



LAW COMMISSION OF ONTARIO
COMMISSION DU DROIT DE L'ONTARIO

PLAN STRATÉGIQUE DE LA CDO

JANVIER 2012 – DÉCEMBRE 2016

Approuvé par le Conseil des gouverneurs le 19 janvier 2012

PLAN STRATÉGIQUE DE LA CDO

Janvier 2012 – décembre 2016

Table des matières

RÉSUMÉ.....	II
COMMISSION DU DROIT DE L'ONTARIO : PLAN STRATÉGIQUE	1
JANVIER 2012 – DÉCEMBRE 2016	1
I. BREF EXAMEN DU PREMIER MANDAT : JANVIER 2007 À DÉCEMBRE 2011	1
II. MISSION ET VALEURS DE LA CDO	3
III. FORCES, DÉFIS ET OCCASIONS DE LA CDO	5
A. FORCES	5
B. DÉFIS.....	6
C. OCCASIONS.....	8
IV. OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA CDO	9
A. OBJECTIFS À COURT TERME	9
B. OBJECTIFS À MOYEN TERME.....	10
C. OBJECTIFS À LONG TERME	11
V. MOYENS DÉPLOYÉS PAR LA CDO POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS	11
VI. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA CDO.....	13

RÉSUMÉ

I. **Bref examen du premier mandat**

Le plan stratégique contient un survol des activités de la CDO au cours de son premier mandat, de janvier 2007 à décembre 2011. Il précise que ce mandat a été renouvelé pour une période supplémentaire de cinq ans.

II. **Mission et valeurs de la CDO**

Le plan énonce la mission et les valeurs de la CDO. L'accord constitutif décrit son mandat, qui est de recommander des mesures de réforme du droit pour accroître la pertinence, l'efficacité et l'accessibilité du système de justice, clarifier et simplifier les lois et utiliser la technologie pour améliorer l'accès à la justice, stimuler les discussions juridiques essentielles et promouvoir la recherche scientifique.

La CDO est guidée par les valeurs suivantes : l'indépendance et l'impartialité, l'intégrité, l'excellence, la transparence, l'innovation, l'ouverture d'esprit, la diversité et la multidisciplinarité, la collaboration, la pertinence et le pragmatisme, ainsi que l'efficacité. Ces valeurs informent les choix de la CDO, sa manière d'aborder les projets et ses autres activités.

III. **Forces, défis et occasions de la CDO**

Les forces de la CDO sont : ses relations avec ses partenaires, ses relations avec les groupes communautaires, son personnel juridique et administratif, sa directrice exécutive, son conseil des gouverneurs, l'expérience qu'elle a acquise au cours de ses cinq premières années et ses relations avec le gouvernement. La CDO peut miser sur ces forces.

Les défis de la CDO sont : le rayonnement panprovincial, les attentes des collectivités, le recrutement de son personnel, les relations gouvernementales, les frais de traduction et d'hébergement et la situation économique. La CDO a des solutions pour répondre à certains de ces défis, mais n'en contrôle cependant pas d'autres.

Les occasions offertes à la CDO à l'aube de son deuxième mandat sont : la possibilité de prendre appui sur son expertise de fond et sur celle acquise en réforme du droit au cours de ses cinq premières années, la progression du dialogue entamé avec plusieurs ministères du gouvernement, la collaboration avec d'autres organismes et le renforcement de son rôle distinct à titre de commission de réforme du droit.

IV. **Objectifs stratégiques de la CDO**

Les objectifs de la CDO à court terme sont la préparation d'un document portant sur la sélection de nouveaux projets, qu'elle affichera sur son site web, l'achèvement de ses projets en cours en temps utile, la sélection de projets misant sur son expertise et ses relations existantes, la sélection de projets permettant la création de nouvelles

expertises et relations, la révision de ses politiques existantes et la création de nouveaux manuels et politiques.

Ses objectifs à moyen terme sont d'étoffer ses relations existantes, de s'assurer que le nouveau Groupe de recherche et de liaison avec les facultés de droit (le « GRLFD ») et le Conseil communautaire de la faculté de droit feront partie intégrante de l'organisme, et de raffiner le processus de réforme du droit.

Ses objectifs à long terme sont de se faire reconnaître comme faisant partie intégrante du paysage juridique ontarien, d'obtenir de nouveaux appuis et de devenir une source d'aide pour d'autres commissions.

V. Moyens déployés pour atteindre ces objectifs

Cette partie énonce un certain nombre de facteurs qui influencent la capacité de la CDO à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés à la partie précédente. Parmi ces facteurs, notons la réception de propositions de sources différentes, la sélection d'une combinaison de projets, leur planification soignée, un nombre de projets gérable et le calcul diligent de leurs coûts, des activités de rayonnement, la poursuite de nouvelles activités et la valeur ajoutée au financement accordé par nos partenaires par de nouvelles sources de financement.

VI. Évaluation de la performance de la CDO

Il est difficile d'évaluer la performance d'une commission de réforme du droit, mais un certain nombre de facteurs quantitatifs et qualitatifs peuvent s'avérer utiles. Cette partie précise certains de ces facteurs, y compris les suivants : la méthode de sélection des projets, le soutien aux recommandations proposées, la faisabilité de ces recommandations et l'appui du gouvernement à leur égard, l'utilisation des travaux de la CDO par les tribunaux, les universitaires et les tiers, ainsi que les références qu'ils y font, le respect par la CDO de son mandat et de ses valeurs, la contribution apportée par la CDO, par le biais de ses projets, au dialogue suscité par la réforme du droit et le droit en général l'organisation de conférences et la participation de son personnel à des conférences organisées par d'autres, la contribution de la CDO aux bourses traitant de réforme du droit, sa collaboration avec d'autres organismes et l'empressement démontré par les tiers à participer aux activités de la CDO.

