



**GESTION DES RISQUES JURIDIQUES  
AU MINISTÈRE DE LA JUSTICE  
ÉVALUATION FORMATIVE  
Rapport final**

**Octobre 2008**

**Division de l'évaluation  
Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement**





## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>i</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objectif de l'évaluation.....	1
1.2. Structure du rapport .....	2
<b>2. CONTEXTE .....</b>	<b>3</b>
2.1. Contexte de l'Initiative de gestion des risques juridiques : Gestion intégrée des risques	3
2.2. Élaboration de la gestion des risques juridiques .....	4
2.3. Un contexte changeant : transfert de la gestion des risques juridiques.....	5
2.4. Aperçu de l'Initiative de gestion des risques juridiques .....	6
<b>3. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>19</b>
3.1. Examen de la documentation .....	19
3.2. Entrevues des répondants clés .....	20
3.3. Sondage auprès des avocats .....	21
3.4. Études de cas.....	22
3.5. Examen des dossiers fermés .....	24
3.6. Groupes de discussion.....	25
<b>4. RÉSULTATS CLÉS .....</b>	<b>27</b>
4.1. Justification de l'Initiative de gestion des risques juridiques .....	27
4.2. Mise en œuvre.....	29
4.3. Résultats de l'Initiative .....	65
<b>5. CONCLUSIONS .....</b>	<b>71</b>
5.1. Justification de l'Initiative de gestion des risques juridiques .....	71
5.2. Mise en œuvre.....	71
5.3. Les résultats de l'Initiative de gestion des risques juridiques.....	75

<b>6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION.....</b>	<b>77</b>
6.1. Introduction.....	77
6.2. Questions.....	77
<b>ANNEXE A : Cadre de responsabilité et structure de gouvernance .....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE B : Cadre d'évaluation.....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXE C : Outils de collecte des données .....</b>	<b>107</b>
<b>ANNEXE D : Bibliographie pour l'examen de la documentation.....</b>	<b>165</b>
<b>ANNEXE E : Résultats des évaluations du Cadre de responsabilisation de gestion .....</b>	<b>171</b>

## LISTE DES ACRONYMES

AA	Affaires autochtones
CRSG	<i>Cadre de responsabilité et structure de gouvernance</i>
BRCB	Bureau régional de la Colombie-Britannique
DADR	Droit des affaires et droit réglementaire
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CISP	Citoyenneté, Immigration et Sécurité publique
MPO	Ministère des Pêches et des Océans
GIR	Gestion intégrée des risques
Justice	Ministère de la Justice
DGPD	Direction de la gestion de la pratique du droit
GRJ	Gestion des risques juridiques
DSL	Direction des services législatifs
SJ	Services juridiques
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
BRO	Bureau régional de l'Ontario
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
BRP	Bureau régional des Prairies
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
le Comité	le Comité consultatif de l'évaluation
le Ministère	Le ministère de la Justice
l'Initiative	l'Initiative de GRJ
le Bureau de la GRJ	le Bureau de soutien de la GRJ



# SOMMAIRE

## 1. Introduction

La gestion des risques juridiques comprend la prise de mesures pour atténuer la fréquence et la gravité des problèmes juridiques qui limitent la capacité du gouvernement à atteindre ses objectifs. En reconnaissance du rôle inhérent de la gestion des risques juridiques dans le travail de tout avocat, le gouvernement fédéral a élaboré l'Initiative de gestion des risques juridiques (GRJ) en 1999 afin d'établir une approche plus systématique pour la détermination, l'atténuation et la gestion des risques juridiques. En 2003, l'Initiative de GRJ est passée d'une action à durée limitée, avec un bureau de projet et des ressources humaines et financières propres, à une action permanente, intégrée aux travaux de l'ensemble du Ministère.

L'Initiative de GRJ comprend trois composantes essentielles :

- La détermination hâtive des problèmes et l'évaluation des risques juridiques potentiels;
- Les mesures d'évitement et d'atténuation des risques juridiques;
- La gestion de risques juridiques à mesure qu'ils surviennent.

L'objectif de l'évaluation est double : examiner la mise en œuvre de la GRJ au Ministère depuis 2003; évaluer les processus et structures mis en place pour le soutien de la GRJ afin de déterminer s'ils ont contribué à la gestion efficace des risques juridiques au sein du gouvernement fédéral.

## 2. Méthodologie

L'évaluation comprenait six champs d'enquête : un examen approfondi de la documentation, 48 entrevues avec des répondants clés, une enquête auprès des avocats du Ministère, quatre études de cas, l'examen de 69 affaires closes entre 2003 et 2008 et la tenue de trois groupes de discussion auprès de 13 ministères clients.

### **3. Résultats**

#### **3.1. Justification de l'Initiative de la GRJ**

Le Ministère continue à faire face aux défis de la demande croissante en matière de contentieux et de services juridiques en général. Par ses objectifs visant la détermination hâtive des risques juridiques, l'évaluation de leurs effets potentiels et l'utilisation de stratégies pour gérer les risques de façon à ce que les problèmes juridiques puissent être limités ou évités complètement, l'Initiative de la GRJ sert à répondre à la nécessité croissante de services juridiques. Les avocats affirment également que la GRJ continue à être pertinente. Ils sont d'avis que par son approche systématique pour répondre aux risques juridiques, la GRJ les aide à gérer les dossiers plus efficacement et à améliorer la qualité des services juridiques offerts aux ministères et organismes.

#### **3.2. Mise en œuvre**

##### **Effets du transfert**

Après la fermeture du Bureau de la GRJ, l'Initiative a perdu son momentum à l'échelle nationale à mesure que la forte vision centrale pour la GRJ s'est dissipée : peu de nouveaux outils ou directives ont été élaborés; et la formation de la GRJ n'était plus offerte dans l'ensemble du Ministère. En outre, les activités juridiques ne concernant pas le contentieux du Ministère (services consultatifs, stratégiques et législatifs) n'avaient pas été intégrées complètement dans l'Initiative. Ainsi, l'élément de prévention de la GRJ (éviter et atténuer les risques juridiques avant la procédure) n'a pas été développé pleinement.

Le transfert de la responsabilité relative à la GRJ à tous les employés du Ministère va à l'encontre de l'un des principes centraux de la gestion des risques – la nécessité d'une approche intégrée et systématique. D'un côté, le transfert a mené à des pratiques de GRJ inégales et incohérentes dans l'ensemble du Ministère. De l'autre, il a créé des approches de GRJ robustes adaptées aux besoins opérationnels des différents services au sein du ministère de la Justice; les services se sont appropriés les pratiques de GRJ. De fait, des préoccupations ont été exprimées par les praticiens de la GRJ à l'effet que le renouvellement de la GRJ ne devait pas se faire aux dépens de telles pratiques innovatrices et que son approche devait demeurer flexible.



## **Gouvernance**

L'évaluation a révélé que le Cadre de responsabilité et structure de gouvernance (CRSG) pour la GRJ était dépassé. Plusieurs éléments du CRSG, comme le Comité directeur de la GRJ et le Groupe de pratique de la GRJ ne sont plus actifs et certains secteurs du Ministère sont négligés (p. ex., le premier conseiller législatif). L'évaluation a révélé que les connaissances relatives au CRSG étaient faibles et que ce dernier n'était pas utilisé comme document d'orientation pour la gestion parce qu'il ne comprenait pas une orientation concrète, comme des objectifs pour l'Initiative, qui aideraient les gestionnaires dans la mise en œuvre de la GRJ.

De plus, la structure de gouvernance de l'Initiative de GRJ a changé en 2007. Pour appuyer les recommandations concernant la gestion des services juridiques de l'examen conjoint des services juridique du ministère de la Justice et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) 2004–2007, le Ministère a mis en place la Direction de la gestion de la pratique du droit (DGPD) en août 2007. La mise en place de la DGPD et de sa division de GRJ fait partie de la revitalisation de l'Initiative de GRJ.

## **Uniformité de la pratique**

L'évaluation a cerné plusieurs secteurs qui manquaient d'uniformité en ce qui a trait aux pratiques de GRJ.

- Différents outils d'évaluation des risques sont utilisés au Ministère et vont des grilles de la GRJ et de la Gestion intégrée des risques (GIR) à une échelle unidimensionnelle axée sur la probabilité d'effets négatifs. Pour les activités consultatives et stratégiques, les avocats n'utilisent habituellement pas d'outil officiel d'évaluation des risques.
- La notation des risques attribuée aux dossiers à l'aide de la grille de la GRJ est habituellement perçue comme n'étant pas uniforme en raison de l'absence de critères clairs quant à la façon d'évaluer les incidences potentielles des risques juridiques.
- Les risques juridiques ne sont pas évalués de façon uniforme dans l'ensemble du Ministère. Les dossiers de contentieux sont plus souvent visés par une évaluation des risques que d'autres secteurs de la pratique juridique, comme les services législatifs et stratégiques.
- Les risques juridiques ne sont pas réévalués de façon systématique.
- Des consultations sur l'évaluation des risques juridiques et les stratégies de gestion des risques juridiques ont lieu, même s'il y a un manque d'uniformité pour l'approche, certains

domaines de pratique consultant plus souvent le client que d'autres. Les consultations avec le client sont considérées comme étant essentielles à l'évaluation et à la gestion adéquate des risques juridiques.

- Des plans d'urgence ne sont pas toujours élaborés pour les dossiers à risque élevé.
- Les risques juridiques sont communiqués au sein du Ministère et aux clients de façon incohérente avec une terminologie variée pour décrire le niveau de risque.

### **Gestion des risques juridiques**

Malgré le manque d'uniformité de l'approche et des indications concernant un manque de sensibilisation et de compréhension quant aux éléments de la GRJ, l'évaluation a conclu que les risques juridiques étaient gérés pour les dossiers à risque élevé du contentieux et des activités consultatives, législatives et stratégiques. Les avocats n'effectuent peut-être pas de façon consciente ou systématique la GRJ tel que prévu dans l'Initiative, mais ils font de manière intuitive la gestion des risques juridiques. Il y a un vaste consensus parmi les avocats à l'effet que la gestion de risques juridiques fait partie de la pratique du droit.

### **Signalement des risques juridiques**

L'évaluation a révélé que les pratiques du Ministère pour le signalement des risques juridiques s'effectuent habituellement correctement comme les avocats rapportent les dossiers à risque élevé aux hauts fonctionnaires du ministère de la Justice et des ministères clients. Il y a différentes façons de rapporter les dossiers à risque élevé et des questions ont été soulevées pour savoir si leur nombre pourrait être limité afin d'éviter les dédoublements. Le signalement pour les dossiers des services consultatifs, stratégiques et législatifs a été décrit comme étant moins officiel et moins systématique que pour le contentieux, même si certains avocats étaient d'avis que les communications non officielles fonctionnaient dans leur bureau. Afin de réduire la perception à l'effet que le signalement pour la GRJ était principalement un processus bureaucratique, il faut faire comprendre aux avocats comment les signalements sont utilisés et quelle est leur valeur pour le travail juridique.

### **Outils et structures de la GRJ**

L'évaluation a révélé qu'il avait une connaissance ou une utilisation limitée de bon nombre des outils de la GRJ, y compris ceux du site Web de la GRJ. Les outils qui sont utilisés le plus fréquemment sont : les notes d'information, les rapports d'alerte et le Bulletin d'analyse. Un pourcentage important de répondants au sondage ne connaissaient pas ou n'avaient jamais utilisé

les outils ou les structures de la GRJ. Il semble donc que de nombreux avocats ne participent pas aux processus de la GRJ. C'est peut-être la raison pour laquelle près de la moitié des avocats étaient d'avis qu'il n'y avait pas suffisamment de directives pour les aider à effectuer la GRJ.

L'évaluation a cerné la nécessité de créer des occasions de partage des renseignements et des pratiques exemplaires entre les praticiens de la GRJ, les gestionnaires et les clients, afin d'accroître la compréhension et les connaissances relatives à la GRJ.

### **Partenariats**

L'Initiative de GRJ a été conçue par le ministère de la Justice en partenariat avec le SCT. La revitalisation de ce partenariat est requise pour veiller à ce que la gestion des risques juridiques soit couramment perçue par les ministères et organismes (en consultation avec les services juridiques) comme faisant partie de la gestion générale des risques par le gouvernement. L'évaluation soulève également la question de la meilleure façon d'intégrer la GRJ de façon plus complète dans les processus de GIR de l'ensemble du gouvernement.

Les résultats de l'enquête auprès des clients et des groupes de discussion montrent que les clients sont dans l'ensemble satisfaits de leur partenariat de GRJ avec le ministère de la Justice. Ce partenariat est essentiel à la gestion efficace des risques juridiques. Cependant, tous les clients ne participent pas de façon égale au processus de GRJ. Lorsque les clients y participent, particulièrement au niveau des hauts fonctionnaires, les processus de GRJ sont perçus comme étant plus robustes.

L'évaluation a cerné certains secteurs à améliorer dans le partenariat de GRJ avec le client. Il y a une perception à l'effet que ce ne sont pas tous les clients qui comprennent leur rôle dans la GRJ. Certains clients considèrent également que le ministère de la Justice va parfois au delà de son rôle en donnant des conseils qui dépassent les considérations strictement juridiques.

### **3.3. Résultats de l'Initiative de GRJ**

Très peu de renseignements sont disponibles pour appuyer la mesure des retombées de l'Initiative de GRJ. La majorité des répondants au Sondage auprès des avocats ont mentionné qu'ils ne connaissaient pas les retombées de l'Initiative dans l'ensemble du Ministère. Cela dit, grâce aux entrevues des avocats et aux groupes de discussion avec les ministères clients, l'évaluation a conclu que la GRJ avait eu les retombées suivantes :

- sensibilisation accrue aux risques juridiques parmi les clients, surtout grâce aux structures conjointes de GRJ avec les clients
- qualité accrue des services juridiques aux clients grâce aux méthodes proactives de GRJ dans la réponse aux risques juridiques potentiels
- gestion accrue des risques juridiques à mesure que les ministères clients incorporent la GRJ dans leur processus décisionnel ministériel (particulièrement pour les ministères qui ont une quantité élevée de contentieux)
- capacité accrue de suivre les dossiers ayant de grandes incidences de façon à ce qu'il n'y ait « pas de surprise ».

