIONNER LE RÉSEAU COMME UN EMPLOYEUR DE CHOIX

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, il est primordial de mettre en place des stratégies de valorisation de l'emploi en créant des liens avec les milieux académique et professionnel, et en bonifiant les conditions de recrutement et de fidélisation.

Objectif 1.1

Créer des partenariats avec le milieu académique et professionnel

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1.1.1	Nombre de partenariats	1	2	2	2
1.1.2	Nombre de stages et de formations	3	3	5	5

Objectif 1.2

Créer des conditions gagnantes de recrutement

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1.2.1	Taux de fidélisation du personnel	70%	70%	75%	75%
1.2.2	Taux de référencement par nos employés	5%	10%	15%	20%

ORIENTATION 2 : OPTIMISER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

L'expérience employé se construit dès l'accueil et se renforce tout au long du parcours professionnel. Une intégration harmonieuse, une offre de formation pertinente et un accompagnement adéquat favorisent l'engagement et la performance des équipes.

Objectif 2.1

Favoriser l'accueil et l'intégration du personnel

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.1.1	Nombre d'outils actualisés	1	2	2	2
2.1.2	Taux d'appréciation du processus d'intégration	60%	70%	70%	80%
2.1.3	Taux de réussite du suivi probatoire	70%	70%	80%	80%

Objectif 2.2

Bonifier l'offre de formation interne qui fait la promotion du bien-être physique et psychologique au travail

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.2.1	Nombres de nouvelles offres de formation	2	2	2	2
2.2.2	Taux de participation aux formations	70%	70%	80%	80%
2.2.3	Taux de satisfaction des formations offertes	80%	80%	80%	80%

ORIENTATION 3 : FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DES EMPLOYÉS

Le bien-être au travail est un facteur clé de la rétention et de la satisfaction du personnel. Le réseau de l'aide juridique s'engage à créer un environnement sain, reconnaissant et stimulant, propice à l'épanouissement personnel et professionnel.

Objectif 3.1

Assurer une saine qualité de vie au travail

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
3.1.1	Nombre d'outils et de processus mis en place au soutien des employés	1	1	1	1
3.1.2	Nombre de formations et de capsules offertes en matière de santé et sécurité au travail	1	1	1	1
3.1.3	Nombre de rencontres des comités de santé et de sécurité	1	1	2	2
3.1.4	Taux d'utilisation du Programme d'aide aux employés et à la famille	3%	3%	5%	5%

Objectif 3.2

Reconnaître et valoriser le personnel

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
3.2.1	Nombre d'activités de fidélisation et reconnaissance pour les employés	2	2	2	2
3.2.2	Nombre d'outils de diffusion des réalisations personnelles des employés	3	3	3	3
3.2.3	Nombre de diffusion de réalisations personnelles des employés	5	5	6	6

ENJEU STRATÉGIQUE 3 : GOUVERNANCE

Une gouvernance efficace repose sur des processus transparents, une gestion rigoureuse de l'information et une capacité d'adaptation continue. Elle permet d'assurer la pérennité du réseau et la pertinence de ses interventions dans un contexte de transformation.

ORIENTATION 1 : OPTIMISER LA GESTION DE L'INFORMATION

La collecte, l'analyse et l'utilisation stratégique des indicateurs permettent d'orienter les décisions, d'évaluer la performance et de piloter l'amélioration continue des services. Une gestion de l'information structurée et accessible est donc un levier essentiel de gouvernance.