Cette partie se conclut en illustrant brièvement comment la CDO a satisfait à ces critères au cours de ses cinq premières années.

COMMISSION DU DROIT DE L'ONTARIO : PLAN STRATÉGIQUE

Janvier 2012 – décembre 2016

I. BREF EXAMEN DU PREMIER MANDAT : JANVIER 2007 À DÉCEMBRE 2011

La Commission du droit de l'Ontario (la « CDO ») a été lancée le 7 septembre 2007, rejoignant ainsi ses sociétés sœurs traitant de réforme du droit en Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Nouvelle-Écosse et au Manitoba, ainsi qu'à soixante organismes de réforme du droit à travers le monde.

La CDO a été créée par un accord constitutif auquel participèrent la Fondation du droit de l'Ontario (la « FDO »), le ministère du Procureur général de l'Ontario (le « MPG »), le doyen de la Faculté de droit Osgoode Hall (« Osgoode »), les doyens des facultés de droit de l'Ontario et le Barreau du Haut-Canada (le « Barreau »). La CDO est un organisme sans personnalité morale et sans but lucratif dont les pouvoirs ne découlent pas d'une loi, mais plutôt de l'accord constitutif signé par ses membres fondateurs. La CDO est financée par la FDO, le MPG, Osgoode et le Barreau, et elle reçoit également un soutien financier et d'autres formes d'aide de la part de l'Université York. En plus de leurs contributions financières, Osgoode et MPG font des apports en nature à la CDO, en lui fournissant des locaux, des TI et du soutien en ressources humaines (Osgoode), ainsi qu'en y détachant un avocat-conseil (le MPG). La CDO loge dans l'édifice Ignat Kaneff de l'Université York, où est également établie la faculté de droit Osgoode Hall.

Le mandat de la CDO, tel qu'articulé dans son accord constitutif, est de recommander des mesures de réforme du droit devant porter sur le système de justice ontarien, pour stimuler le débat juridique et promouvoir la recherche juridique universitaire. Dans le cadre de son premier mandat de cinq ans, la CDO a élaboré des recommandations à la fois innovatrices et réalisables en matière de réforme du droit et elle a encouragé la participation du public à ses travaux en faisant de l'approche communautaire et des consultations et en organisant des groupes de discussion dans le cadre de ses projets, parmi d'autres choses. Elle a également soutenu le travail de cinq chercheurs-résidents sélectionnés à partir du programme de chercheurs-résidents détachés auprès de la CDO par la faculté de droit Osgoode Hall, financé par Osgoode, et a commandé des recherches à des universitaires et à des tiers dans le cadre de certains projets (leurs études sont affichées sur le site web de la CDO sur les pages des projets au <http://www.lco-cdo.org>).

La CDO a terminé quatre projets : le premier porte sur le partage des régimes de retraite en cas d'échec du mariage; le deuxième, sur les questions suscitées par la pratique du secteur financier parallèle de réclamer des frais d'encaissement pour les

chèques du gouvernement; le troisième, sur la responsabilité solidaire en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* de l'Ontario; et le quatrième, sur la modernisation de la *Loi sur les infractions provinciales*. Elle complète actuellement deux projets visant l'élaboration de cadres d'analyse juridique et stratégique en droit des aînés et en droit des personnes handicapées, un projet sur la loi et la famille et un autre sur le travail précaire et les travailleurs vulnérables. Les rapports finaux des projets terminés, ainsi que les documents de travail, les rapports d'étape et les autres renseignements qui s'y rapportent sont disponibles sur le site web de la CDO au <http://www.lco-cdo.org>.

La CDO s'est également engagée dans une initiative de création de modules pédagogiques sur la violence envers les femmes, destinés aux facultés de droit et financée par le Direction générale de la condition féminine de l'Ontario.

En plus de ces projets, la CDO s'est engagée dans un certain nombre d'activités, y compris une conférence publique et un colloque de « conversations au sujet de la réforme du droit » et une conférence nationale sur le droit des aînés, organisée en collaboration avec le *Canadian Centre for Elder Law Studies* et le *Advocacy Centre for the Elderly*, des tables rondes pour sélectionner un projet en droit de la famille dans le cadre du processus de consultation du projet sur la responsabilité solidaire et des colloques sur la cybersanté et le journalisme d'enquête, organisés conjointement avec le secteur de PI d'Osgoode et la faculté de droit Osgoode Hall, respectivement, afin de soutenir des chercheurs-résidents dans les deux cas. La CDO fut également l'hôte de la rencontre et de l'atelier de la *Federation of Law Reform Agencies of Canada*.

Les membres du personnel de la CDO ont publié des travaux dans des revues scientifiques et ont participé à des conférences portant sur la réforme du droit en général et sur des sujets de fond. Ils ont contribué à des débats organisés par des organismes professionnels et communautaires et ont publié des textes dans des bulletins professionnels. On les a invités à participer à des consultations menées par d'autres commissions de réforme du droit et à des comités organisés par des associations scientifiques et communautaires et ils ont émis leurs commentaires sur des sujets se rapportant à l'expertise qu'ils ont acquise dans nos projets. Des organismes en recherche de fonds pour des projets se rapportant au mandat, au travail ou aux activités de la CDO lui ont également demandé de rédiger des lettres de soutien.