# 1. INTRODUCTION

La gestion des risques juridiques est « le mécanisme qui consiste à prendre et à concrétiser des décisions qui limitent la fréquence et la gravité des problèmes juridiques qui pourraient nuire à la capacité du gouvernement d'atteindre avec succès ses objectifs<sup>1</sup> ». Même si la gestion des risques juridiques a toujours fait partie intégrante du travail de tout avocat, depuis 1999, le gouvernement fédéral a effectué la gestion des risques juridiques potentiels et réels au sein du cadre de l'Initiative de gestion des risques juridiques (GRJ). Par l'entremise de l'Initiative de GRJ, le ministère de la Justice (le Ministère ou Justice) apporte une approche plus systématique pour la détermination, l'atténuation et la gestion des risques juridiques. De portée très large, l'Initiative atteint les structures et processus organisationnels, le travail et les outils de gestion et les aptitudes et comportements attendus des avocats et des gestionnaires au sein du ministère de la Justice et d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada. En 2003, l'Initiative de GRJ est passée d'une action à durée limitée, avec un bureau de projets et des ressources humaines et financières propres, à une action permanente, intégrée aux travaux de l'ensemble du Ministère.

Le Ministère a mené une évaluation de la mise en œuvre de l'Initiative de GRJ et le présent document en constitue le rapport final.

## 1.1. Objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est double : examiner la mise en œuvre de la GRJ au sein du Ministère; et évaluer si les processus et structures mis en œuvre pour appuyer la GRJ ont contribué à la gestion efficace des risques juridiques au sein du gouvernement fédéral. L'évaluation examine également l'Initiative de GRJ selon deux points de vue. D'abord, même si tous les ministères et organismes du gouvernement ont des rôles et des responsabilités en matière de GRJ, l'évaluation

---

<sup>1</sup> Ministère de la Justice du Canada. (2007). *Gestion des risques juridiques*. Obtenu le 20 novembre 2007 dans le site [http://www.jusnet.justice.gc.ca/lpmd\\_f/lrm\\_home.htm](http://www.jusnet.justice.gc.ca/lpmd_f/lrm_home.htm).

est axée sur les activités de GRJ du ministère de la Justice<sup>2</sup>. Ensuite, l'évaluation est axée sur l'Initiative de GRJ depuis 2003, lorsque les responsabilités de la GRJ ont été transférées du bureau central de projet à tous les avocats du Ministère.

## **1.2. Structure du rapport**

Le présent rapport contient cinq sections, incluant l'introduction. La section 2 donne le contexte et un aperçu de l'Initiative de GRJ, tandis que la section 3 décrit la méthodologie de l'évaluation; la section 4 résume les résultats clés et la section 5 présente les conclusions.

---

<sup>2</sup> Le Service fédéral des poursuites (SFP) a été exclu du Ministère à partir du 12 décembre 2006, la date de lancement du Bureau du directeur des poursuites pénales, maintenant appelé Service des poursuites pénales du Canada (SPPC). Les processus de GRJ du SPPC n'ont pas été visés par la présente évaluation.

## 2. CONTEXTE

Cette section présente le contexte de la Gestion des risques juridiques (GRJ) et un aperçu de la GRJ aujourd'hui.

### 2.1. Contexte de l'Initiative de gestion des risques juridiques : Gestion intégrée des risques

Pendant la majeure partie du XX<sup>e</sup> siècle, la gestion des risques était une expression utilisée principalement par les entreprises privées qui n'avait pas encore été adoptée par le secteur public. Si cette situation a commencé à changer dans les années 1980, les dix à quinze dernières années ont vu l'adoption rapide des processus de gestion des risques par de nombreux gouvernements. Le Canada était à l'avant-plan de la gestion des risques dans le secteur public. En 1997, le gouvernement fédéral a lancé l'Initiative de fonction de contrôleur moderne en donnant des pouvoirs à un comité d'examen indépendant pour l'examen de la fonction de contrôleur. L'objectif était de moderniser la gestion du secteur public et d'améliorer le rendement du gouvernement. Parmi ses recommandations, le Comité demandait la création d'un « environnement sain de gestion des risques<sup>3</sup> ». L'importance d'une gestion des risques solide a été réaffirmée dans le document Résultats pour les Canadiens (2000), qui décrit l'engagement du gouvernement pour l'amélioration de la gestion du secteur public et indique clairement que la gestion efficace des risques est essentielle à l'obtention des résultats<sup>4</sup>.

En réponse à ces initiatives, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et un groupe consultatif interministériel sur la gestion des risques ont commencé à travailler à l'élaboration d'un cadre pour la gestion des risques dans l'ensemble du gouvernement. Le résultat a été le Cadre de gestion intégrée des risques (GIR) de 2001 qui a été conçu en tant qu'outil de gestion pour aider les ministères fédéraux à mettre en place leurs fonctions ministérielles de profil du risque et de

---

<sup>3</sup> *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada.* (1997). Obtenu le 23 novembre 2007 à l'adresse [http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo\\_mfc/resources2/review\\_panel/report\\_f.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/review_panel/report_f.pdf).

<sup>4</sup> *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada.* Obtenu le 23 novembre 2007 à l'adresse [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/res\\_can/siglist\\_fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/res_can/siglist_fra.asp).

gestion des risques<sup>5</sup>. La gestion des risques, un processus visant à gérer les incertitudes en « identifiant, en évaluant, en comprenant et en communiquant les questions liées aux risques »<sup>6</sup>, devait être intégrée dans le processus décisionnel de chaque organisme gouvernemental. Cet ensemble de normes pour tout le gouvernement en vue de la gestion des risques reconnaissait que, malgré les environnements stratégiques différents de chaque ministère et organisme gouvernemental, il y a des éléments communs de risque qui rendent une approche horizontale pour la gestion des risques souhaitable.

Le *Cadre de responsabilisation de gestion* (CGR) mis en place par le SCT en 2003 pour cerner les attentes en matière de gestion de la fonction publique est très lié au *Cadre de gestion intégrée des risques*. Encore une fois, une approche systématique pour la gestion des risques a été cernée comme l'une des dix composantes clés d'une saine gestion.

## **2.2. Élaboration de la gestion des risques juridiques**

En décembre 1999, le Ministère et le SCT ont lancé l'Initiative de GRJ en réponse à la quantité, à la complexité et aux coûts croissants du contentieux des affaires civiles concernant l'État, ainsi qu'en vue d'appuyer les efforts de gestion des risques dans l'ensemble du gouvernement parmi lesquels les risques juridiques étaient perçus comme une composante clé. Pour appuyer l'Initiative, le Ministère et le SCT ont entrepris un examen de la gestion des risques juridiques en 2000 pour évaluer les pratiques actuelles en matière de GRJ, cerner les approches pour la gestion des risques juridiques et élaborer des recommandations en vue d'une approche intégrée, complète et flexible pour la GRJ.

Au cours de l'élaboration de l'Initiative de GRJ, le Ministère a reconnu que la gestion des risques juridiques n'était pas un nouveau concept. Dans la pratique, le Ministère a toujours fait la gestion des risques juridiques, puisqu'elle fait essentiellement partie du travail des avocats. Cependant, l'Initiative de GRJ adopte une approche plus systématique pour la gestion des risques juridiques avec un objectif supplémentaire d'accroître le nombre de praticiens de la gestion des risques juridiques afin d'inclure, en plus des avocats, les ministères clients. Comme le contentieux et les risques de contentieux peuvent affecter les activités, les finances et les

---

<sup>5</sup> Tel que prévu dans le cadre de GIR, les activités de gestion des risques ministériels sont présentement menées au sein du Ministère (p. ex., élaboration d'un profil de risque du Ministère qui comprendra les risques juridiques auxquels doit faire face le Ministère (le cas échéant), mais pas les risques juridiques pour l'ensemble du gouvernement). Pour une description plus détaillée des relations entre la GIR et la GRJ, rendez-vous à la Section 4.2.2 à la page 33.

<sup>6</sup> Demande de propositions pour l'évaluation de la GRJ p. 7.



relations au pays et à l'étranger des ministères clients, la participation plus résolue des clients dans la gestion stratégique des risques juridiques est une innovation importante de la GRJ. En résumé, la GRJ indiquait les intentions du Ministère pour anticiper, déterminer, prévenir ou atténuer les risques juridiques qui affectent le gouvernement du Canada de façon plus efficace.

Le Bureau de soutien de projet de la GRJ (le Bureau de la GRJ) a ouvert en 2000 pour voir à l'Initiative avec un financement provenant surtout du Fonds d'investissements stratégiques. Le Bureau de la GRJ a agi à titre de chef fonctionnel de la GRJ avec la responsabilité pour la planification et la mise en œuvre des projets de l'Initiative de GRJ et la promotion de la culture de gestion des risques juridiques au sein du Ministère. La durée du financement de l'Initiative de GRJ était déterminée et se terminait en 2003.

### **2.3. Un contexte changeant : transfert de la gestion des risques juridiques**

Dans le cadre de la planification de la fermeture du Bureau de la GRJ, le Ministère a décidé de transférer les responsabilités de la gestion des risques juridiques. Pour veiller à la poursuite des pratiques de GRJ, le Ministère a adopté le *Cadre de responsabilité et structure de gouvernance* (CRSG) de la GRJ. Le CRSG décrit la responsabilisation et les responsabilités de gestion pour l'Initiative de GRJ. La responsabilisation s'étend des hauts fonctionnaires jusqu'à chacun des employés du Ministère. Comme l'affirme explicitement le CRSG, « tous les fonctionnaires et gestionnaires du ministère de la Justice ont la responsabilité de connaître les principes et les méthodes de GRJ appropriés à leur poste et à leur domaine de responsabilité propre, puis ils ont la responsabilité de les appliquer ». De plus, le CRSG a mis en place une nouvelle structure de gouvernance qui comprenait plusieurs nouveaux comités, ainsi qu'un poste de conseiller juridique spécial de GRJ pour offrir un leadership opérationnel fonctionnel. Si le CRSG décrit les attentes en matière de rendement des gestionnaires supérieurs, il ne donne pas d'objectif pour la GRJ.

Après le transfert, la GRJ s'est poursuivie au Ministère, mais au cours des deux dernières années, le désir de revitaliser l'Initiative a pris de l'ampleur. En janvier 2007, le sous-ministre délégué de la Justice a annoncé l'Initiative de renouvellement de la GRJ ayant comme objectif de réinstaurer la GRJ en tant que priorité au sein du Ministère. Dans le cadre du renouvellement, le sous-ministre délégué, le Bureau régional de la Colombie-Britannique (BRCB) et le Bureau du conseiller juridique spécial de GRJ ont organisé une journée de retraite en mai 2007 à laquelle ont participé plus de 50 avocats du ministère de la Justice. La journée de retraite était le premier regroupement ministériel depuis que l'Initiative de GRJ avait été renouvelée pour l'examen des

pratiques exemplaires, des défis et du statut de la GRJ au sein du Ministère. Au même moment, le rapport de mai 2007 du Vérificateur général concluait que le Ministère « a fait des progrès grâce à la gestion des risques juridiques », citant plus particulièrement le Cadre de GRJ pour l'évaluation et la communication des risques juridiques. Le rapport cernait également des secteurs qui avaient besoin d'amélioration, comme l'inclusion de l'évaluation des risques dans les activités consultatives, une évaluation des risques juridiques uniforme et l'examen du traitement des dossiers du niveau de risque<sup>67</sup>. La journée de retraite de la GRJ a permis d'aborder bon nombre des questions soulevées dans le rapport de la vérificatrice générale.

De plus, la structure de gouvernance de l'Initiative de GRJ a changé en 2007. Afin d'appuyer les recommandations concernant la gestion des services juridiques de l'examen conjoint des services juridiques du Ministère et du SCT 2004–2007, le Ministère a créé la Direction de la gestion de la pratique du droit (DGPD) en août 2007. Le mandat de la DGPD est « d'assurer la mise en œuvre, à l'échelle nationale, de politiques, processus et outils en appui à la prestation efficace et efficiente des services juridiques<sup>8</sup> ». Afin de remplir ce mandat, la DGPD doit agir à titre de leader pour les questions liées à la pratique du droit, y compris la GRJ. Sa division de la GRJ est responsable de l'élaboration et de la coordination des politiques, structures, outils et processus nationaux qui appuient la détermination, l'évaluation, l'atténuation et la gestion intégrée et efficace des risques juridiques au sein du gouvernement. L'élaboration de la DGPD et de sa division de GRJ fait partie de la revitalisation de l'Initiative de GRJ.

#### 2.4. Aperçu de l'Initiative de gestion des risques juridiques

L'Initiative de GRJ comprend trois composantes principales :

- ***Cerner rapidement les problèmes et évaluer les risques juridiques potentiels.*** Les clients, avec l'aide du Ministère, contrôlent leurs activités pour cerner les risques juridiques potentiels et évaluer le risque.
- ***Éviter et atténuer les risques juridiques.*** Pour éviter les problèmes juridiques, il faut prévoir les problèmes potentiels au cours du processus d'établissement des politiques, d'élaboration du programme ou pendant le processus législatif. Pendant cette étape hâtive, le Ministère travaille avec les ministères et organismes clients pour déterminer la meilleure façon de

---

<sup>7</sup> Bureau de la vérificatrice générale. (mai 2007). *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes : La gestion de la prestation des services juridiques au gouvernement – ministère de la Justice du Canada*. Obtenu le 7 décembre 2007 à l'adresse : <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20070505cf.pdf>.

<sup>8</sup> Ministère de la Justice. (Juin 2008). *Direction de la gestion de la pratique du droit*. [Dépliant].

répondre aux problèmes stratégiques et à ceux de la gestion des programmes. Cela peut concerner les lois ou les règlements, mais la GRJ favorise également, lorsque cela est adéquat, des approches innovatrices qui peuvent permettre d'obtenir des résultats sans exiger des lois (c.-à-d. choix de l'instrument) ou faire croître la possibilité d'un contentieux.

- **Gérer les risques juridiques à mesure qu'ils surviennent.** Une fois qu'un risque juridique survient, le Ministère entreprend des mesures pour réduire les coûts potentiels (monétaires ou autres) qui pourraient découler du risque juridique. Cela comprend des mesures pour gérer de façon stratégique et efficiente le contentieux où les incidences potentielles découlant de décisions stratégiques à haut risque et peut comprendre des mesures comme les processus de règlement des différends.

Dans le Cadre de l'Initiative de GRJ, l'élément clé pour atteindre ces objectifs est le recours à une approche systématique. Ces objectifs seront obtenus par les activités suivantes énumérées au tableau 1 plus bas.