Objectif 1.1

Colliger les données en lien avec la performance organisationnelle du réseau et identifier les indicateurs de performance à mettre en place

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1.1.1	Nombre d'indicateurs développés	2	3	3	3
1.1.2	Taux de déploiement du tableau de bord	40%	50%	70%	100%

Objectif 1.2

Améliorer nos processus de gestion en fonction des données récoltées

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1.2.1	Nombre de processus de gestion actualisés	1	1	1	1
1.2.2	Taux d'utilisation des indicateurs développés	70%	70%	80%	90%

ORIENTATION 2 : OFFRIR DES SERVICES DE QUALITÉ APPUYÉS SUR DES SOLUTIONS NUMÉRIQUES DE POINTE (PROGRAMME eMAJ)

La vision de la modernisation du réseau de l'aide juridique est d'offrir aux citoyens des services de qualité, accessibles et simplifiés, appuyés sur des solutions numériques de pointe, des façons de faire innovantes et sur l'engagement des employés et la force du réseau d'aide juridique.

Le virage numérique du réseau de l'aide juridique vise à accroître l'efficacité des opérations tout en facilitant l'accès aux services. L'intégration des nouvelles technologies permet de moderniser les pratiques pour les employés et la clientèle.

Objectif 2.1

Compléter le programme de transformation numérique du réseau de l'aide juridique

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.1.1	Nombre de projets réalisés, prévus au programme eMAJ	3	2	2	1

Objectif 2.2

Optimiser l'utilisation des technologies pour soutenir les services juridiques

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.2.1	Taux d'utilisation par les employés des solutions mises en place	60%	70%	80%	80%
2.2.2	Taux de diminution du temps administratif consacré aux dossiers par les avocats	10%	15%	20%	20%

ORIENTATION 3 : HARMONISER LES ACTIVITÉS DE GESTION DU RÉSEAU DE L'AIDE JURIDIQUE

Une vision harmonisée du réseau de l'aide juridique favorise la cohésion organisationnelle et l'optimisation des ressources. La mutualisation des services et le partage d'outils de gestion contribuent à renforcer l'uniformité, la transparence et la collaboration au sein du réseau.

Objectif 3.1

Maximiser les opportunités de mutualisation et de partage pour les gestionnaires

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
3.1.1	Nombre de services mutualisés	2	2	2	2

Objectif 3.2

Optimiser le partage d'information de gestion

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
3.2.1	Nombre d'outils partagés au portail réseau	0	3	3	3

ENJEU STRATÉGIQUE 4 : RAYONNEMENT ET VISIBILITÉ DU RÉSEAU DE L'AIDE JURIDIQUE

La visibilité du réseau est un enjeu central pour assurer sa reconnaissance, son influence et sa capacité à rejoindre la population. Ce rayonnement passe par une stratégie de communication efficace, des partenariats dynamiques et une présence active dans la communauté juridique.

ORIENTATION 1 : PROMOUVOIR LA MISSION DU RÉSEAU DE L'AIDE JURIDIQUE

Faire connaître les services offerts permet d'augmenter l'accès à la justice. Une mission bien comprise est aussi un vecteur de légitimité et de reconnaissance sociale.

Objectif 1.1

Faire connaître les services du réseau sur tout le territoire du Québec

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1.1.1	Taux d'augmentation des demandes d'aide juridique	3%	4%	5%	6%
1.1.2	Taux d'augmentation des demandes des autres services prévus par la loi (Chapitre III)	6%	7%	8%	10%
1.1.3	Nombre de nouveaux partenariats à vocation complémentaire créés	1	2	2	2
1.1.4	Nombre d'activités collaboratives avec les organismes	25	25	25	25
1.1.5	Nombre de contenus diffusés aux organismes partenaires	13	13	13	13

ORIENTATION 2 : FAIRE RAYONNER LES AVOCATS DU RÉSEAU DE L'AIDE JURIDIQUE

La mise en valeur de l'expertise des avocats du réseau de l'aide juridique est essentielle pour renforcer la visibilité de l'aide juridique. En soulignant leurs contributions, tant sur la scène juridique que dans la communauté, on favorise un sentiment d'appartenance et un leadership accru.