Le mandat de la CDO a été renouvelé pour une nouvelle période de cinq ans. Ce plan stratégique propose l'orientation de la CDO au cours de cette nouvelle période, y compris sa mission et ses valeurs, ses forces, ses occasions et les défis qu'elle devra affronter, ses objectifs à court et à long terme et les indicateurs choisis pour mesurer sa performance. Ce plan constitue une mise à jour de son *Plan stratégique 2008-2012* et tire profit des leçons retenues au cours de son premier mandat et de l'évaluation qu'elle a complétée en février 2009.

II. MISSION ET VALEURS DE LA CDO

Comme cela ressort du paragraphe 2(1) de l'accord constitutif de la CDO, aujourd'hui renouvelé, les objectifs de la CDO sont les suivants :

[Traduction] recommander des mesures de réforme du droit afin :

- a) d'accroître la pertinence, l'efficacité et l'accessibilité du système de justice;
- b) d'améliorer l'administration de la justice grâce à la clarification et à la simplification des lois;
- c) d'évaluer le recours aux moyens technologiques pour améliorer l'accès à la justice.

L'accord précise également que la CDO doit :

- a) stimuler les discussions juridiques essentielles et promouvoir la recherche scientifique dans le domaine du droit;
- b) identifier des domaines d'étude prioritaires qui ne sont pas suffisamment traités par la recherche, trouver des façons de diffuser l'information à ceux qui en ont besoin et nouer des liens avec les groupes et les organismes communautaires.

La CDO s'est fixé comme mission de devenir chef de file en matière de réforme du droit au Canada. Grâce à son pouvoir d'influence, elle compte participer à l'énoncé des paramètres applicables en matière de réforme du droit, encourager les débats et les initiatives de réforme dans ce domaine, publier des recherches approfondies explorant les problématiques propres aux sujets étudiés, fournir des analyses de grande envergure des domaines retenus, effectuer des études multidisciplinaires qui reconnaissent l'impact du droit sur les collectivités et faire des recommandations réalisables, dans une optique globale, qui axeront le droit vers l'avenir et répondront aux besoins des communautés visées.

En remplissant son mandat, ses objectifs et sa mission, la CDO sera guidée par les valeurs suivantes :

1. *L'indépendance et l'impartialité* : la CDO est un organisme autonome dont les recommandations dépendent de recherches, y compris de commentaires provenant du public, du gouvernement et d'experts du domaine;
2. *L'intégrité* : les pratiques de la CDO sont conformes à la déontologie et elle choisit ses projets, effectue ses recherches et élabore ses recommandations en fonction de leur bien-fondé;
3. *L'excellence* : la CDO s'engage à effectuer des recherches et à faire des analyses de grande qualité; elle vise l'excellence dans la production de ses documents de travail et de ses rapports, ainsi que dans ses pratiques en matière d'emploi et de gestion;

4. *la transparence* : le processus de propositions de projets de la CDO est ouvert et bien expliqué et la CDO diffuse largement ses travaux;
5. *l'innovation* : la CDO aborde la réforme du droit en s'engageant fermement envers l'innovation dans le domaine, une nouvelle conceptualisation des cadres juridiques existants et la ferme intention d'apprendre des expériences vécues et des autres;
6. *l'ouverture d'esprit, la diversité et la multidisciplinarité* : la CDO est ouverte aux opinions de ses différentes clientèles à toutes les étapes de ses projets; elle s'engage à tenir compte de la diversité dans la sélection de ses projets, sa méthode d'analyse et ses recommandations, ainsi que dans ses interactions avec les organismes et les associations communautaires; ses recherches et ses recommandations sont fondées sur une approche multidisciplinaire;
7. *la collaboration* : la CDO collabore avec les autres commissions de réforme du droit, ainsi qu'avec d'autres organismes traitant de réforme (du droit) lorsque cela lui semble approprié;
8. *la pertinence et le pragmatisme* : la CDO choisit des projets et émet des recommandations réalistes qui sont utiles à la société ontarienne d'aujourd'hui et de demain, en tenant compte des besoins de la population diversifiée de la province et des défis auxquels le gouvernement est confronté;
9. *l'efficacité* : la CDO utilise ses ressources efficacement et avec créativité sans mettre en danger la grande qualité de son travail ou l'excellence du traitement accordé à ses employés.

Les valeurs régissant le travail de la CDO reflètent et influencent la méthode qu'elle a adoptée en matière de réforme du droit, qui convient à un organisme contemporain dans ce domaine et qui mesure le succès par l'impact futur de ses travaux, par ses relations avec les collectivités et par ses contributions autres que dans le cadre de projets spécifiques de réforme du droit, ainsi que par l'obtention de réformes juridiques plus immédiates.