**Tableau 1 : Principales activités de l'Initiative de GRJ**

Activités	Description brève
Analyse (détermination des risques)	Les ministères et organismes clients, avec l'appui du Ministère, effectuent une analyse périodique de leurs lois, politiques, programmes et activités pour cerner les risques juridiques potentiels.
Évaluation des risques	Les avocats du Ministère évaluent les risques en donnant des conseils juridiques sur la probabilité d'effets négatifs pour les instances judiciaires ou la probabilité d'une responsabilité de l'État liée à des mesures ou à l'absence de mesures du gouvernement. L'évaluation des risques comprend l'examen des incidences potentielles d'un résultat pour un ministère client ou sur le gouvernement dans l'ensemble.
Choix de l'instrument	Les avocats doivent examiner quels sont les meilleurs outils pour atteindre les objectifs du gouvernement et réduire la dépendance aux outils juridiques habituels comme les lois et le contentieux.
Partage de l'information	Tous les avocats sont responsables de partager l'information sur les risques juridiques importants et de cerner les dossiers à risque élevé. Ces renseignements doivent être transmis aux gestionnaires de leur bureau, ainsi qu'aux gestionnaires supérieurs du portefeuille et du Ministère.
Informer les hauts fonctionnaires et les ministres des questions clés en matière de GRJ et obtenir leur engagement	Les questions clés en matière de GRJ doivent être rapportées aux hauts fonctionnaires du ministère de la Justice et des ministères et organismes clients.
Gestion de dossiers et techniques de suivi (p. ex., iCase)	iCase est le système de comptabilisation du temps et de gestion de dossiers du Ministère. Les avocats sont responsables d'y consigner les renseignements sur les risques juridiques de façon à ce que les dossiers à risque élevé puissent être suivis et contrôlés.

Activités	Description brève
Gestion des risques juridiques ayant des incidences importantes	Une fois qu'un dossier est cerné comme ayant des incidences importantes, les risques juridiques présentés dans le dossier doivent être activement gérés.
Planification d'urgence	Ces plans doivent être élaborés pour tous les dossiers de la Cour suprême du Canada et pour d'autres dossiers à risque élevé, selon les besoins, de façon à ce que le ministère de la Justice et les ministères clients soient prêts à toute éventualité et qu'ils aient des solutions et des stratégies pour gérer les risques.
Règlement des différends	Les avocats devraient toujours examiner les solutions possibles en matière de règlement des différends, le cas échéant.
Compréhension des rôles et des responsabilités	Les avocats doivent comprendre le rôle unique qu'ils ont à jouer dans les stratégies visant à répondre aux besoins des clients gouvernementaux et qui diffèrent de la pratique dans le secteur privé. Une bonne gestion des risques requiert la compréhension des rôles de toutes les parties gouvernementales qui participent à la gestion d'un dossier.
Détermination et analyse des tendances dans l'ensemble du gouvernement	Le Ministère devrait travailler à cerner les tendances en matière de risques juridiques pour l'ensemble du gouvernement et partager ces renseignements avec le ministère de la Justice et les ministères et organismes clients.
<i>Source : ministère de la Justice du Canada. (2007). La GRJ en pratique. Obtenu le 20 novembre 2007 à l'adresse <a href="http://www.jusnet.justice.gc.ca/lpmd_f/Im_home.htm">http://www.jusnet.justice.gc.ca/lpmd_f/Im_home.htm</a>.</i>	

Pour appuyer ces activités de GRJ, le Ministère et différents services ont élaboré des outils et des processus. Le principal outil lié à l'Initiative est la grille de GRJ, qui a été élaborée pour évaluer les risques juridiques. La grille fonctionne sur deux plans : la probabilité des effets négatifs et les incidences pour le ministère ou l'organisme client ou pour le gouvernement dans l'ensemble. Ces plans sont évalués en fonction des critères du tableau 2.

**Tableau 2 : Plans de la grille de GRJ**

Évaluer la probabilité d'effets négatifs	
Probabilité	Description
Faible	Pour les dossiers de contentieux, lorsque la probabilité de perdre le dossier est inférieure à 30 % Pour les dossiers de consultation, lorsque la probabilité d'effets négatifs est inférieure à 30 %
Moyenne	Pour les dossiers de contentieux, lorsque la probabilité de perdre le dossier se situe entre 30 % et 70 % Pour les dossiers de consultation, lorsque la probabilité d'effets négatifs se situe entre 30 % et 70 %
Élevée	Pour les dossiers de contentieux, lorsque la probabilité de perdre le dossier est supérieure à 70 % Pour les dossiers de consultation, lorsque la probabilité d'effets négatifs est supérieure à 70 %
Impossible de faire une évaluation	Lorsqu'il n'y a pas suffisamment de renseignements pour permettre une évaluation adéquate de la probabilité d'effets négatifs. Une fois que davantage de renseignements sont disponibles et, à tout le moins, si le dossier comprend un contentieux, avant que la question soit prête pour les tribunaux, la probabilité d'effets négatifs doit être déterminée adéquatement

<b>Évaluation des incidences</b>	
<b>Niveau des incidences</b>	<b>Description</b>
Minimal	Incidence minimale pour le ministère client ou pour le gouvernement dans l'ensemble
Modéré	Possibilité d'incidences modérées pour le ministère client ou pour le gouvernement dans l'ensemble
Important	Incidence importante pour les politiques ou programmes du ministère client ou pour le gouvernement dans l'ensemble en raison de poursuites ou de tierces parties ou d'une couverture médiatique importante
Impossible de faire une évaluation	Lorsqu'il n'y a pas suffisamment de renseignements pour permettre une évaluation adéquate du niveau de risque. Une fois que davantage de renseignements sont disponibles, il faut choisir le niveau de risque adéquat

Afin de déterminer si une incidence pour le ministère/organisme client ou pour le gouvernement est importante, différents secteurs du Ministère ont élaboré des critères sur les incidences importantes. Même si les listes varient quelque peu, elles comprennent habituellement, entre autres, toute question juridique qui pourrait avoir une incidence importante sur des éléments tels que : l'intérêt national; les politiques, les lois, les programmes ou les finances du gouvernement; les relations fédérales/provinciales/territoriales ou internationales; ou la confiance du public envers le gouvernement ou les tribunaux.

Les deux plans réunis forment une grille de trois rangées par trois colonnes qui donne les niveaux de risque juridique tel que montré dans le tableau 3. La grille de GRJ fait également partie de l'écran d'évaluation des risques d'iCase; une fois que les deux plans sont saisis, iCase calcule le niveau de risque. Le Ministère considère les dossiers ayant un niveau de risque de 7 à 9 comme étant des dossiers à risque élevé parce qu'ils risquent de causer des incidences importantes pour le ministère client ou pour le gouvernement et qu'ils doivent donc être rapportés aux hauts fonctionnaires du ministère de la Justice et du ministère ou organisme client.

**Tableau 3 : Grille de GRJ**

<b>Incidence</b>	<b>Niveau de risque (Mesures de gestion des risques)</b>		
Importante	Gestion considérable requise Niveau de risque 7	Les risques doivent être gérés et contrôlés Niveau de risque 8	Gestion importante essentielle Niveau de risque 9
Modérée	Le risque pourrait être acceptable avec un contrôle Niveau de risque 4	Un effort de gestion serait utile Niveau de risque 5	Un effort de gestion est requis Niveau de risque 6
Minimale	Risques acceptables Niveau de risque 1	Risques acceptables, mais avec un contrôle Niveau de risque 2	Gestion et contrôle des risques Niveau de risque 3
	Faible	Moyenne	Élevée
	<b>Probabilité d'effets négatifs</b>		

Certains secteurs au sein du Ministère ont commencé à adopter leurs propres directives pour l'évaluation des risques juridiques. Par exemple, la Direction des services législatifs utilise la grille de GIR au sein de laquelle les niveaux de risque 6, 8 et 9 (diagonaux) sont considérés comme des risques élevés, alors que dans la grille de GRJ standard, les niveaux de risque 7 à 9 (horizontaux) sont considérés comme des risques élevés. Le Secteur du droit public a également rédigé des directives pour les activités de consultation. Ces autres méthodes d'évaluation des risques juridiques sont abordées plus en détail dans la Section 4.2.2.

En plus de la grille de GRJ, le Ministère a élaboré des outils et des structures d'aide pour la GRJ et a également inclus des outils qui existaient déjà à la GRJ (p. ex., notes d'information). Ces outils comprennent différents comités et d'autres tribunes pour régir l'Initiative de GRJ au niveau du ministère de la Justice ou des ministères ou organismes clients, des outils de communication et de signalement pour le partage des renseignements au sujet de la GRJ et des dossiers ayant des incidences importantes et des outils d'aide à la gestion des risques juridiques. Le tableau 4 donne un aperçu de ces mesures de soutien à la GRJ en mettant en évidence les directives, les structures et les outils nationaux; l'évaluation n'a pas fait l'inventaire des mesures de soutien à la GRJ, ce qui fait que cette liste n'est pas exhaustive.

**Tableau 4 : Outils, processus et structures de GRJ**

	Description
<b>Outils d'évaluation des risques</b>	
Grille d'évaluation des risques de la GRJ	Même description que ci-dessus.
Écran d'évaluation des risques d'iCase	iCase, le système de gestion intégrée des dossiers, de comptabilisation du temps et de facturation, de gestion de documents et de production de rapport du Ministère comprend un écran d'évaluation des risques permettant de saisir les renseignements concernant les risques juridiques, comme la probabilité d'effets négatifs, les incidences des risques, les incidences potentielles pour le client (une liste déroulante donne les types de risques), la complexité du dossier, etc.
Grilles ou échelles spécialisées d'évaluation des risques	Plusieurs services du Ministère sont à élaborer leur propre grille ou échelle d'évaluation de risques, où l'ont déjà fait.
<b>Signalement/communication</b>	
Système de rapport des prévisions  (comprend les rapports d'alerte, Écran radar, le Bulletin d'analyse, Sommaire des affaires d'incidence considérable et le Rapport des activités à venir)	<p>Les rapports des prévisions sont produits par les avocats plaidants (dans les régions et dans les portefeuilles). Les rapports des prévisions donnent des conseils aux hauts fonctionnaires quant à l'avancement des dossiers ayant des incidences importantes et d'autres dossiers d'intérêt pour le ministre. Dans le site Intranet du Ministère pour les rapports des prévisions, un dossier ayant des incidences élevées (niveaux de risque 7 à 9) est défini comme étant un dossier « qui risque d'entraîner d'importantes répercussions sur les aspects suivants : les politiques, les lois, les programmes ou les finances du gouvernement, les relations fédérales-provinciales-territoriales ou les relations internationales; ou mener à des problèmes qui pourraient miner la confiance du public envers le gouvernement ou l'administration de la justice ».</p> <p>Chacune des régions a ses propres processus pour l'approbation et la présentation des rapports prévisions. Un modèle de rapport des prévisions se trouve dans l'Intranet et dans iCase. Le modèle disponible dans iCase est utilisé principalement par le Bureau régional de la Colombie-Britannique, le Bureau régional du Québec, le Bureau régional de l'Ontario et le Bureau régional des Prairies.</p> <p>Le Système de rapport des prévisions donne certains des renseignements utilisés pour produire les différents rapports qui sont des composantes de la stratégie de communication du Ministère pour veiller à ce que les risques juridiques soient communiqués de façon efficace dans l'ensemble du Ministère (rapports d'alerte, Rapport des activités de contentieux prévues, Écran radar, Bulletin d'analyse, Sommaire des affaires d'incidence considérable, Rapport des activités à venir). Le Système de rapport des prévisions vise à contribuer à l'échange national des renseignements et à la GRJ.</p>
• Rapport d'alerte	Les rapports des prévisions sont compilés pour la partie du contentieux du rapport d'alerte hebdomadaires remis aux hauts fonctionnaires chaque vendredi matin lorsque le Parlement siège. Lorsque la session parlementaire est terminée, les mêmes renseignements sont compilés et présentés aux hauts fonctionnaires dans le Rapport des activités de contentieux prévues hebdomadaire.
• Écran radar	Il s'agit d'un rapport hebdomadaire diffusé dans l'ensemble du Ministère par courrier électronique qui donne des renseignements sur les audiences à venir, les décisions anticipées et les décisions rendues. Ce rapport comprend la plupart des dossiers rapportés dans le rapport d'alerte en plus d'autres dossiers d'intérêt pour le Ministère en général.
• Bulletin d'analyse	Le bulletin donne des renseignements sur les décisions récentes, ainsi que sur les autres avancées importantes pour la communauté juridique du Ministère. Le personnel juridique du Ministère peut présenter des articles qui parfois comprennent des pratiques exemplaires en matière de GRJ. Ce bulletin donne des renseignements plus détaillés qu'Écran radar.