Objectif 2.1

Mettre en valeur et promouvoir l'expertise des avocats du réseau de l'aide juridique

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.1.1	Nombre de candidatures soumises à différents prix	1	1	2	2
2.1.2	Nombre de formations offertes et d'implications à l'extérieur du réseau par les avocats du réseau de l'aide juridique	6	6	6	6
2.1.3	Nombre d'interventions médiatiques	10	10	12	15

Objectif 2.2

Identifier et diffuser les dossiers d'importance ou de droit nouveau auxquels les avocats du réseau ont contribué

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.2.1	Nombre de dossiers identifiés	3	3	5	5

ORIENTATION 3 : POSITIONNER LE RÉSEAU COMME LEADER DANS LA COMMUNAUTÉ JURIDIQUE

Par sa participation active aux travaux juridiques, à la recherche et à la réflexion stratégique, le réseau de l'aide juridique se présente comme un acteur incontournable en matière d'accès à la justice, tant auprès des institutions que des partenaires du milieu.

Objectif 3.1

Devenir la référence en matière d'accès à la justice au Québec

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
3.1.1	Nombre de participations à des congrès, des forums, tables, etc.	13	13	15	15
3.1.2	Nombre d'avocats siégeant sur les comités et les instances du Barreau du Québec, des barreaux de section et des autres partenaires de la communauté juridique	15	15	17	17

Objectif 3.2

Intervenir comme organisation auprès des autorités décisionnelles en matière d'accès à la justice

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
3.2.1	Nombre de projets de loi en lien avec notre mission dans lesquels l'aide juridique est intervenue	1	1	1	1
3.2.2	Nombre de comités permanents du réseau	3	3	4	5

Objectif 3.3

Développer des partenariats avec le milieu universitaire

	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
3.3.1	Nombre de partenariat	1	2	3	4
3.3.2	Nombre de participation aux activités universitaires	5	5	7	7

ENJEU STRATÉGIQUE 1 : ACCÈS À LA JUSTICE

ORIENTATION 1 : MAXIMISER L'EXPÉRIENCE CLIENT

Objectif 1.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Simplifier le processus d'admissibilité à l'aide juridique	1.1.1 Délais entre la date du 1 ^{er} rendez-vous et l'émission du mandat lorsque le dossier est complet	30 jours dans 50% des cas	30 jours dans 60% des cas	30 jours dans 70% des cas	30 jours dans 80% des cas
	1.1.2 Nombre de refus de fournir les renseignements	8%	8%	5%	5%
	1.1.3 Nombre d'ententes interministérielles conclues	1	2	3	0
	1.1.4 Nombre d'éléments identifiés nécessitant des changements législatifs	4	3	2	1
Objectif 1.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Favoriser l'accessibilité numérique	1.2.1 Nombre d'outils numériques mis en place pour favoriser l'accessibilité numérique	2	2	1	1
Objectif 1.3	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Mettre à la disposition des citoyens de l'information juridique adaptée, pertinente et vulgarisée	1.3.1 Nombre de chroniques juridiques rédigées par les avocats du réseau	6	6	6	6
	1.3.2 Nombre de contenu d'information juridique diffusé sur les plateformes	6	6	6	6

ORIENTATION 2 : ADAPTER NOS SERVICES AUX BESOINS ÉMERGENTS ET SPÉCIFIQUES DE NOTRE CLIENTÈLE

Objectif 2.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Former les employés de soutien aux besoins spécifiques de la clientèle	2.1.1 Nombre de formations offertes	6	6	6	6
	2.1.2 Taux de participation aux formations	90%	90%	90%	90%
Objectif 2.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Développer les compétences professionnelles des avocats adaptées aux besoins évolutifs de la clientèle	2.2.1 Nombre de nouvelles formations offertes à l'interne	6	6	6	6
	2.2.2 Taux de satisfaction des formations	80%	80%	80%	80%
Objectif 2.3	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
S'assurer que l'offre de service soit adaptée aux besoins de la clientèle	2.3.1 Taux de saturation dans les différents bureaux du réseau	Cote saturation entre 2 et 5	Cote saturation entre 3 et 5	Cote saturation entre 3 et 5	Cote saturation entre 3 et 5
	2.3.2 Délai de rendez-vous dans les différents bureaux du réseau	10 jours ouvrables dans 50% des cas	10 jours ouvrables dans 60% des cas	10 jours ouvrables dans 70% des cas	10 jours ouvrables dans 80% des cas