Cette approche influence les façons de faire de la CDO, son choix de projets et sa façon de les entreprendre. La CDO s'est lancée dans un grand éventail de projets et continuera à le faire : des projets de « droit pur », qui s'intéressent à la législation et des projets plus larges, qui tirent leur source du droit, mais qui explorent comment la loi influence les autres sphères de la vie des gens et comment la loi est influencée par les changements vécus (les projets de « droit en contexte »). La CDO compte fermement étudier les propositions de réforme du droit en provenance d'une grande variété de sources, y compris la communauté juridique, le gouvernement, les associations

communautaires et le public en général, ainsi que consulter ceux qui sont personnellement touchés par les domaines du droit sur lesquels portent ses recherches à différents moments au cours des projets et à discuter avec le gouvernement de l'intérêt de ses projets de réforme du droit.

III. FORCES, DÉFIS ET OCCASIONS DE LA CDO

A. FORCES

Relations avec ses partenaires, parties à l'accord constitutif de la CDO : À l'aube du deuxième mandat de la CDO, ses partenaires ont confirmé leur ferme appui à l'existence d'une commission indépendante de réforme du droit et à l'approche adoptée par la CDO par rapport à ses activités. Ces partenaires ont reconnu l'importance d'un organisme de réforme du droit indépendant, tout en s'attendant naturellement à ce qu'il rende compte de son financement et des autres formes d'aide qu'il reçoit. Leur soutien et leurs attentes sont des forces pour la CDO, qui a été en mesure d'entreprendre des activités qu'elle n'aurait pas pu entreprendre si son financement avait été lié à des projets précis. En même temps, les attentes de ses partenaires externes renforcent l'intention de la CDO d'être responsable de son comportement. Ses relations avec les facultés de droit lui ont permis de se tenir au courant des nouvelles recherches et de transmettre aux étudiants son message en matière de réforme du droit.

Relations avec la profession juridique et les associations communautaires : Au cours de ses cinq premières années, la CDO s'est engagée dans de nombreuses activités de rayonnement dans différentes régions de l'Ontario et elle a effectué des consultations dans le cadre de ses projets à travers la province qui lui ont permis de tisser des liens avec un large éventail de groupes, y compris parmi les professionnels du droit et les associations communautaires. Ces relations ont enrichi ses projets et lui ont permis d'établir les bases sur lesquelles établir son rayonnement et ses consultations à venir.

Personnel juridique et administratif : Le dévouement, la poursuite de l'excellence et la mobilisation dans l'intérêt de la réforme du droit des employés de la CDO, ainsi que leur volonté à soulever des questions difficiles et à prendre l'initiative, ont fait en sorte que la CDO a été en mesure de se faire reconnaître comme une commission de réforme du droit crédible et novatrice après moins de quatre années de véritable activité.

Directrice exécutive : la personne qui occupe ces fonctions doit créer et maintenir des relations dans une grande variété de domaines, travailler de façon efficace avec le Conseil des gouverneurs, le nouveau Conseil communautaire et le Groupe de recherche et de liaison avec les facultés de droit, être au courant des plus récentes questions relatives à la réforme du droit, s'assurer de l'excellence des travaux

de la CDO et faire fonctionner efficacement un organisme de réforme du droit. La directrice exécutive en place a également aidé la CDO à acquérir une réputation d'enseignement de qualité en matière de réforme du droit.

Conseil des gouverneurs : Les membres du Conseil tiennent résolument à la qualité et sont ouverts à l'innovation en matière de réforme du droit. Ils sont également prêts à promouvoir la CDO. Sous la direction active de deux présidents à ce jour, qui se sont tous deux investis dans ce concept d'organisme autonome de réforme du droit, le Conseil a joué un rôle crucial dans le succès de la CDO.

Expérience de la CDO : Il s'agit d'une nouvelle force pour la CDO au cours de ce deuxième mandat. Alors que l'excitation de la « nouveauté » a contribué à la volonté de la CDO d'expérimenter et de proposer un agenda ambitieux, ce sentiment a été tempéré par l'expérience. Cela ne signifie pas que la CDO ne continuera pas à expérimenter et à poursuivre son objectif de devenir un leader de la réforme du droit grâce à sa méthode éprouvée, mais seulement qu'elle pourra profiter des leçons retenues au cours de son premier mandat pour atteindre ces objectifs plus efficacement.

Relations avec le gouvernement : Il s'agit d'une importante source de force, même si elles continueront sans aucun doute à constituer un défi. La CDO et le ministère du Procureur général de l'Ontario ont établi une relation fondée sur la confiance et souhaitent tous deux voir la CDO réussir. La CDO et d'autres ministères et représentants gouvernementaux ont également commencé à créer des liens grâce à du réseautage, des consultations dans des projets et la participation à titre de membres de groupes consultatifs.

B. DÉFIS

Les défis de la CDO sont à la fois de nature interne et externe. Ils ne sont pas uniques à la CDO, ni même aux commissions de réforme du droit en général, mais affectent de nombreux organismes sans but lucratif de taille modeste.

Rayonnement : La CDO est décidée à intéresser les Ontariens et les Ontariennes de toute la province à ses activités. Elle tente d'y parvenir par le biais de la participation à ses groupes consultatifs, de ses consultations élargies, de rencontres personnelles dans différentes collectivités, de l'affichage de ses documents sur son site web, ainsi que de leur diffusion à partir d'une banque de données de plus de 3 000 organismes et personnes physiques et la composition de son Conseil des gouverneurs, du Conseil communautaire et du Groupe de recherche et de liaison avec les facultés de droit. Malgré tous ces efforts, l'Ontario est une vaste province marquée par le pluralisme et la CDO doit redoubler d'efforts pour augmenter son profil et sa visibilité à l'extérieur du sud de l'Ontario.