	<b>Description</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sommaire des affaires d'incidence considérable</li> </ul>	<p>Ce rapport sur les dossiers à risque élevé est produit trois fois par année. Il comprend parfois les dossiers qui ne sont pas cotés comme des dossiers ayant des incidences élevées dans iCase (c.-à-d. pour les niveaux de risque 7 à 9). Les différents services du Ministère, les régions et les secteurs peuvent présenter des dossiers que la Direction de la gestion de la pratique du droit approuve. Les rapports des prévisions sont utilisés pour garder la base de données constamment à jour. Créé à l'origine en tant que rapport Top 100, il a évolué depuis pour suivre les contentieux ayant des incidences importantes de façon plus générale et comprend plus de 100 entrées. Ce rapport est distribué principalement aux gestionnaires supérieurs.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports des activités à venir (section concernant le contentieux ayant des incidences élevées)</li> </ul>	<p>Des notes d'une page sur les dossiers ayant des incidences importantes sont compilées à partir du Sommaire des affaires d'incidence considérable pour le Rapport des activités à venir. Le Rapport des activités à venir est un cartable préparé pour le ministre en vue de chacune des sessions parlementaires. Une de ses sections comprend des renseignements sur le contentieux ayant des incidences élevées.</p>
Réunion quotidienne du SM	<p>Cette réunion a lieu deux fois par semaine avec les subordonnés directs du sous-ministre (directeurs régionaux principaux, chefs des portefeuilles et des secteurs). Lors de ces réunions, le sous-ministre obtient des mises à jour sur les activités concernant les dossiers ayant des incidences importantes (récentes ou imminentes). La réunion quotidienne du SM appuie le Ministère pour le partage des renseignements et la détermination des liens horizontaux.</p>
Notes d'information (générales et au Cabinet)	<p>Ces notes sont préparées pour le ministre pour les dossiers ou les questions ayant des incidences importantes.</p>
Rapports de GRJ d'iCase	<p>iCase produit plusieurs rapports de GRJ qui visent à appuyer la planification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dossiers actifs de GRJ par portefeuille, client – liste de tous les dossiers par niveau de risque et par client qui donne des statistiques sommaires sur le total de dossiers par client et par niveau de risque pour chacun des portefeuilles ou pour tous les portefeuilles.</li> <li>• Les dossiers ayant un niveau de risque important – liste de tous les dossiers du niveau de risque 5 et des niveaux supérieurs par client en général ou par portefeuille.</li> <li>• Gestion des risques juridiques – renseignements formatés (.pdf) et non formatés au sujet des risques juridiques pour les dossiers actifs requis tous les trimestres par l'Administration centrale pour produire des renseignements agrégés (pas spécifiques à un portefeuille ou à un client).</li> <li>• Les dossiers actifs ayant l'attention des médias comme incidence potentielle pour le client – rapport sur tous les dossiers comportant des incidences potentielles pour le client liées aux questions juridiques ou aux événements qui pourraient être controversés, attirer l'attention des médias ou impliquer les ministres du Cabinet. Liste des dossiers par niveau de risque et par client/organisme concernés pour chacun des portefeuilles ou pour tous les portefeuilles.</li> <li>• Données obligatoires en matière de gestion du risque juridique – liste des dossiers actifs qui ne sont pas conformes aux exigences nationales de GRJ pour la production de rapports sur l'évaluation des risques de GRJ dans iCase. L'analyste national d'affaires produit ces rapports de façon périodique afin de contrôler l'observation. De plus, les administrateurs d'iCase devraient produire des rapports de vérification régulièrement afin de contrôler l'observation relative aux besoins d'information de la GRJ.</li> <li>• Fiabilité des données en matière de gestion du risque juridique – liste des dossiers actifs qui comprennent des données de GRJ, mais dont le niveau de risque n'a pas été réévalué un an après la première évaluation ou depuis la dernière réévaluation.</li> </ul>
Rapport des passifs éventuels	<p>Ce rapport trimestriel est produit à partir d'iCase et donne un aperçu des responsabilités éventuelles quant aux dossiers du Ministère.</p>



	Description
<b>Comités/équipes</b>	
Direction de la gestion de la pratique du droit	La DGPD a commencé ses activités en août 2007 et agit à titre de leader fonctionnel et opérationnel pour la GRJ. En plus de la GRJ, les responsabilités de la DGPD comprennent iCase, la gestion des connaissances dans l'ensemble du Ministère et le règlement et la prévention des différends.
Conseiller juridique spécial de GRJ	Le conseiller juridique spécial de GRJ fait partie du CRSG de la GRJ. Ce poste a pour objet de donner un leadership fonctionnel et opérationnel pour la GRJ au Ministère et d'offrir une fonction de contestation pour veiller à l'observation de la GRJ.
Comité directeur des SMA interministériel	Ce comité est chargé de la gestion intégrée des risques, qui comprend la gestion des risques juridiques comme composante du CRG.
Comité directeur de la GRJ	Présidé par le sous-ministre délégué responsable de la GRJ, le Comité directeur de la GRJ comprenait les subordonnés directs des secteurs opérationnels et stratégiques du ministère de la Justice. Le mandat du Comité était de coordonner et de contrôler la mise en œuvre de la GRJ et de travailler à son élaboration stratégique. Le Comité examine les plans opérationnels et les plans d'analyse utilisés dans l'ensemble du Ministère. Cependant, ce comité ne s'est réuni qu'une fois après le transfert de la GRJ.
Groupe de pratique de la GRJ	Ce groupe s'est réuni aux deux mois pour discuter de la mise en œuvre et des défis de la GRJ. Les membres du groupe sont des praticiens de la gestion des risques juridiques (avocats pratiquants, particulièrement dans les SJ) provenant de tous les portefeuilles et régions. Le Groupe de pratique de la GRJ s'est réuni la dernière fois en 2006.
Groupe du jeudi	Il s'agit d'un groupe de travail ministériel officiel qui effectue l'échange des renseignements entre les portefeuilles, les régions et les secteurs. Le groupe se réunit aux deux semaines pour discuter des dossiers aux incidences élevées. Le nom original de ce groupe dans le CRSG était le Groupe du jeudi matin.
Comités conjoints du Ministère et du client concernant les risques	Certains ministères/organismes font partie de comités conjoints entre le Ministère et les ministères/organismes clients pour la gestion des risques. Les responsabilités de ces comités peuvent comprendre la détermination des dossiers pour lesquels une évaluation des risques est requise. D'autres ministères/organismes ont des comités de GRJ spécifiques et certains abordent la GRJ dans le cadre de leurs comités de contentieux.
Comités du contentieux du Ministère ou concernant les risques	<p>Le Comité national du contentieux du Ministère est le principal organisme consultatif pour tous les contentieux, peu importe l'instance judiciaire. Le Comité contrôle les contentieux importants pour lesquels l'État (ou ses créations) est partie ou pour lesquels le gouvernement pourrait intervenir, ainsi que les tendances en matière de contentieux. Le Comité veille également à ce que les positions juridiques prises par le procureur général soient conformes aux politiques du gouvernement et en tiennent compte. Le Comité examine aussi toutes les recommandations d'appel à la Cour suprême du Canada et les présentations clés avant qu'elles soient faites (p. ex., les Services du droit fiscal ont un processus d'examen des mémoires pour certains types de dossiers afin que les documents clés soient examinés avant la présentation à la Cour suprême du Canada, dans les cours d'appel fédérales ou provinciales et à la Cour canadienne de l'impôt).</p> <p>Tous les bureaux régionaux du Ministère ont des comités de contentieux ou d'autres comités concernant les risques. De nombreux ministères/organismes fédéraux ont également de tels comités. Les types d'activités qu'ils mènent peuvent comprendre l'approbation des plans d'urgence et des mandats de règlement, la prestation d'une orientation pour les dossiers importants (p. ex., ceux qui ont une responsabilité éventuelle importante ou des incidences importantes sur les politiques ou sur les relations); et l'examen des évaluations des risques pour les dossiers à risque élevé et, dans certains bureaux, pour les dossiers à risque moyen.</p>

	Description
<b>Outils Intranet</b>	
Intranet JUSnet sur la GRJ	Site où le Ministère a placé la description de la GRJ et tous les outils donnés ci-dessous, ainsi que des liens vers les ressources concernant la GRJ ou des thèmes connexes (p. ex., conseils concernant les pratiques en matière de règlement rapide des différends) et vers des sites régionaux/des portefeuilles/des secteurs.
Boîte à outils sur les rôles et responsabilités : contrôle judiciaire	La trousse vise à aider les avocats qui participent à une demande de contrôle judiciaire à la Cour fédérale. Les outils décrivent les principales étapes du processus et les questions liées à la procédure dont il faut tenir compte à chacune des étapes. Les outils comprennent également plusieurs cartes des procédures visant à aider les avocats à gérer les demandes de contrôle judiciaire, ainsi qu'à communiquer à des moments clés avec les clients et avec leurs SJ.
Boîte à outils sur les rôles et responsabilités : actions civiles	Cette trousse comprend un diagramme du processus de contentieux avec une liste à cocher pour les questions de chacune des étapes qui devraient être abordées avec les personnes qui participent à la gestion du dossier (avocat plaidant, SJ, ministère/organisme client, etc.).
Rôles et responsabilités (fait partie de la Boîte à outils sur les rôles et responsabilités : actions civiles)	Il s'agit d'un élément clé de la Boîte à outils sur les rôles et responsabilités : actions civiles. La liste à cocher des rôles et responsabilités offre à l'avocat plaidant un rappel des questions qui devraient habituellement être abordées dans l'ensemble du processus de contentieux avec les parties concernées (SJ, ministère/organisme client, etc.). Cette approche devrait faciliter la communication et faire en sorte que les attentes soient comprises. La liste à cocher est diffusée aux clients, puisqu'elle les aidera à examiner à l'avance quand ils veulent être consultés et qu'elle servira d'outil de sensibilisation pour montrer aux clients qu'ils doivent examiner les incidences du contentieux sur leurs plans stratégiques (financier, stratégique, opérationnel).
Directives sur la planification d'urgence	La planification d'urgence consiste en la détermination et l'évaluation des risques par le Ministère et par le ministère client pour un dossier en particulier et en l'élaboration d'une stratégie pour la gestion des risques. Ces plans visent à veiller à ce que le gouvernement puisse répondre rapidement et adéquatement aux situations qui surviennent dans l'ensemble du processus de contentieux. Tous les dossiers de la Cour suprême du Canada doivent comprendre un plan d'urgence. D'autres dossiers peuvent exiger un plan correspondant à leur niveau de risque. La documentation du Ministère n'est pas claire à l'heure actuelle sur la question à savoir si tous les dossiers à risque élevé doivent comprendre un plan d'urgence. Les plans d'urgence ne sont pas élaborés pour les dossiers de consultation, les dossiers stratégiques ou les dossiers concernant les lois. Pour les dossiers concernant les lois/les dossiers de consultation, les avocats recommandent un plan stratégique visant à minimiser les risques juridiques cernés et à atténuer les risques de contentieux. Il n'y a pas de modèle dans l'Intranet pour ces plans stratégiques.
Gabarit de plan d'action pour les affaires à grande incidence	Il fait partie des directives pour la planification d'urgence. Ce document décrit les rôles et les responsabilités du Ministère et des ministères/organismes clients pour la gestion d'un dossier. Le chemin critique décrit ce qui doit être fait et par qui dans les jours qui mènent à la décision judiciaire ou quasi-judiciaire ou dans les jours qui la suivent. Le modèle est conçu pour les dossiers ayant des incidences importantes à la Cour suprême du Canada, mais peut être adapté à d'autres dossiers pour d'autres tribunaux.
Communication efficace des risques juridiques	Ces recommandations sur la communication des risques juridiques ont été rédigées en novembre 2006 par un groupe de travail de la haute direction. Plus particulièrement, le rapport donne des recommandations sur (pris dans la description du rapport dans JUSnet) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la rédaction d'avis juridiques, de notes d'information et de mémoires au Cabinet;</li> <li>• la compréhension de l'auditoire à qui les risques juridiques sont communiqués et des aspects particuliers des risques juridiques qui l'intéresse;</li> <li>• la normalisation de la terminologie relative aux risques;</li> <li>• la contextualisation des conseils au sujet des risques juridiques, particulièrement en ce qui a trait au rôle de conseiller juridique du ministère de la Justice;</li> <li>• les travaux de suivi liant les recommandations aux travaux ministériels généraux sur la GRJ.</li> </ul>

L'Initiative de GRJ comprend l'ensemble du travail juridique du Ministère. Pour comprendre le fonctionnement de l'Initiative, les différents contextes au sein desquels la GRJ est menée au sein du Ministère doivent être différenciés. La structure opérationnelle est complexe parce que, même si le ministère de la Justice est ultimement le conseiller juridique de l'État, elle sert à offrir directement des services juridiques à environ 50 ministères et organismes fédéraux qui, pour faciliter la compréhension, sont appelés « clients ». Dans l'ensemble du présent rapport, la mise en œuvre de la GRJ est abordée du point de vue des types d'activités juridiques et des différents intervenants juridiques au sein du Ministère.

Les principales activités juridiques du Ministère sont :

- Services de contentieux – la gestion d'un dossier dans le processus de contentieux
- Conseils juridiques – prestation d'avis juridiques ou de conseils sur des questions juridiques
- Élaboration de politiques et de programmes – planification, élaboration et mise en œuvre des lois, des politiques et des programmes dans les secteurs de la justice ayant trait au droit de la famille, aux questions liées à l'accès à la justice et au droit pénal, y compris le système de justice pénale pour les adolescents, la justice applicable aux Autochtones et la stratégie anti-drogue
- Services législatifs et réglementaires – rédaction, mise à jour et examen de l'ensemble des lois, des règlements et des projets de loi du gouvernement.

Le tableau 5 donne une brève description et un aperçu de la structure du Ministère pour les secteurs qui sont directement liés à la GRJ et donne les activités juridiques auxquelles il participe habituellement.

**Tableau 5 : Services du ministère de la Justice qui participent directement à l'Initiative de GRJ**

<b>Portefeuilles</b>				
Le Ministère utilise une structure de portefeuilles qui organise le travail en fonction des secteurs d'activités stratégiques.				
<b>Droit des affaires et droit réglementaire (DADR)</b>	<b>Citoyenneté, Immigration et Sécurité publique (CISP)</b>	<b>Affaires autochtones (AA)</b>	<b>Services du droit fiscal</b>	<b>Organismes centraux</b>
Ce portefeuille comprend le travail pour 24 ministères/organismes clients dont les activités concernent les affaires et le droit réglementaire.	Ce portefeuille comprend les ministères/organismes qui travaillent aux questions liées aux crimes transfrontaliers et aux lois en matière d'immigration.	Ce portefeuille comprend le ministère des Affaires indiennes et du Nord et d'autres ministères/organismes qui ont des politiques, des programmes ou des services qui s'adressent aux Autochtones.	Ce portefeuille sert l'Agence du revenu du Canada.	Ce portefeuille sert les organismes centraux du gouvernement, comme le Conseil du Trésor, le ministère des Finances et la Commission de la fonction publique.
<b>Bureaux régionaux</b>		<b>Services juridiques (SJ) du Ministère</b>		
Le Ministère a six bureaux régionaux : Nord, Colombie-Britannique, Prairies, Ontario, Québec et Atlantique. Les bureaux régionaux se chargent du travail de contentieux et de consultation. Ils appuient la structure des portefeuilles.		Les SJ sont regroupés en portefeuilles pertinents et sont directement subordonnés au chef de portefeuille. Les SJ donnent des conseils juridiques et de l'aide à leur ministère/organisme client, y compris des conseils opérationnels et l'élaboration de lois et de politiques. Ils offrent également un soutien aux contentieux et certains SJ gèrent les affaires de contentieux. Les SJ sont hébergés par le ministère ou l'organisme client.		
<b>Secteurs spécialisés de l'Administration centrale</b>				
<b>Secteur du droit public</b>	<b>Secteur des politiques</b>	<b>Direction du contentieux</b>	<b>Direction des services législatifs (DSL)</b>	<b>Services de prévention et de règlement des différends</b>
<p>Ce secteur donne des conseils juridiques et stratégiques et de l'aide pour les questions concernant le droit public. Les avocats du secteur sont répartis selon le domaine d'expertise. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Section des droits de la personne</li> <li>• Section du droit administratif et constitutionnel</li> <li>• Section du droit à l'information et à la protection</li> <li>• Services des affaires judiciaires, des cours et des tribunaux administratifs</li> <li>• Section des politiques de droit public</li> <li>• Direction générale du droit commercial</li> <li>• Groupe du droit des langues officielles (depuis le 1<sup>er</sup> avril 2008)</li> </ul>	<p>Ce secteur fait la planification, l'élaboration et la mise en œuvre des lois, des politiques et des programmes dans le secteur de la justice ayant trait au droit de la famille, aux questions d'accès à la justice et au droit pénal, y compris le système de justice pénale pour les adolescents, la justice applicable aux Autochtones et la stratégie anti-drogue. Il consulte des partenaires stratégiques d'autres secteurs, des gouvernements et d'organismes non gouvernementaux.</p>	<p>Cette direction comprend deux divisions (civile et pénale) qui comprennent chacune de nombreuses sous-sections, comme la Section du contentieux civil, l'Unité de la gestion de recours collectifs et des litiges de masse, le Service d'entraide internationale et le Groupe sur la sécurité nationale. La Direction a une responsabilité fonctionnelle pour tous les contentieux du gouvernement du Canada pour toutes les provinces de common law.</p>	<p>La DSL offre des services de rédaction et de révision des lois et des règlements et des services de consultation au gouvernement et veille à ce que les lois et règlements respectent les exigences d'une société bilingue ayant deux systèmes de droit.</p>	<p>Cette direction offre des services de conseil juridique sur les solutions en matière de règlement des différends, ainsi que de la formation et élaboration de politiques pour aider le gouvernement à empêcher les différends qui pourraient mener possiblement à des contentieux. De plus, elle effectue du travail de conception de systèmes pour la prévention et le règlement des différends. En date d'août 2007, elle fait partie de la DGPD.</p>