ORIENTATION 3 : OPTIMISER NOS PARTENARIATS

Objectif 3.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
S'assurer que l'offre de service soit adaptée aux besoins de la clientèle	3.1.1 Nombre de nouveaux partenariats à vocation complémentaire au soutien de la clientèle mis en place	2	2	1	1

ENJEU STRATÉGIQUE 2 : CAPITAL HUMAIN
ORIENTATION 1 : POSITIONNER LE RÉSEAU COMME UN EMPLOYEUR DE CHOIX

Objectif 1.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Créer des partenariats avec le milieu académique et professionnel	1.1.1 Nombre de partenariats	1	2	2	2
	1.1.2 Nombre de stages et de formations	3	3	5	5
Objectif 1.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Créer des conditions gagnantes de recrutement	1.2.1 Taux de fidélisation du personnel	70%	70%	75%	75%
	1.2.2 Taux de référencement par nos employés	5%	10%	15%	20%

ORIENTATION 2 : OPTIMISER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

Objectif 2.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Favoriser l'accueil et l'intégration du personnel	2.1.1 Nombre d'outils actualisés	1	2	2	2
	2.1.2 Taux d'appréciation du processus d'intégration	60%	70%	70%	80%
	2.1.3 Taux de réussite du suivi probatoire	70%	70%	80%	80%
Objectif 2.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Bonifier l'offre de formation interne qui fait la promotion du bien-être physique et psychologique au travail	2.2.1 Nombres de nouvelles offres de formation	2	2	2	2
	2.2.2 Taux de participation aux formations	70%	70%	80%	80%
	2.2.3 Taux de satisfaction des formations offertes	80%	80%	80%	80%

ORIENTATION 3 : FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DES EMPLOYÉS

Objectif 3.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Assurer une saine qualité de vie au travail	3.1.1 Nombre d'outils et de processus mis en place au soutien des employés	1	1	1	1
	3.1.2 Nombre de formations et de capsules offertes en matière de santé et sécurité au travail	1	1	1	1
	3.1.3 Nombre de rencontres des comités de santé et de sécurité	1	1	2	2
	3.1.4 Taux d'utilisation du Programme d'aide aux employés et à la famille	3%	3%	5%	5%
Objectif 3.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Reconnaître et valoriser le personnel	3.2.1 Nombre d'activités de fidélisation et reconnaissance pour les employés	2	2	2	2
	3.2.2 Nombre d'outils de diffusion des réalisations personnelles des employés	3	3	3	3
	3.2.3 Nombre de diffusion de réalisations personnelles des employés	5	5	6	6

ENJEU STRATÉGIQUE 3 : GOUVERNANCE ORIENTATION 1 : OPTIMISER LA GESTION DE L'INFORMATION

Objectif 1.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Colliger les données en lien avec la performance organisationnelle du réseau et identifier les indicateurs de performance à mettre en place	1.1.1 Nombre d'indicateurs développés	2	3	3	3
	1.1.2 Taux de déploiement du tableau de bord	40%	50%	70%	100%
Objectif 1.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Améliorer nos processus de gestion en fonction des données récoltées	1.2.1 Nombre de processus de gestion actualisés	1	1	1	1
	1.2.2 Taux d'utilisation des indicateurs développés	70%	70%	80%	80%

ORIENTATION 2 : OFFRIR DES SERVICES DE QUALITÉ APPUYÉS SUR DES SOLUTIONS NUMÉRIQUES DE POINTE (PROGRAMME EMAJ)