Attentes collectives : Ces attentes sont créées par les activités mêmes qui retiennent l'attention de la profession juridique et des associations communautaires et qui les font réagir au travail de la CDO. Ainsi, certains groupes qui ont fait l'objet d'actions de proximité peuvent ensuite considérer que leurs intérêts ont été omis dans le programme de la CDO et les consultations peuvent entraîner des attentes voulant que toutes les opinions exprimées soient adoptées par la CDO, ce qui pourrait ne pas être le cas. La CDO doit être consciente des attentes créées, elle doit s'assurer qu'elle restera en communication avec ceux qui ont exprimé un intérêt dans son travail et elle doit répondre aux opinions exprimées par les organismes dans ses documents de travail et ses rapports, même lorsqu'elle ne les retient pas.

Recrutement : À cet égard, les défis découlent du statut de petit organisme de la CDO, qui compte en partie sur des détachements et de son programme, à la fois ambitieux et complexe. Les détachements du ministère du Procureur général de l'Ontario ont été très efficaces, mais le roulement est inhérent au processus et fait en sorte qu'un projet est presque impossible à compléter pendant la durée du détachement. L'impact de cette situation peut être réduit si l'on assigne seulement de petits projets à l'avocat-résident, détaché du MPG, ou si l'on inclut la période de transition entre le départ d'un avocat et l'arrivée de son remplaçant dans la planification du projet. Compte tenu de nos minces effectifs, lorsqu'un avocat quitte son poste, cela peut retarder la progression d'un projet de façon considérable. De préférence, en plus d'un responsable du projet, un deuxième avocat qui maîtrise suffisamment le dossier devrait être en mesure d'en assumer la responsabilité ou de poursuivre le projet jusqu'à l'arrivée d'un remplaçant, mais cela n'est pas possible en ce moment sans réduire le nombre de projets. Une deuxième question soulevée par des effectifs réduits a trait au personnel, et surtout à ceux qui assument des tâches administratives et qui doivent être prêts à s'occuper de plusieurs tâches différentes simultanément. De temps à autre, il est possible de réduire la charge de travail en engageant quelqu'un pour effectuer une tâche précise ou obtenir de l'aide d'un autre organisme qui participe au même événement.

Relations gouvernementales : Nos relations gouvernementales sont complexes, ce qui est vrai pour toutes les commissions dans le domaine du droit. Ces dernières se fient à différents ministères pour obtenir des renseignements pertinents afin de faire des recommandations efficaces et pour que leurs recommandations soient appuyées. Il est donc crucial qu'elles obtiennent le point de vue du gouvernement, qu'elles tiennent compte de son expérience dans un domaine donné et des impératifs gouvernementaux lorsqu'elles émettent des recommandations. Pour que ces relations soient efficaces, le gouvernement et l'organisme doivent tisser des liens fondés sur la confiance et reconnaître qu'ils ont des rôles à la fois différents et complémentaires à jouer dans le cadre de la réforme du droit. La CDO et le ministère du Procureur général de l'Ontario ont réussi à créer des liens professionnels efficaces qu'aucune des parties ne tient cependant pour acquis.

Frais de traduction et d'hébergement : Ces frais peuvent devenir considérables. La CDO diffuse tous ses documents en français et en anglais et son site web est dans les deux langues. Les coûts de traduction en français peuvent être élevés. D'autres méthodes de traduction ou d'interprétation peuvent être requises dans le cadre de consultations ou pour d'autres motifs. Il faut tenir compte de ces coûts lorsque l'on décide de l'étendue des activités de la CDO, ainsi que des méthodes de rechange pour parvenir à ses objectifs en matière de traduction et d'interprétation.

Situation économique : De nos jours, il s'agit d'un défi pour presque toutes les entreprises. Même si le mandat de la CDO a été renouvelé et son financement augmenté, elle compte demeurer sensible à la façon dont la réalité économique affecte la santé financière de ses bailleurs de fonds. Elle doit également se pencher sur les façons d'améliorer la valeur de son financement par le biais de partenariats et de collaborations avec d'autres organismes qui ne mettront pas son autonomie ou son impartialité en péril, mais qui lui permettront de promouvoir ses objectifs, comme une présence accrue dans la collectivité et la création de liens mutuellement profitables avec d'autres organismes.

C. OCCASIONS

L'intérêt suscité par la CDO, la crédibilité qu'elle a acquise et son propre sentiment d'identité, façonnés au cours de son premier mandat, fournissent la base sur laquelle s'appuyer au cours des cinq prochaines années pour permettre à la CDO de saisir les occasions suivantes :

Miser sur l'expertise de fond et en matière de réforme du droit, acquise au cours de notre premier mandat : En entreprenant un éventail de projets au cours des trois dernières années et demi, allant de petits projets d'étude de législation à d'amples projets de "droit en contexte", la CDO a étoffé son expertise en matière de configuration de projets, de préparation de documents, de collaboration avec des groupes consultatifs, de consultation et d'organisation de colloques et d'autres événements, ainsi que de contribution aux événements organisés par des tiers. À l'avenir, la CDO tiendra compte des leçons retenues pour s'assurer que son choix de projets est judicieux et qu'il tient compte de son expertise et de ses méthodes éprouvées, sans imposer de fardeau trop lourd à son personnel juridique et administratif. Cela lui permettra de refléter ses différents objectifs propres à la réforme du droit, tout en étant ouverte à des méthodes innovantes et en incluant des consultations propres au projet. La CDO sera proactive pour trouver des façons d'économiser, sans sacrifier la qualité de ses projets.