Même si l'Initiative de GRJ a toujours eu pour objet d'inclure le travail juridique de l'ensemble du Ministère, elle était à l'origine plutôt axée sur le contentieux. Cette situation était en partie due au fait que le contentieux se prête au processus de gestion des risques : le risque juridique s'est matérialisé, ce qui facilite la détermination et l'évaluation du risque juridique; le processus judiciaire crée des moments où il est prévisible que les risques seront affectés (production de la communication préalable, audiences, décisions, etc.). L'élément de prévention de la GRJ comprend les services consultatifs, l'établissement des politiques, l'élaboration des programmes et le processus législatif et, bien que ce travail juridique comprenne nécessairement la détermination, l'évaluation et la gestion des risques juridiques, les processus sont moins définis que dans le cas du contentieux. Ainsi, des questions sont soulevées notamment quant à la façon d'évaluer la probabilité d'effets négatifs ou au moment où évaluer les risques. C'est pourquoi (comme le montre le tableau 4 ci-dessus), les premiers outils de la GRJ étaient plutôt axés sur la gestion des risques juridiques liés au contentieux. De plus, l'écran d'évaluation des risques juridiques d'iCase, un outil clé de l'Initiative, n'est pas accessible à tous les avocats du Ministère. Les avocats plaidants utilisent iCase depuis quelque temps, mais de nombreuses autres directions et secteurs n'ont que récemment passé au système iCase, certains d'entre eux ne l'utilisant que pour la comptabilisation du temps<sup>9</sup>.

L'intention d'étendre la GRJ au-delà du contentieux est reflétée dans la responsabilité conjointe d'éviter et de gérer les différends ou les contentieux du ministère de la Justice et de ses ministères et organismes clients. La GRJ est considérée comme un partenariat qui débute par un travail conjoint du ministère de la Justice et du ministère/organisme client pendant l'étape d'élaboration du programme/de la politique afin de minimiser le potentiel de différend et d'élaborer des moyens efficaces de gérer les différends au sein des processus du programme. Ce partenariat se poursuit lorsque des différends surviennent par le recours à des mécanismes de règlement des différends officiels ou non et par la gestion des contentieux qui surviennent. Enfin, le partenariat comprend également de tirer des leçons du passé en produisant des rapports sur les résultats du contentieux et en suggérant des modifications aux lois ou aux programmes.

---

<sup>9</sup> En 2006–2007, la plupart des directions et des services utilisaient iCase, même si au cours de cette période, 15 services venaient de se convertir à iCase et quelques-uns (3) n'avaient pas commencé la migration à iCase. Ministère de la Justice. *Rapport ministériel sur le rendement 2006-2007*, p. 39. Obtenu le 20 juin 2008 à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/jus/jus-fra.pdf>.



### 3. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation comprenait six champs d'enquête et était orientée par un cadre d'évaluation. L'approche méthodologique et les outils ont été élaborés en consultation avec le Comité consultatif de l'évaluation (le Comité), qui comprenait des représentants de l'Administration centrale, des régions et des SJ et qui supervisait l'évaluation de la conception au rapport final. La présente section du rapport décrit chacun des champs d'enquête.

#### 3.1. Examen de la documentation

L'examen de la documentation comprenait plusieurs types de documents et de données :

- ***Examen des documents de programme.*** Les principales sources d'information produites par la Direction de la gestion de la pratique du droit ont été examinées. La liste de ces documents comprenait des documents de présentation sur la GRJ; l'analyse de rentabilisation pour la GRJ; les documents sur la GRJ qui se trouvent dans l'Intranet ministériel; le CRSG de la GRJ; des documents ministériels internes (portefeuille/secteur/région/services juridiques) sur les pratiques en matière de GRJ; les documents de l'atelier de Vancouver 2007.
- ***Une analyse des rapports de données d'iCase.*** L'évaluation a utilisé les renseignements contenus dans iCase, un système national de gestion des dossiers et de comptabilisation du temps dans le Web élaboré par le Ministère. iCase comprend une page d'évaluation des risques qui saisit les renseignements sur les risques juridiques produits par les avocats. L'évaluation comprenait deux types de renseignements d'iCase :
  - Les résultats des vérifications d'iCase. Ces vérifications sont menées par l'Équipe de l'analyste national des applications d'affaires et portent sur l'observation des normes mises en place dans le Manuel d'affaires d'iCase de chacun des portefeuilles. L'évaluation a examiné les résultats des vérifications menées pendant les exercices 2005-2006 et 2006-2007 (trimestrielle) et 2007-2008 (trois cycles, dont deux ont été achevés). Les résultats ne comprennent que les dossiers du contentieux et les dossiers de

consultation et examen si les données d'iCase sont saisies pour les champs obligatoires de GRJ<sup>10</sup>. Les vérifications ne s'attardent pas à la fiabilité de l'information.

- Un examen des dossiers fermés de 2005-2006 et 2006-2007. Cet examen était axé sur la question de savoir si les avocats avaient attribué un niveau numérique à l'évaluation des risques pour les dossiers.
- **Résultats pour les questions pertinentes de l'Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice.** L'Enquête sur la satisfaction des clients a été élaborée par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement du Ministère en partenariat avec Statistique Canada. Les résultats pertinents de l'Enquête ont été transmis pour la présente évaluation. Cette enquête a été menée entre juillet 2006 et février 2008, portefeuille par portefeuille (à l'exception du droit fiscal). Les employés du niveau EX moins 1 et supérieurs étaient invités à participer à l'enquête. Le taux de réponse à l'enquête était de 31 %.
- **Recension ciblée des écrits.** Il n'y a pas de document disponible au public sur la GRJ dans le secteur public outre ceux qui se trouvent dans les sites Web du Ministère et du Conseil du Trésor. C'est pourquoi l'évaluation était axée sur la recension des écrits sur les pratiques optimales en ce qui a trait aux pratiques et à la mise en œuvre de la gestion des risques dans le secteur public en général. Le nombre d'écrits sur les pratiques exemplaires est quand même limité.

### 3.2. Entrevues des répondants clés

Pendant les mois de février et mars 2008, un total de 48 représentants provenant de l'Administration centrale du Ministère (n=28), des bureaux régionaux (n=8) et des services juridiques (n=12) ont été interviewés<sup>11</sup>. Les entrevues ont été menées soit en personne, soit par téléphone dans la langue officielle de choix du répondant clé. Les répondants clés ont reçu un guide d'entrevue avant la tenue de l'entrevue elle-même. Un représentant de la DGPD ou de la Division de l'évaluation participait à la plupart des entrevues.

---

<sup>10</sup> Il y a deux niveaux de champs obligatoires. Certains champs sont requis pour tous les dossiers (données obligatoires de base de GRJ). De plus, les détails doivent également être donnés pour les dossiers à risque élevé (niveaux 7 à 9 ou dossier comprenant un montant de 50 millions de dollars ou plus).

<sup>11</sup> Certaines des personnes interviewées participaient également aux études de cas.



### 3.3. Sondage auprès des avocats

Le Ministère a mené un sondage auprès des avocats dans l’Intranet et l’ensemble des 2 182 avocats du ministère de la Justice ont été invités à participer au sondage. Le sondage était en ligne du 5 au 20 mars. Pour encourager les avocats à répondre, deux courriels de rappel leur ont été envoyés. Au total, 636 avocats ont rempli le sondage pour un taux de réponse de 29 %. Les données du sondage ont été analysées à l’aide du logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Le tableau 6 donne le profil des répondants du sondage et montre qu’en général, les répondants représentaient la population des avocats du ministère de la Justice, même si davantage d’avocats ayant moins d’une année d’expérience ont répondu au sondage.

**Tableau 6 : Profil des répondants du sondage**

Caractéristiques	Population	Répondants du sondage
	%	%
<b>Quel est le niveau de classification du poste que vous occupez présentement?</b>		
LA – 01	15 %	15 %
LA – 2A	55 %	54 %
LA – 2B	19 %	20 %
LA – 3A	8 %	8 %
LA – 3B	3 %	2 %
LA – 3C	<1 %	<1 %
Gestionnaire supérieur (niveau LA-3C et niveaux supérieurs)*	<1 %	--
Aucune réponse	--	<1 %
<b>Total</b>	<b>101 %</b>	<b>101 %</b>
<b>Quand vous êtes-vous joint au Ministère pour la première fois?</b>		
Il y a moins d’un an	2 %	8 %
Il y a entre 1 et 5 ans	27 %	22 %
Il y a entre 6 et 10 ans	35 %	33 %
Il y a plus de 10 ans	36 %	38 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>101 %</b>
<b>Où travaillez-vous à l’heure actuelle?</b>		
Administration centrale	26 %	25 %
Bureau régional	40 %	40 %
SJ/Bureau satellite	34 %	35 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Occupez-vous un poste de gestion?</b>	Non disponible	
Oui		15 %
Non		85 %
Ne sais pas/Pas de réponse		<1 %
<b>Total</b>		<b>&gt;100 %</b>

*Nota : Les totaux n’atteignent pas 100 % en raison de l’arrondissement.  
\* Choix non offert dans le sondage.*

Les avocats ont répondu aux questions du sondage qui concernaient le type de travail juridique qu'ils effectuent la plupart du temps et qui comprend la gestion des risques juridiques. Le type de travail juridique a été réparti selon les catégories suivantes (surtout en fonction des principales activités juridiques menées au Ministère décrites à la page 13) : contentieux; soutien aux contentieux (aider l'avocat plaidant et le client pour un dossier de contentieux, y compris la prestation de conseils juridiques); conseil juridique (prestation d'avis juridiques ou de conseil pour les questions non liées au contentieux lorsque le ministère ou l'organisme client le demande); élaboration de politiques et de programmes; services législatifs et réglementaires. Le cas échéant, les résultats sont présentés selon ces catégories.

### **3.4. Études de cas**

L'évaluation comprenait quatre études de cas pour donner des détails utiles sur la façon dont la GRJ a été intégrée aux opérations à différents niveaux du Ministère. Parce que l'examen des dossiers (voir la Section 3.5) comprend une étude plus détaillée du contentieux et des dossiers de consultation/des dossiers législatifs, les études de cas ont une portée opérationnelle plus large et examinent comment la GRJ est intégrée aux différents contextes des régions/des portefeuilles/des SJ. Les études de cas ont été choisies en consultation avec le Comité.

- Deux SJ – le ministère des Pêches et des Océans du Canada (MPO) (GRJ plutôt bien développée qui comprend une analyse régionale et un client engagé) et le ministère du Patrimoine canadien (PCH) (un ministère qui a un processus de GRJ moins bien structuré)
- Deux bureaux régionaux – BRCB (processus de GRJ très développé) et Bureau régional de l'Ontario (BRO) (effectue la GRJ, mais dans un processus moins structuré que celui de la Colombie-Britannique).

Chacune des études de cas comprenait des entrevues et un examen des documents pertinents, comme les documents opérationnels pour appuyer la GRJ, dont des directives, des procédures ou des modèles. L'équipe de recherche a mené les entrevues principalement sur place pendant un ou deux jours. Quelques entrevues de suivi ont été menées par téléphone. Les entrevues comprenaient des entrevues individuelles et des entrevues en petits groupes. Les participants aux entrevues pour chacune des études de cas ont été choisis en consultation avec une personne clé qui était habituellement la personne responsable de la GRJ dans le SJ ou le bureau régional. Les personnes interviewées ont été informées à l'avance et ont reçu un guide de l'entrevue. Le nombre de personnes interviewées pour chacune des études de cas allait de 5 à 20 et, au total, 42 personnes ont été interviewées.

L'évaluation n'a pas été en mesure de faire une comparaison des coûts pour les activités de GRJ pour les études de cas, parce que ces coûts n'ont pas été suivis. Chaque avocat qui travaille aux dossiers à risque élevé consacre une partie de son temps à la GRJ et différents avocats participent à la GRJ dans le cadre de travaux en comité. L'évaluation est en mesure de donner certaines estimations du temps des avocats et du personnel qui effectuent beaucoup de travail lié à la GRJ. Ces personnes peuvent ne pas travailler exclusivement à la GRJ, mais certaines de leurs responsabilités comprennent le soutien continu à la structure de GRJ dans leur bureau. Le tableau 7 donne les estimations du temps consacré aux activités de GRJ qui ont été obtenues lors des entrevues des études de cas. Le tableau ne comprend pas le temps consacré à la GRJ par d'autres membres de comités de contentieux ou de risques ou par d'autres avocats qui travaillent au dossier.