Objectif 2.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Compléter le programme de transformation numérique du réseau de l'aide juridique	2.1.1 Nombre de projets réalisés, prévus au programme eMAJ	3	2	2	1
	2.1.2 Taux d'utilisation des services numériques	60%	70%	80%	80%
Objectif 2.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
	2.2.1 Taux d'utilisation par les employés des solutions mises en place	60%	70%	80%	80%
Optimiser l'utilisation des technologies pour soutenir les services juridiques	2.2.2 Taux de diminution du temps administratif consacré aux dossiers par les avocats	10%	15%	20%	20%

ORIENTATION 3 : HARMONISER LES ACTIVITÉS DE GESTION DU RÉSEAU DE L'AIDE JURIDIQUE

Objectif 3.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Maximiser les opportunités de mutualisation et de partage pour les gestionnaires	3.1.1 Nombre de services mutualisés	2	2	2	2
	3.1.2 Taux d'adoption des services mutualisés	60%	70%	80%	80%
Objectif 3.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
	3.2.1 Nombre d'outils partagés au portail réseau	0	3	3	3

ENJEU STRATÉGIQUE 4 : RAYONNEMENT ET VISIBILITÉ DU RÉSEAU DE L'AIDE JURIDIQUE ORIENTATION 1 : PROMOUVOIR LA MISSION DU RÉSEAU DE L'AIDE JURIDIQUE

Objectif 1.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Faire connaître les services du réseau sur tout le territoire du Québec	1.1.1 Taux d'augmentation des demandes d'aide juridique	3%	4%	5%	6%
	1.1.2 Taux d'augmentation des demandes des autres services prévus par la loi (Chapitre III)	6%	7%	8%	10%
	1.1.3 Nombre de nouveaux partenariats à vocation complémentaire créés	1	2	2	2
	1.1.4 Nombre d'activités collaboratives avec les organismes	25	25	25	25
	1.1.5 Nombre de contenus diffusés aux organismes partenaires	13	13	13	13

ORIENTATION 2 : FAIRE RAYONNER LES AVOCATS DU RÉSEAU DE L'AIDE JURIDIQUE

Objectif 2.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Mettre en valeur et promouvoir l'expertise des avocats du réseau de l'aide juridique	2.1.1 Nombre de candidatures soumises à différents prix	1	1	2	2
	2.1.2 Nombre de formations offertes et d'implications à l'extérieur du réseau par les avocats du réseau de l'aide juridique	6	6	6	6
	2.1.3 Nombre d'interventions médiatiques	10	10	12	15
Objectif 2.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Identifier et diffuser les dossiers d'importance ou de droit nouveau auxquels les avocats du réseau ont contribué	2.2.1 Nombre de dossiers identifiés	3	3	5	5

ORIENTATION 3 : POSITIONNER LE RÉSEAU COMME LEADER DANS LA COMMUNAUTÉ JURIDIQUE

Objectif 3.1	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Devenir la référence en matière d'accès à la justice au Québec	3.1.1 Nombre de participations à des congrès, des forums, tables, etc.	13	13	15	15
	3.1.2 Nombre d'avocats siégeant sur les comités et les instances du Barreau du Québec, des barreaux de section et des autres partenaires de la communauté juridique	15	15	17	17
Objectif 3.2	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Intervenir comme organisation auprès des autorités décisionnelles en matière d'accès à la justice	3.2.1 Nombre de projets de loi en lien avec notre mission dans lesquels l'aide juridique est intervenue	1	1	1	1
	3.2.2 Nombre de comités permanents du réseau	3	3	4	5
Objectif 3.3	Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
Développer des partenariats avec le milieu universitaire	3.3.1 Nombre de partenariat	1	2	3	4
	3.3.2 Nombre de participation aux activités universitaires	5	5	7	7





WWW.CSJ.QC.CA

2, Complexe Desjardins
Tour de l'Est, bureau 1404
C.P. 123, Succursale Desjardins
Montréal (Québec) H5B 1B3
Tél. : 514 873-3562