Accroître le dialogue avec le gouvernement : La CDO et le MPG sont en excellents termes. Grâce à des activités de rayonnement et à ses projets, la CDO a commencé à tisser des liens avec d'autres ministères, qui peuvent être accrus à l'avenir.

Collaborer avec d'autres organismes : La CDO a organisé des conférences avec des partenaires et elle s'est associée à des organismes, comme des cliniques d'aide juridique et des organismes communautaires, pour effectuer des consultations. Dans la mesure du possible, la CDO augmentera ses efforts en ce sens de façon à renforcer ses relations existantes et à en établir de nouvelles, tout en étant plus efficace en le faisant. Elle est ouverte à différentes formes de collaboration, selon des paramètres qui reconnaissent l'importance de protéger son indépendance et son impartialité.

Renforcer son rôle distinct à titre de commission de réforme du droit : ce rôle particulier se manifeste par le type de projets retenus par la CDO, ses méthodes de consultation approfondies et ses activités, directement en lien avec ses projets.

IV. OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA CDO

Les objectifs de la CDO peuvent être grosso modo séparés entre ceux qu'elle compte réaliser à court terme, ceux qui sont plus susceptibles d'être réalisés à moment donné au cours des cinq prochaines années et ceux qui prendront plus de temps.

A. OBJECTIFS À COURT TERME

Préparation d'un document portant sur la sélection de nouveaux projets : Ce document détaillera le processus de sélection de projets et sera disponible sur le site web de la CDO. Il sera également diffusé aux personnes inscrites dans sa base de données lorsqu'il sera complété.

Achèvement des projets en temps utile : Les projets entrepris au cours de notre premier mandat ont duré plus longtemps qu'on ne l'anticipait au départ, pour une série de raisons. Certaines sont difficiles à changer ou à éviter, en raison de leur nature même (lorsqu'un responsable part au milieu d'un projet, par exemple), mais, avec l'expérience acquise au cours de notre premier mandat, nous pourrions planifier nos projets plus efficacement dès le départ. La CDO entend limiter le nombre de projets en cours en même temps ou les échelonner plus soigneusement pour que leurs étapes s'emboîtent plus facilement.

Sélection de projets misant sur notre expertise et nos relations : Le Conseil a déjà approuvé un projet pour le deuxième mandat de la CDO, qui misera sur son expertise et ses relations existantes. Ce projet, qui porte sur la capacité juridique et la tutelle, en est un de « deuxième génération », car il découle des deux projets-cadres de la CDO relatifs aux aînés et aux personnes handicapées. D'autres nouveaux projets pourront avoir un lien avec les projets existants ou permettre à la CDO d'approfondir ses relations avec d'autres groupes.

Sélection de projets permettant la création de nouvelles expertises et relations : La CDO croit qu'il est également important d'entreprendre des projets dans de nouveaux domaines du droit et d'étendre ses relations avec les membres de la communauté juridique, les divers groupes démographiques et organismes ontariens qui n'ont pas encore participé aux travaux de la CDO ou qui ont joué un rôle de moindre envergure au cours de son premier mandat. Ces projets nécessiteront plus de temps puisqu'on ne pourra pas compter sur l'expertise acquise ou sur des relations existantes, mais ils devraient rehausser la bonne réputation de la CDO et peut-être, à leur tour, plus tard fournir les bases de projets de « deuxième génération ».

Révision et création de politiques et de manuels : L'amorce de son deuxième mandat fournit à la CDO l'occasion de réviser ses politiques et d'en créer de nouvelles dans des domaines où la CDO fonctionnait plus informellement. La CDO révisera le fonctionnement de ses politiques pour s'assurer qu'elles respectent sa mission et ses valeurs, ainsi que l'objectif qu'elle s'est fixé d'être reconnue comme leader dans le domaine de la réforme du droit au Canada et à l'étranger. Il s'agit également d'une excellente occasion pour préparer des manuels à l'usage de ses nouveaux employés et étudiants, que pourra également utiliser le personnel existant.

B. OBJECTIFS À MOYEN TERME

Étendre ses relations : À mesure que les projets s'étoffent, la CDO aborde des groupes dont les activités se rapportent à son mandat, mais qu'elle n'a pas encore eu l'occasion de connaître. Elle cherche également à intéresser des groupes qui partagent les mêmes intérêts, mais qu'elle n'a pas encore réussi à rejoindre. Ces activités se poursuivent en tout temps, mais elles augmenteront lorsque de nouveaux projets seront mis en branle. La création d'un nouveau Conseil communautaire, qui fait volontairement une large place à différents groupes sociaux, devrait en partie permettre l'atteinte de cet objectif.

Faire du Groupe de recherche et de liaison avec les facultés de droit et du Conseil communautaire des parties intégrantes de la CDO : le GRLFD continue à promouvoir la représentation et la contribution des facultés de droit à la CDO, rôle auparavant exercé par le Conseil consultatif sur la recherche, maintenant remplacé par le GRLFD et le Conseil communautaire. Le Conseil communautaire est un nouveau groupe, qui devrait permettre d'accroître l'engagement de la CDO envers les actions de proximité et la participation du public à ses travaux. Il est important que les membres de ces groupes sentent qu'ils contribuent aux travaux de la CDO lorsqu'ils discutent de ses activités, que leurs conseils sont pris au sérieux et jugés constructifs et qu'ils aient l'occasion de remplir le rôle qu'on leur destine.