**Tableau 7 : Ressources humaines consacrées à la GRJ – Études de cas**

<b>Bureaux régionaux</b>	
<b>BRCB</b>	<b>Pourcentage estimé du temps consacré à la GRJ</b>
Coordonnateur de la GRJ et des politiques	50 %-100 %, selon la charge de travail actuelle
Coordonnateur de la consultation et de l'accommodement	50 %-100 %, selon la charge de travail actuelle
Président du Comité du contentieux et du droit du bureau régional	25 %
Conseiller des communications	Présentement en congé
Parajuriste	60 %-75 %
Adjoint juridique	60 %-75 %
<b>BRO</b>	
Conseiller spécial auprès du directeur régional principal	20 %-40 %
Président du Comité de contentieux	10 %-30 %
Parajuriste	80 %-90 %
<b>SJ</b>	
<b>MPO</b>	
Avocat général principal	10 %-20 %
Coordonnateur de la GRJ/avocats-conseils gestion des risques juridiques	<50 %, selon la charge de travail actuelle
Parajuriste	90 %
Adjoint juridique	50 %
<b>PCH</b>	
Directeur et avocat général	5 %
Parajuriste	10 %

### 3.5. Examen des dossiers fermés

L'examen des dossiers donne une analyse qualitative détaillée du processus de GRJ par l'étude d'une sélection de dossiers de contentieux, de consultation, de services législatifs et de services stratégiques fermés.

En tout, 69 dossiers fermés entre 2003 et 2008 ont été examinés : 51 dossiers de contentieux, 7 dossiers de rédaction des lois, 6 dossiers de consultation et 5 dossiers stratégiques<sup>12</sup>. Parmi les dossiers de contentieux, 15 dossiers concernaient des appels ou d'autres instances concernant 6 affaires distinctes. Les dossiers de contentieux ont été cernés à l'aide d'iCase et étaient surtout des dossiers à risque élevé (niveau de risque de 7 à 9), puisque l'évaluation était axée sur l'utilisation des processus et des outils dans les dossiers à risque élevé. Un nombre plus petit de dossiers de niveau de risque 6 étaient également inclus. Les dossiers qui ne concernaient pas le contentieux ont été principalement cernés avec l'aide des avocats. Les dossiers ont été choisis en vue de refléter les différentes régions, portefeuilles et échelons du système judiciaire (le cas échéant)<sup>13</sup>. D'autres facteurs ont également été examinés comme la complexité du dossier, le temps depuis son ouverture, le type de procédure et le résultat final pour l'État.

Les avocats du Ministère ont mené l'examen des dossiers à l'aide d'un modèle élaboré pour l'évaluation. Les données recueillies ont été saisies dans le logiciel Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI), avant d'être transférées dans le SPSS pour l'analyse.

Le Tableau 8 montre la distribution des dossiers fermés par unité organisationnelle, portefeuille et secteur.

---

<sup>12</sup> Afin d'obtenir un nombre suffisant de dossiers fermés pour toutes les caractéristiques à examiner, les dossiers ouverts avant 2003 ont été inclus dans l'examen des dossiers.

<sup>13</sup> Les dossiers provenant du portefeuille du droit fiscal n'ont pas été inclus dans l'examen des dossiers en raison de préoccupations concernant la protection des renseignements personnels des contribuables protégés par l'article 241 de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

**Tableau 8 : Distribution de l'examen des dossiers (n=69)**

Unité organisationnelle	Portefeuilles			Secteur	Total
	Autochtone	DADR	CISP		
Colombie-Britannique	3 contentieux 1 consultation	4 contentieux 1 consultation	8 contentieux 1 consultation		15 contentieux 3 consultation
Prairies	2 contentieux 1 consultation	3 contentieux	1 contentieux		6 contentieux 1 consultation
Ontario		1 contentieux	5 contentieux		6 contentieux
Québec	3 contentieux	7 contentieux	7 contentieux 1 consultation		17 contentieux 1 consultation
Atlantique	1 contentieux	1 consultation			1 contentieux 1 consultation
Région de la capitale nationale – Contentieux civil	2 contentieux	4 contentieux			6 contentieux
Secteur des politiques				5 politiques	5 politiques
Direction des services législatifs				7 services législatifs	7 services législatifs
Total					51 contentieux 7 services législatifs 6 consultation 5 politiques

### 3.6. Groupes de discussion

Après l'achèvement des méthodes de collecte des données mentionnées ci-dessus et l'analyse préliminaire des résultats, trois groupes de discussion avec les ministères et organismes clients ont été menés. Les groupes de discussion ont examiné les questions soulevées dans les résultats de l'évaluation et ont servi de processus de validation de certains des résultats. Pour veiller à ce que les participants aient amplement de temps pour aborder les questions, des ministères et organismes ont été choisis pour être invités à participer aux groupes. Ces ministères et organismes ont été choisis de façon à ce qu'un large éventail d'expériences ayant trait à la quantité de contentieux, aux questions juridiques et aux activités de gestion des risques soit inclus.

Les chefs des SJ ont apporté leur aide en choisissant une personne-ressource adéquate du client, qui a elle-même aidé l'évaluation en identifiant une personne de son ministère ou de son organisme pour participer aux groupes de discussion. Afin qu'il y ait une certaine homogénéité parmi les participants, les groupes ont été formés en fonction du niveau d'activité du ministère ou de l'organisme client en matière de gestion des risques juridiques.

Les groupes ont eu lieu les 28 et 29 mai 2008 et chacun d'eux durait environ une heure et demie. Au total, 13 ministères ou organismes clients ont participé. La répartition des gestionnaires et des employés parmi les participants était à peu près égale.

## 4. RÉSULTATS CLÉS

La présente section du rapport combine les renseignements provenant de tous les champs d'enquête. La présentation des résultats suit les principales questions de l'évaluation et répond aux questions cernées dans le cadre de l'évaluation.

### 4.1. Justification de l'Initiative de gestion des risques juridiques

#### Répondre à la quantité, à la complexité et au coût des services juridiques

Tel que mentionné à la section 2.2, l'Initiative de GRJ a été élaborée afin de répondre aux préoccupations quant à la quantité, à la complexité et aux coûts croissants du contentieux civil. Par exemple, de 1996 à 2002, le contentieux autochtone et son inventaire général sont passés de 500 affaires à 726 affaires et en 2002, les demandes d'indemnisation relatives au pensionnat autochtone avaient atteint 4 000 demandes pour 8 000 plaignants<sup>14</sup>. Dans le domaine du contentieux du commerce international, le Canada est passé de 1 différend en 1993 à 35 en 2000.

Même si la quantité de dossiers de contentieux est demeurée relativement stable au cours des dernières années, la complexité des dossiers s'est accrue. Les raisons de cette situation sont multiples, mais comprennent un nombre accru de parties pour chacune des affaires, la complexification des stratégies de contentieux utilisées par les groupes d'intérêt, la quantité et la complexité des questions liées à la preuve et la nature de plus en plus prolongée du contentieux. Par exemple, le nombre de nouveaux recours collectifs est passé de 35 à 150 entre 2000 et 2006 et comprenait des domaines aussi diversifiés que les demandes d'indemnisation relatives aux pensionnats indiens, la maladie de la vache folle et l'hépatite C. La complexité est également reflétée dans le nombre croissant d'heures travaillées par les avocats. Entre 2000 et 2004, ce nombre d'heures travaillées a augmenté d'environ le tiers pour passer de 2 019 626 à 2 720 892.

---

<sup>14</sup> Sauf avis contraire, les statistiques utilisées dans la section 4.1 proviennent des données administratives du ministère de la Justice.

De plus, les responsabilités éventuelles demeurent une question persistante; après un sommet en 2000-2001, elles sont demeurées à environ 10 milliards de dollars par année<sup>15</sup>.

### **Soutien pour le cadre de GIR du gouvernement et les objectifs stratégiques du ministère de la Justice**

Dans le cadre élaboré par le Ministère, la gestion des risques juridiques est définie comme étant : « le processus opérationnel et de prise de décision ayant pour objectif de réduire la fréquence et la gravité des problèmes juridiques pouvant affecter le gouvernement du Canada dans l'atteinte de ses objectifs »<sup>16</sup>. Cette définition relie clairement la GRJ à l'approche de gestion intégrée des risques générale : il s'agit d'une mesure proactive pour déterminer les risques potentiels rapidement et pour élaborer et gérer une réponse afin de réduire les effets négatifs sur la capacité du gouvernement à obtenir des résultats. En fait, la GIR cerne clairement le risque juridique comme étant l'une des composantes du risque<sup>17</sup>.

La GRJ contribue également à la priorité ministérielle d' « améliorer les gains de productivité du système de justice et la livraison efficace de services légaux du gouvernement » et au résultat stratégique visant à « dispenser à l'État des services juridiques en matière de conseil, de contentieux et de législation<sup>18</sup> ». La prévision, l'atténuation et la gestion efficace des risques juridiques, ainsi que des services juridiques de haut niveau, sont les réalisations clés attendues de ce résultat stratégique. Le Ministère considère que la GRJ est essentielle à l'amélioration des activités du gouvernement :

La GRJ a pour objectif d'articuler une démarche durable de gestion des risques juridiques qui protégera les intérêts de l'État et réduira les frais généraux. C'est le mécanisme qui consiste à prendre et à appliquer des décisions qui limitent la fréquence et la gravité des problèmes juridiques qui pourraient nuire à la capacité du gouvernement d'atteindre ses objectifs<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Le receveur général du Canada, *Comptes publics du Canada, volume 1 – Revue et états financiers*, chapitre 10, pour les exercices 1997–2006.

<sup>16</sup> *Gestion des risques juridiques*. Obtenu le 20 novembre 2007 à l'adresse [http://jusnet.justice.gc.ca/lpmd\\_f/lrm\\_home.htm](http://jusnet.justice.gc.ca/lpmd_f/lrm_home.htm).

<sup>17</sup> *Cadre de gestion intégrée du risque* (2001). Obtenu le 23 novembre 2007 à partir de l'adresse [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rmf-cgr\\_f.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rmf-cgr_f.pdf)

<sup>18</sup> Ministère de la Justice du Canada. *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007*. Obtenu le 28 mars, à l'adresse [http://www.justice.gc.ca/fra/min-dept/pub/rpp/2006\\_2007/rpp06\\_07.pdf](http://www.justice.gc.ca/fra/min-dept/pub/rpp/2006_2007/rpp06_07.pdf)

<sup>19</sup> Ministère de la Justice du Canada. *Rapport sur les plans et les priorités 2006-2007*. Obtenu le 28 mars, à l'adresse [http://www.justice.gc.ca/fra/min-dept/pub/rpp/2006\\_2007/rpp06\\_07.pdf](http://www.justice.gc.ca/fra/min-dept/pub/rpp/2006_2007/rpp06_07.pdf)



## Pertinence continue de la GRJ

L'évaluation a révélé que l'approche systématique promue par la GRJ continue à être pertinente. Presque tous les répondants clés étaient d'avis que le Ministère avait besoin de cette approche pour gérer de façon efficace les risques juridiques. Leurs commentaires ont montré le lien entre la GRJ et les priorités et résultats stratégiques du Ministère visant la prestation de services juridiques efficaces aux ministères et organismes clients. Plus particulièrement, ils ont révélé qu'une approche uniforme et systématique à la GRJ améliorerait le service aux clients en leur donnant des communications claires en ce qui a trait aux risques juridiques et en veillant à ce que le Ministère soit informé des risques existants de façon à ce que les ressources puissent être orientées adéquatement. Le Sondage auprès des avocats appuie cette vision voulant que la GRJ serve de fonction importante dans la gestion efficace de dossiers juridiques, les trois quarts des avocats rapportant son utilité pour les aider à gérer leurs dossiers (voir le tableau 9).

**Tableau 9 : Perception de la GRJ (n=636)**

Indiquez la réponse qui correspond le mieux à votre perception de la GRJ	%
La GRJ est essentielle à la réussite de la gestion de mes dossiers	30 %
La GRJ aide à réussir la gestion de mes dossiers	45 %
La GRJ n'est pas nécessaire pour réussir la gestion de mes dossiers	20 %
La GRJ m'empêche de réussir la gestion de mes dossiers	3 %
Ne sais pas/pas de réponse	2 %

## 4.2. Mise en œuvre

La présente section porte sur les questions de l'évaluation concernant la mise en œuvre de l'Initiative de GRJ.

### 4.2.1. Effets de la décentralisation et du Cadre de responsabilité et structure de gouvernance de la GRJ

L'évaluation a révélé que la décentralisation de la GRJ en 2003 a eu deux effets contraires. Au niveau national, elle a mené à une perte du momentum. Depuis 2003, le Ministère a élaboré peu de nouveaux outils nationaux de GRJ et n'a offert aucune formation nationale<sup>20</sup>. De plus, parce que l'Initiative de GRJ était à l'origine plutôt axée sur le contentieux, les pratiques de la GRJ

<sup>20</sup> Les documents *Communication efficace des risques juridiques* et les Lignes directrices en matière de planification d'urgence ont été élaborés en 2006 et 2005 respectivement.

dans d'autres contextes, comme les services de consultation, les services stratégiques et les services législatifs, se sont développées de façon indépendante et seulement récemment. Le consensus parmi les répondants clés était que le retrait de la structure centrale de la GRJ était prématuré, ce qui a occasionné la perte du profil de la GRJ au sein du Ministère, ainsi que dans les ministères et organismes clients. Les répondants clés ont également souligné que le Ministère n'a plus de registre central pour la GRJ, ce qui a mené à un vide en ce qui a trait à un endroit où obtenir les outils, poser de questions et recevoir des conseils en matière de GRJ.

La perte du momentum national a également créé des occasions dans les portefeuilles, les régions, les SJ et les secteurs pour l'élaboration de politiques et d'outils de GRJ qui répondent aux différents contextes opérationnels. Les bureaux régionaux ont créé leurs propres structures et processus de GRJ et ont même élaboré des outils et des lignes directrices détaillées, comme la stratégie relative aux dossiers pouvant avoir d'importantes répercussions du BRCB. Le BRCB, le BRO et le Bureau régional des Prairies (BRP) ont choisi d'étendre les processus de GRJ afin d'inclure les dossiers de niveau de risque 6. Les SJ ont également créé leurs propres outils et processus de GRJ dans les domaines de la sélection des affaires, la gestion hâtive des dossiers et les plans de travail. De plus, parce que la GRJ était à l'origine plutôt axée sur le contentieux, les secteurs du Ministère qui sont chargés des activités de rédaction des lois, de prestation de conseils et d'élaboration des politiques et des programmes considéraient que des éléments de l'Initiative (comme grille de GRJ) n'étaient pas adaptés à leurs pratiques et ont récemment élaboré leurs propres directives de GRJ. En raison de ces efforts, l'Initiative de GRJ est devenue plus significative pour ces secteurs du Ministère; particulièrement dans les bureaux régionaux où le sentiment à l'effet que la GRJ était une initiative imposée par Ottawa s'est quelque peu dissipé.