Raffiner le processus de réforme du droit : À mesure que la CDO amorce de nouveaux projets et qu'elle entame le travail nécessaire pour les compléter, elle révisera et modifiera ses processus lorsque cela s'avérera nécessaire. Elle a introduit une

nouvelle méthode de création de propositions de projets avec l'aide de petits groupes d'experts dont les membres sont en mesure d'aider à l'élaboration des projets à soumettre au Conseil. Elle continuera de mettre sur pied des comités consultatifs pour les projets, mais le fera aussi tôt que possible au cours du projet. Elle révisera ses pratiques en matière de consultation et retiendra celles qui conviennent le plus au projet visé. Simultanément, elle continuera d'expérimenter de nouvelles façons de faire les choses convenant à chaque projet.

C. OBJECTIFS À LONG TERME

Se faire reconnaître à titre de partie intégrante du paysage ontarien : À la fin de son deuxième mandat, la CDO devrait être devenue partie intégrante du paysage juridique ontarien, de façon à ce que son renouvellement ne soit pas mis en doute et qu'une différente méthode de financement puisse être mise en place, aussi permanente que possible, plutôt que limitée dans le temps. Pour y parvenir, la CDO devra démontrer qu'elle peut réagir efficacement aux besoins immédiats en matière de réforme du droit, et contribuer des analyses réfléchies et créatives des grandes questions qui se posent et aux réponses qui y sont apportées. Elle devra également élargir ses appuis parmi ses diverses clientèles. La situation économique continuera à jouer un rôle important dans la réussite de cet objectif.

Obtenir de nouveaux appuis : Un soutien peut prendre différentes formes. Il peut par exemple, être de nature financière, se faire en ressources humaines ou prendre la forme de collaboration dans des projets spéciaux. Il ne devrait pas servir à remplacer le financement de base, mais s'y ajouter et le compléter. Pour atteindre ce but de façon efficace, il faut que quelqu'un puisse consacrer du temps à cibler des sources, les approcher et proposer des mécanismes de soutien. Cet objectif à long terme ne peut être atteint qu'avec un ajout de personnel, et la CDO étudiera des façons d'y parvenir.

Devenir une source d'aide pour d'autres commissions : Les commissions œuvrant dans le domaine du droit au Canada essaient de s'entraider et de prêter assistance aux commissions étrangères. Lorsque la CDO sera à la fin de son deuxième mandat, elle espère s'être positionnée comme un organisme de réforme du droit vers lequel les tiers se tournent et qui peut facilement et efficacement contribuer à l'établissement d'une communauté florissante d'organismes canadiens de réforme du droit.

V. MOYENS DÉPLOYÉS PAR LA CDO POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS

Pour atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme dans un cadre conforme à sa mission et à ses valeurs, la CDO reconnaît ce qui suit :

- Elle doit continuer à accueillir des propositions de projets en provenance d'une grande variété de sources, dont la communauté juridique, les associations communautaires, le gouvernement et le public en général et, si nécessaire, elle doit être en mesure d'en proposer elle-même;
- Elle doit continuer à choisir une variété de projets qui satisfont plusieurs de ses objectifs : des projets à court terme, qui traitent (probablement) de lacunes précises de la loi et pouvant être terminés dans un délai de douze à quinze mois, et de plus longs projets centrés sur la loi, mais qui explorent les liens entre le droit et les autres disciplines, ainsi que le rôle du droit dans la vie des gens, de façon plus générale.
- Elle doit planifier ses projets soigneusement, y compris l'utilisation de groupes d'experts chargés d'élaborer les propositions à soumettre au Conseil, la création rapide de groupes consultatifs attachés aux projets; elle doit réfléchir à la nature du processus de consultation à envisager et décider de l'opportunité de commander des rapports de recherche (et, si oui, dans quels domaines) dès la phase initiale de planification, créer des échéanciers, et réviser périodiquement les progrès accomplis. Parallèlement, les responsables des projets doivent être en mesure de s'adapter aux changements et de tirer profit des imprévus.
- Le nombre de projets doit être gérable et, dans la mesure du possible, les différentes étapes d'un projet devraient se compléter (par exemple, la planification initiale d'un projet surviendra alors qu'un autre sera à l'étape du rapport final) afin de permettre au personnel juridique et administratif de suivre un rythme plus adéquat.
- Les coûts d'un projet devraient être calculés beaucoup plus tôt que cela n'a été fait au cours du premier mandat et tous les coûts à venir, y compris ceux de la traduction, devraient être prévus.
- La directrice exécutive doit continuer à faire du rayonnement, à la fois pour renforcer ses relations existantes et tisser de nouveaux liens, tout en ciblant de nouveaux endroits et des groupes qui n'ont pas encore été abordés. Cela étant, la planification dans ce domaine devrait tenir compte du fait que la CDO n'est plus « nouvelle ». Dans la mesure du possible, les membres du Conseil et ceux du Conseil communautaire devraient participer à des activités de rayonnement.
- La CDO doit continuer à organiser de nouvelles activités (comme des conférences, des colloques ou des présentations), parfois en association avec

d'autres, et contribuer aux activités pilotées par d'autres organismes (dont les facultés de droit).

- Dans la mesure du possible, la CDO doit accroître la valeur des apports de ses membres fondateurs en cherchant à obtenir des contributions d'autres sources, y compris des contributions en nature.

VI. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA CDO

Comme l'indique le *Plan stratégique 2008-2012*, il est difficile d'évaluer la performance d'un organisme de réforme du droit. Ainsi, le gouvernement peut mettre en œuvre certaines de ses recommandations, mais pas avant plusieurs années. Malgré cela, il faut être en mesure de vérifier si une commission de réforme du droit contribue au domaine et au dialogue juridiques de façon plus vaste. Il est aussi important de reconnaître l'étendue des critères pertinents à l'évaluation de la performance. Certains ne s'appliquent qu'à certains types de projets ou d'activités et d'autres peuvent les transcender. Les facteurs suivants permettent d'illustrer les éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs et ils peuvent servir à évaluer la performance de la CDO sur une base continue :

- *La sélection de projets* : sont-ils susceptibles de contribuer à l'amélioration du droit ontarien et, dans certains cas, améliorer la situation de groupes sous-représentés? Représentent-ils adéquatement la « diversité » de projets que la CDO cherche à atteindre?
- *Le choix d'autres activités* : le choix des conférences, colloques et autres événements contribue-t-il à l'avancement du droit ou au dialogue à ce sujet?
- *L'utilisation de ressources (humaines et autres)* : s'agit-il d'une utilisation efficace?
- *La bonification des ressources* : la CDO saisit-elle l'occasion de travailler avec des tiers lorsque cela peut améliorer l'utilisation efficace des ressources sans mettre en péril son autonomie et son impartialité?
- *Relations avec d'autres organismes* : la CDO est-elle invitée à collaborer aux activités d'autres organismes comme l'organisation de conférences? Des tiers souhaitent-ils participer à des activités comme des consultations avec la CDO ou s'y associer?
- *Le processus d'élaboration de projets* : est-il adapté à la nature des projets?
- *La cohérence des rapports finaux* : les rapports finaux et leurs recommandations sont-ils conformes à l'analyse effectuée pour y parvenir? L'analyse et les recommandations reflètent-elles ce que la CDO a appris au cours de ses recherches et consultations et les commentaires qu'elle a reçus? Ces recommandations sont-elles soutenues par l'analyse? Si la CDO rejette l'opinion de la majorité dans un cas donné, explique-t-elle pourquoi?

- *Valeur pratique des recommandations* : quelle est la valeur pratique des recommandations de la CDO dans les circonstances actuelles ou, si elles visent l'avenir, seront-elles utiles si la situation évolue?
- *Respect de son mandat* : le travail de la CDO respecte-t-il son mandat, prévu à l'accord constitutif?
- *Respect des valeurs énoncées* : les recherches, consultations, documents de travail, rapports et suivis reflètent-ils les valeurs de la CDO énoncées dans son plan stratégique?
- *Impact des documents de travail, des rapports finaux et des recommandations* : le gouvernement a-t-il retenu les recommandations de la CDO dans ses lois ou ses politiques? Les tribunaux ont-ils fait référence à ses documents de travail, rapports et recommandations? Les universitaires ont-ils fait usage des documents ou des rapports dans leurs cours ou leurs recherches? D'autres personnes, comme les associations communautaires, ont-elles utilisé des documents de travail ou des rapports de la CDO?
- *Contribution au dialogue suscité par la réforme du droit et les questions de fond* : les documents de travail, rapports et recommandations de la CDO et les présentations ou les articles de ses employés ont-ils été repris dans d'autres articles, blogues ou discussions?
- *Participation du personnel à des conférences ou à des publications scientifiques* : les employés ont-ils été invités à participer à des conférences ou à soumettre des articles?

Une étude brève (et non exhaustive) des moyens employés par la CDO pour satisfaire à ces critères depuis qu'elle a commencé à entreprendre des projets en février 2008 fait état de sa capacité à y satisfaire à l'avenir : l'adoption par le gouvernement des recommandations de son projet sur le partage des régimes de retraite, la référence faite par la Cour d'appel de l'Ontario à son rapport final sur la modernisation de la *Loi sur les infractions provinciales*, l'utilisation de plusieurs de ses documents de travail et rapports par des universitaires dans leurs exposés magistraux et leur matériel didactique, l'utilisation du projet de cadre d'analyse en droit des aînés par les membres du comité consultatif et par des tiers, la conduite d'une diversité de projets dans différents domaines du droit, le soutien à la recherche scientifique par le biais du programme de chercheurs-résidents et par les rapports de recherche qu'elle commande, l'invitation à collaborer à des consultations entreprises par d'autres commissions de réforme du droit, la participation à une conférence sur la réforme de la Commission de réforme du droit de Hong Kong et les références faites aux questions posées par la CDO dans les médias traditionnels, médias juridiques et blogues, ainsi que la participation à des conférences scientifiques et professionnelles et la publication d'articles dans des revues scientifiques et des bulletins professionnels par des employés de la CDO, l'organisation de conférences en partenariat avec d'autres et la participation enthousiaste d'un vaste éventail d'organismes et de personnes physiques aux activités de la CDO.

La CDO continuera à déployer des efforts pour satisfaire à ces critères d'évaluation et elle conservera des preuves de la façon dont elle s'en est acquittée au cours de son mandat 2012-2016.