Un des défis créés par cette approche ayant plusieurs éléments centraux pour l'élaboration de la GRJ est que la vision partagée de la GRJ et les rôles et les responsabilités des avocats ont été diminués. Les entrevues ont montré que les avocats n'avaient pas un point de vue national en matière de GRJ, mais une connaissance quant à « la façon dont nous faisons les choses ici ». Ces connaissances ne sont également pas uniformes au sein du Ministère. Selon le Sondage auprès des avocats, les avocats qui sont au Ministère depuis plus longtemps ont une meilleure compréhension de leurs rôles et responsabilités. Dans l'ensemble, un peu plus de la moitié des répondants étaient d'avis que leurs rôles et responsabilités en matière de GRJ étaient clairs, ce qui indique un secteur qui pourrait potentiellement être amélioré. Le tableau 10 donne les résultats du sondage.

**Tableau 10 : Clarté des rôles et responsabilités en matière de GRJ**

<i>Veillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec l'énoncé suivant : Mes rôles et responsabilités en matière de GRJ sont clairement définis.</i>		
	<b>n</b>	<b>Fortement en accord/ en accord</b>
<b>Niveau au sein du Ministère</b>		
Poste de gestion	94	63 %
Pas dans un poste de gestion	541	50 %
<b>Années d'expérience</b>		
Moins d'un an	49	35 %
Entre 1 et 5 ans	140	45 %
Entre 6 et 10 ans	208	51 %
Plus de 10 ans	239	60 %
<b>Total</b>	<b>636</b>	<b>52 %</b>
<i>Nota : Seules les catégories de réponses qui mentionnent un accord face à l'énoncé sont incluses dans le tableau.</i>		

Le Sondage auprès des avocats a donné des résultats qui semblent contradictoires quant à la compréhension générale de l'Initiative. Environ les deux tiers des répondants étaient d'avis que la compréhension générale de la GRJ était très bonne ou bonne et la plupart des répondants considéraient que la GRJ était bien définie par le Ministère. En même temps, la sensibilisation et l'utilisation des outils de GRJ sont faibles, et peu de répondants connaissent leur personne-ressource de GRJ (voir la section 4.2.3).

Cependant, ces résultats correspondent à ceux des entrevues et des études de cas à l'effet que les avocats ont une compréhension générale et intuitive de la gestion des risques juridiques, mais une moins bonne compréhension concrète de l'Initiative de GRJ en ce qui a trait à ses outils, processus et attentes. Plusieurs répondants clés ont fait une distinction entre « la grande GRJ » (Initiative) et « la petite grj » (le concept de gestion des risques juridiques), certains indiquant que l'initiative nationale est souvent perçue étroitement comme étant l'évaluation des risques dans iCase et ne s'appliquant qu'aux dossiers à risque élevé. Encore une fois, les avocats au Ministère depuis longtemps ou ceux qui sont gestionnaires ont une meilleure compréhension de la GRJ et étaient plus nombreux à la considérer comme étant bien définie. C'est pourquoi, même si les résultats du sondage indiquent une compréhension générale de la GRJ et des responsabilités connexes des avocats, l'étendue de cette compréhension et sa fréquence dans l'ensemble du Ministère demeurent incertaines. Les tableaux 11 et 12 présentent les résultats du Sondage auprès des avocats en ce qui a trait à la compréhension de la GRJ.

**Tableau 11 : Compréhension générale de la GRJ**

<i>Comment coteriez-vous votre compréhension générale de la GRJ?</i>					
	<b>n</b>	<b>Très bonne</b>	<b>Bonne</b>	<b>Limitée</b>	<b>Faible</b>
<b>Niveau au Ministère*</b>					
Poste de gestion	94	38 %	49 %	13 %	--
Pas dans un poste de gestion	541	13 %	50 %	33 %	4 %
<b>Années d'expérience</b>					
Moins d'un an	49	--	45 %	45 %	10 %
Entre 1 et 5 ans	140	6 %	48 %	41 %	4 %
Entre 6 et 10 ans	208	18 %	51 %	27 %	3 %
Plus de 10 ans	239	25 %	50 %	22 %	3 %
<b>Total</b>	<b>636</b>	<b>17 %</b>	<b>50 %</b>	<b>30 %</b>	<b>4 %</b>
<i>Nota : Le total de certaines des rangées ne donne pas 100 % en raison des arrondissements.</i>					
<i>*Un des répondants n'a pas donné son niveau au sein du Ministère.</i>					

**Tableau 12 : La GRJ est bien définie**

<i>Veillez indiquer votre niveau d'appui à l'énoncé suivant : la GRJ est bien définie par le ministère de la Justice.</i>		
	<b>n</b>	<b>Fortement en accord/ en accord</b>
<b>Niveau au sein du Ministère*</b>		
Poste de gestion	94	68 %
Pas dans un poste de gestion	541	55 %
<b>Années d'expérience</b>		
Moins d'un an	49	47 %
Entre 1 et 5 ans	140	49 %
Entre 6 et 10 ans	208	58 %
Plus de 10 ans	239	63 %
<b>Total</b>	<b>636</b>	<b>57 %</b>
<i>Nota : Seules les catégories de réponse qui mentionnaient un accord avec l'énoncé sont incluses dans le tableau.</i>		
<i>*Un des répondants n'a pas donné son niveau au sein du Ministère.</i>		

Tel que mentionné dans la section 2.3, le Ministère a créé le CRSG comme guide de gestion pour la GRJ décentralisée. L'évaluation a révélé que le CRSG reflétait la perte du momentum national et cernait la nécessité d'un examen, d'une mise à jour et d'une refonte du CRSG. Plusieurs composants, comme le Comité directeur de la GRJ et le Groupe de pratique de la GRJ ne sont plus actifs. Plus particulièrement, le Comité directeur de la GRJ, qui s'est réuni une fois après le transfert, visait à inclure une représentation du SCT et du client comme mécanisme pour veiller à ce que ces partenariats demeurent forts à mesure que la mise en œuvre de la GRJ se poursuivait. Les entrevues ont montré que la connaissance du CRSG était faible et que ce dernier n'était pas

utilisé comme document d'orientation pour la gestion, même s'il visait à « mettre en place des mesures de responsabilisation qui doivent atteindre différents secteurs du Ministère (p. ex., portefeuilles, régions, etc.) de façon à ce que la GRJ soit traitée correctement à tous les niveaux » [traduction] »<sup>21</sup>. Une partie de l'explication de cette situation serait, selon certaines personnes interviewées, que le CRSG n'est pas assez concret pour donner une orientation puisqu'il présume d'une compréhension commune de la GRJ et néglige certaines parties du Ministère (p. ex., premier conseiller législatif).

Les entrevues et le Sondage auprès des avocats ont indiqué la nécessité de réorienter le forum appelé Groupe du jeudi. Le Groupe visait à servir de tribune pour échanger des renseignements de GRJ entre les portefeuilles, régions et secteurs, à établir des liens horizontaux et à cerner les tendances juridiques émergentes. Les résultats de l'évaluation indiquent que le Groupe ne remplit pas pleinement son mandat. La plupart (38 sur 59) des répondants du Sondage auprès des avocats qui ont été liés de quelque façon que ce soit au Groupe ne l'ont pas trouvé utile. Dans les entrevues, la rétroaction était plus positive au sujet du Groupe du jeudi en tant que tribune de partage des renseignements, mais en général, il était considéré comme étant plutôt une table ronde sur les questions liées aux risques élevés existantes qu'un endroit où cerner les tendances et les pratiques optimales.

Enfin, le CRSG doit inclure la DGPD et définir son rôle au sein de l'Initiative de GRJ, particulièrement en ce qui a trait au conseiller juridique spécial de GRJ.

#### **4.2.2. Uniformité des pratiques de GRJ**

##### **Détermination et évaluation de risques**

L'évaluation a révélé une utilisation étendue de l'analyse des risques pour la détermination des risques juridiques. Habituellement, cela comprend l'examen de différents documents comme les rapports des prévisions, les rapports de GRJ d'iCase, les décisions de la Cour suprême du Canada, les sommaires des affaires d'incidence considérable, les notes de la période des questions et les notes d'information, ainsi que la participation à différentes réunions comme celles du Comité national du contentieux et du Groupe du jeudi pour connaître les dossiers ayant des incidences élevées à l'échelle nationale.

---

<sup>21</sup> Ministère de la Justice (avec l'aide de Wiltshire Consulting Inc.). (2004). *Strategic Risk Assessment*.

Cependant, les pratiques en matière d'analyse varient. Certains bureaux régionaux et les SJ ont une ou deux personnes qui travaillent à l'analyse de risques juridiques et axent habituellement leurs efforts sur les litiges ayant des incidences importantes, alors que d'autres ont un processus mieux développé dont la portée est plus étendue. Par exemple, la Section de l'Intégration et de la coordination de la politique du BRO exerce également une fonction d'analyse qui tient compte des incidences stratégiques potentielles des lois pour la détermination des risques juridiques et les dossiers résumés d'examen du BRCB, qui font partie de son rapport sur les questions importantes et brûlantes, documente les questions juridiques qui pourraient mener à des litiges ayant des incidences importantes ou avoir des incidences importantes potentielles pour le gouvernement.

De plus, le caractère officiel de l'analyse des risques juridiques varie au niveau des portefeuilles. Certains des portefeuilles organisent des téléconférences de tables rondes hebdomadaires ou à la quinzaine avec des gestionnaires ou des avocats de partout au pays afin de suivre les développements et de veiller à ce qu'une position uniforme soit adoptée pour les dossiers importants, ou pour diffuser un rapport hebdomadaire/trimestriel des dossiers importants au portefeuille. Dans d'autres portefeuilles, la communication entre les régions est moins officielle. L'analyse entre les portefeuilles et les secteurs pour cerner les tendances juridiques qui ont des incidences plus larges pour le ministère de la Justice ou pour le gouvernement a été cernée comme étant insuffisante dans les pratiques actuelles de GRJ.

Pour ce qui est des activités d'analyse des risques juridiques dans l'ensemble du gouvernement, les plus récentes évaluations du CRG menées par le SCT ont révélé que ce n'était pas tous les ministères qui avaient des processus uniformisés, mais il semble y avoir certaines améliorations en ce qui a trait à l'analyse par les ministères des risques liés au contentieux ou non<sup>22</sup>. Ces activités d'analyse des risques juridiques sont parfois menées en collaboration avec des représentants du ministère client et du ministère de la Justice, et parfois elles sont menées uniquement par les SJ du Ministère.

Pour l'évaluation des risques juridiques, les différences en ce qui a trait à l'approche proviennent de l'utilisation de différentes grilles et échelles, et des incohérences dans les cotes attribuées à partir de la grille uniformisée de GRJ. De plus, l'évaluation a cerné des pratiques inégales dans les consultations avec les clients pour l'évaluation ou la réévaluation des risques juridiques,

---

<sup>22</sup> Voir le document d'Applied Research Consultants. (2003). *Review of Implementation of Legal Risk Scanning*. p. 9.

particulièrement en ce qui a trait aux incidences des risques juridiques pour le ministère ou l'organisme client.

**Types d'outils d'évaluation des risques utilisés.** Au cours des deux dernières années, des secteurs au sein du Ministère ont commencé à adopter leurs propres directives pour l'évaluation des risques juridiques qui ne suivent pas la grille de GRJ uniformisée (une matrice de trois colonnes par trois rangées au sein de laquelle le niveau de risque élevé se lit à l'horizontale, plutôt que dans une diagonale).

- Direction des services législatifs (DSL) – En 2006, la DSL a établi ses propres directives pour la GRJ qui sont adaptées à ses activités de rédaction des lois et des règlements. La DSL a choisi d'utiliser la grille de GIR au sein de laquelle les niveaux de risque 6, 8 et 9 (diagonal) sont considérés comme de risques élevés plutôt que la grille de GRJ uniformisée au sein de laquelle les niveaux de risque 7 à 9 (horizontal) sont des risques élevés.
- Secteur du droit public – En 2007, le Secteur du droit public a rédigé des directives pour ses activités consultatives qui visent à faire la promotion de l'utilisation d'un langage uniforme pour les risques juridiques dans les avis juridiques. Comme ces travaux sont axés sur les questions de droit plutôt que sur les incidences de résultats juridiques potentiels, le Secteur du droit public demande aux avocats de mener leur évaluation des risques juridiques sur la probabilité d'effets négatifs. Ainsi, plutôt que d'utiliser la grille de GRJ comprenant deux plans, le Secteur du droit public utilise une échelle en cinq points sur la probabilité d'une contestation réussie (très faible, faible, moyenne, élevée, très élevée).
- *Communication efficace des risques juridiques* – Élaboré dans le cadre d'un groupe de travail en 2006, ce document ne vise pas à remplacer la grille de GRJ, mais à aider les avocats qui travaillent à la rédaction des lois et à la prestation de conseils à évaluer et à communiquer les risques juridiques. Le statut du document (p. ex., ébauche/document final; suggestions/directives) au sein du Ministère n'est pas clair.
- SJ – Certains SJ utilisent une échelle en cinq points pour évaluer les risques juridiques semblable à celle du Secteur du droit public et au document *Communication efficace des risques juridiques*.
- Une des études de cas comprend l'élaboration de définitions distinctes pour les axes de la grille de GRJ spécialement adaptées aux dossiers de consultation, parce qu'elle trouvait que la grille était difficile à utiliser pour ces dossiers.

**Attribution des cotes de risque à partir de la grille de GRJ.** L'évaluation a permis de relever des préoccupations à l'effet que les cotes des risques dans l'ensemble du Ministère n'étaient pas attribuées de façon uniforme. Deux causes générales de ce manque d'uniformité ont été cernées. D'abord, les deux plans de la grille ne sont pas suffisamment définis pour réduire la subjectivité des évaluations des risques. Même si les répondants clés reconnaissent que l'évaluation des risques juridiques est un processus subjectif, ils sont d'avis que de meilleures définitions aideraient les avocats à appliquer la grille de façon plus uniforme. Les répondants au Sondage auprès des avocats étaient du même avis (voir la section 4.2.3 pour obtenir plus de détails sur les résultats du sondage). Par exemple, les répondants clés se demandaient ce que l'expression « incidence importante pour les activités du gouvernement » signifiait et comment les avocats pourraient déterminer la différence entre une probabilité d'effets négatifs de 70 % et une probabilité de 60 %. Ils considéraient que les critères de la grille donnés dans le guide d'iCase étaient trop larges et pas suffisamment explicites pour orienter les avocats et favoriser une approche uniforme. Ensuite, les niveaux de risque que les avocats attribuent à certains types de dossiers comme les causes types, les causes en suspens, les dossiers de soutien aux contentieux, les dossiers de consultation et les dossiers ouverts pour la comptabilisation du temps sont les seuls qui varient au sein du Ministère, selon les répondants clés<sup>23</sup>. Il s'agirait probablement plutôt d'une question de formation que la nécessité de règles mieux définies, comme les différents manuels d'iCase des portefeuilles mentionnent comment ces dossiers devraient être traités.

Les préoccupations quant à l'uniformité des cotes de risque sont l'objet d'efforts dans de nombreux secteurs du Ministère. On y répond habituellement en recourant à des organes centraux au sein des portefeuilles, des régions, des SJ et des secteurs pour l'examen des dossiers à risque élevé. Cette façon de faire permet à un groupe d'avocats-conseils de s'entendre pour les cotes de dossiers à risque élevé. Le problème est que ces organes auront plutôt tendance à examiner seulement les dossiers à risque élevé (niveau 7 à 9), ce qui fait que l'uniformité pour les autres niveaux de risque juridique n'est pas connue. Les exceptions comprennent le BRCB, qui inclut les dossiers des niveaux de risque 5 et 6 dans ses processus de GRJ, et le BRO et le BRP, qui incluent les dossiers de niveau de risque 6<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Les dossiers sont parfois ouverts seulement pour la comptabilisation du temps lorsque le dossier principal est conservé ailleurs au Ministère. L'examen des dossiers a permis de trouver un exemple de dossier de comptabilisation du temps comprenant sa propre évaluation des risques juridiques qui ne correspondait pas à l'évaluation des risques du dossier principal. Outre les cotes de risque incohérentes, cette situation signifiait également que ce dossier à risque élevé serait compté deux fois dans iCase.

<sup>24</sup> Le BRCB a également des processus de GRJ limités pour les dossiers de niveau de risque 4 en exigeant que les avocats discutent des cotes de risque 4 à 6 avec un chef d'équipe ou un directeur adjoint. Les dossiers de niveau



Le système iCase du Ministère ne peut comprendre à l'heure actuelle un examen de l'uniformité de l'évaluation des risques autre que l'uniformité de la saisie de données sur les risques juridiques. La qualité ou la fiabilité de données ne peuvent être examinées, notamment en raison du manque de critères clairs sur la façon d'évaluer les risques. De plus, la capacité d'examiner les niveaux de risque attribués aux dossiers à risque faible est rendue plus compliquée par le fait que les détails dans iCase (les renseignements plus détaillés qui peuvent justifier l'attribution d'un niveau de risque) ne sont pas requis. Une des questions que le Ministère pourrait examiner est de savoir si iCase pourrait être éventuellement utilisé pour évaluer l'uniformité de l'attribution des cotes de risques juridiques dans l'ensemble du Ministère et de quelle façon cela pourrait être fait.

**Fréquence de l'évaluation des risques juridiques par type d'activité.** L'évaluation a révélé que l'évaluation des risques variait selon le type d'activité. Dans le Sondage auprès des avocats, 60 % des répondants du contentieux ont rapporté que les risques juridiques étaient cernés et évalués fréquemment (pour 75 % à 100 % des dossiers), comparativement à 44 % des répondants du soutien aux contentieux et à environ un tiers des répondants des services consultatifs, de la DSL et de l'élaboration des politiques<sup>25</sup> (voir le tableau 13). Les résultats de l'examen des dossiers montrent que les risques juridiques ont été cernés pour la plupart des dossiers, même pour les dossiers qui ne concernent pas le contentieux, et qu'habituellement un niveau de risque a été évalué soit à partir d'iCase ou, plus souvent dans le cas des dossiers qui ne concernent pas le contentieux, en utilisant une autre valeur (p. ex., moyenne, élevée ou plus que minimale). Selon l'examen des dossiers, il semble que dans les dossiers à risque élevé, il y a au moins une évaluation intuitive des risques, même lorsque la grille n'est pas utilisée. Cependant, certains termes, tels que « plus que minimale », peuvent soulever davantage de questions au sujet du niveau de risque que donner de réponses.

---

de risque 5 et 6 sont visés plus complètement par le processus de GRJ par des exigences de signalement hebdomadaire et un examen des gestionnaires.

<sup>25</sup> Même pour les dossiers de contentieux, on ne peut s'attendre à ce que les risques soient cernés et évalués pour 100 % des dossiers, parce que ce ne sont pas tous les dossiers qui sont les dossiers principaux ou que les raisons de la production du dossier varient. Les avocats qui ouvrent des dossiers de comptabilisation du temps ne devraient pas cerner les risques.

**Tableau 13 : Fréquence de la détermination et de l'évaluation des risques juridiques**

<i>Pour les dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, quelle a été la fréquence de la détermination et de l'évaluation de risques juridiques?</i>					
<b>Selon le pourcentage de dossiers au cours des deux dernières années</b>	<b>Contentieux (n=263)</b>	<b>Soutien aux contentieux (n=32)</b>	<b>Conseils (n=247)</b>	<b>DSL (n=54)</b>	<b>Politiques (n=40)</b>
Fréquemment (75 %-100 %)	60 %	44 %	33 %	32 %	33 %
Régulièrement (50 %-74 %)	18 %	28 %	30 %	24 %	28 %
Occasionnellement (25 %-49 %)	8 %	16 %	20 %	26 %	13 %
Rarement (1 %-24 %)	9 %	6 %	9 %	13 %	18 %
Jamais	--	--	2 %	2 %	3 %
Ne s'applique pas à mon travail	1 %	--	2 %	2 %	3 %
Ne sais pas/Pas de réponse	4 %	6 %	4 %	2 %	5 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>101 %</b>	<b>103 %</b>

*Nota : Le total de certaines des colonnes ne donne pas 100 % en raison des arrondissements*

**Évaluation des risques dans les dossiers de consultation.** La question de savoir si les risques juridiques devraient être cernés et évalués pour tous les dossiers de consultation n'a pas encore trouvé réponse. Les répondants clés et les participants des études de cas ont mis en doute l'utilité de le faire en soulignant que certains dossiers de consultation ne comportent pas de risque juridique (p. ex., des questions de base concernant les contrats). À l'heure actuelle, il n'y a rien dans l'Initiative de GRJ pour exclure ces dossiers des processus de GRJ. Ainsi, certains des avocats qui travaillent aux services de consultation évaluent les risques juridiques dans iCase et d'autres ne le font pas. Une suggestion était d'évaluer les risques pour les dossiers de consultation seulement lorsqu'il est nécessaire de gérer de façon continue le risque, par exemple, lorsqu'il y a une menace réaliste de contentieux. Une autre question liée aux dossiers de consultation soulevée par les personnes interviewées était de déterminer quand faire l'évaluation des risques. Contrairement au contentieux, il n'y a pas de moment précis où le risque se réalise ou change (après les audiences, etc.).

**Consultations quant à l'évaluation des risques juridiques.** L'évaluation a relevé des différences dans les consultations quant à l'évaluation des risques juridiques selon le type d'activité juridique. Dans le Sondage auprès des avocats, les avocats plaidants consultaient le plus souvent le client, même s'ils le faisaient moins que d'autres groupes de répondants, à l'exception des répondants des activités liées aux politiques. Les avocats plaidants étaient également moins nombreux à consulter les SJ du client. Ces résultats confirment ceux des entrevues des répondants clés et des études de cas qui rapportaient que l'uniformité des consultations pour l'évaluation des risques juridiques avec le client et les SJ dépendait de

facteurs tels que la culture dans le bureau de l’avocat plaidant et la relation entre ce dernier et les SJ. Cette situation est considérée comme étant problématique puisque les clients et les SJ sont les mieux armés pour analyser les incidences potentielles des risques juridiques sur l’organisme ou le ministère client. Dans l’examen des dossiers, les résultats sont semblables à ceux du sondage qui indiquent que les dossiers de contentieux comprennent moins souvent des indications à l’effet que des consultations ont lieu pour l’évaluation des risques que les dossiers qui ne concernent pas le contentieux. Parmi les dossiers de contentieux à risque élevé, 19 sur 51 comprenaient de la documentation qui reflétait les consultations sur l’évaluation des risques, qui visaient habituellement le client ou les SJ. Le tableau 14 présente les résultats du sondage.

**Tableau 14 : Fréquence des consultations pour l’évaluation des risques juridiques**

<i>Dans l’évaluation des risques juridiques, quelle a été, au cours des deux dernières années, la fréquence à laquelle vous ou un membre de l’équipe avez consulté les intervenants suivants?</i>				
<b>Fréquemment (75 %-100 %) ou régulièrement (50 %-74 %)</b>	<b>Contentieux (n=263)</b>	<b>Soutien aux contentieux (n=32)</b>	<b>Conseils (n=247)</b>	<b>DSL (n=54)*</b>
Ministère/organisme client	56 %	63 %	64 %	61 %
SJ du client	35 %	72 %	S.O.	57 %
Unités spécialisées au sein du ministère de la Justice	17 %	41 %	36 %	41 %
Autres SJ pouvant être affectés	14 %	38 %	40 %	S.O.
Autres secteurs au sein de la DSL	S.O.	S.O.	S.O.	48 %

*Nota : Seules les réponses pour les catégories « fréquemment » ou « régulièrement » sont incluses.  
\* La question demandait la fréquence à laquelle ces organismes ont été consultés pour les dossiers pour lesquels la proposition ou les fondements juridiques n’étaient pas clairs, qui, selon les directives de la DSL, sont ceux pour lesquels les avocats de la DSL devaient examiner les risques juridiques.  
Les répondants des activités liées aux politiques n’avaient pas à répondre à cette question.*

**Réévaluation des risques.** L’évaluation a révélé que la réévaluation des risques juridiques ne se faisait pas régulièrement, du moins lorsqu’on examinait l’ensemble des dossiers. Dans le Sondage auprès des avocats, moins de la moitié des répondants ont rapporté qu’eux ou un membre de leur équipe réévaluaient régulièrement les risques après l’évaluation initiale<sup>26</sup>. Certains répondants clés ont confirmé que la réévaluation des risques juridiques ne s’effectuait pas de façon systématique, même s’ils étaient d’avis que les avocats pouvaient réévaluer les risques de façon informelle lors des discussions avec le client. Certains secteurs du Ministère ont mis en place des mécanismes pour promouvoir l’uniformité en matière de réévaluation des

<sup>26</sup> Dans le sondage, 47 % des répondants du contentieux, 38 % de ceux du soutien aux contentieux, 30 % de ceux liés aux activités de consultation et 35 % de ceux qui travaillent aux services législatifs ont rapporté qu’eux ou un membre de leur équipe réévaluaient régulièrement (50 % à 74 % des dossiers) ou fréquemment (75 % à 100 % des dossiers) les risques après l’évaluation initiale.

risques, par exemple, en exigeant une réévaluation une fois la divulgation terminée ou en exigeant des avocats qu'ils revoient l'évaluation des risques une fois par mois. L'examen des dossiers indique que les dossiers à risque élevé sont plus souvent réévalués. Presque deux dossiers de contentieux et dossiers non liés au contentieux examinés sur trois comportaient de la documentation qui montrait que les risques juridiques avaient été réévalués.

**Améliorations suggérées.** Les comités de GRJ ou du contentieux mis en place dans certaines régions et SJ agissent à titre de processus central d'examen pour l'évaluation des risques. Cette façon de faire permet d'améliorer l'uniformité dans l'attribution des cotes des risques au sein de ces régions et SJ parce qu'un organe de praticiens principaux confirme les cotes attribuées aux risques juridiques. Cependant, il n'y a pas d'organe entre les portefeuilles pour l'examen de l'évaluation des risques juridiques, du moins selon certains répondants clés qui ne considéraient pas que le Groupe du jeudi remplissait cette fonction.

La grille de GRJ actuelle doit être revue et révisée. Même chez les avocats plaidants qui sont probablement ceux qui utilisent la grille le plus souvent, plus du tiers (38 %) étaient d'avis qu'elle n'était pas très utile ou pas utile du tout. Pour les activités de consultation, la plupart des avocats n'ont pas utilisé la grille (près de 60 %), mais parmi ceux qui l'ont utilisée, la plupart (près de 60 %) ne l'ont pas trouvée utile. Les entrevues ont également permis de relever un désir de révision de la grille, particulièrement pour qu'il y ait des critères ou des définitions plus concrètes pour l'évaluation des incidences importantes, modérées ou mineures pour le ministère ou l'organisme client.

Afin de faire en sorte que les risques juridiques soient réévalués, un système de rappel dans iCase pourrait informer les avocats qu'ils doivent faire l'examen de leur évaluation des risques.

**Atténuation et gestion des risques.** Parce que la gestion des risques est considérée comme faisant partie intégrante du travail de l'avocat, les avocats sont d'avis que la gestion des risques juridiques s'effectue de façon intuitive, même lorsqu'ils ne suivent pas consciemment les processus de GRJ. L'évaluation a révélé que les avocats avaient une compréhension plus claire des attentes de l'Initiative de GRJ en ce qui a trait à la détermination et à l'évaluation des risques juridiques comparativement à la gestion ou à l'atténuation des risques. Tel que mentionné précédemment, certains répondants clés ont fait la distinction entre « la grande GRJ » et la « petite grj », ce qui indique qu'une distinction a été faite entre les pratiques de l'Initiative de GRJ et ce que les avocats considèrent comme la gestion des risques juridiques en général.

**Consultations sur les stratégies en matière de gestion des risques juridiques.** L'évaluation a révélé que des consultations ont lieu sur les stratégies de gestion des risques juridiques, même s'il y a certaines incohérences dans l'approche. Le sondage posait des questions sur les consultations relatives aux stratégies pour tous les dossiers et a relevé que la majorité des répondants faisaient régulièrement des consultations (pour au moins 50 % des dossiers). L'organisme ou l'individu consulté variait selon le type d'activités juridiques, en fonction des différents contextes pour chaque type de travail. Par exemple, les répondants du contentieux consultaient davantage le ministère client ou leur propre gestionnaire; les répondants du soutien au contentieux consultaient l'avocat plaidant, leur gestionnaire et le client; les répondants des services de consultation demandaient l'avis du client et des SJ; les répondants du secteur des politiques consultaient surtout les unités spécialisées du Ministère et d'autres ministères et organismes pouvant être affectés. Les ressources spécifiques de GRJ n'ont pas été consultées régulièrement. Peu de répondants ont consulté la personne-ressource de GRJ et parmi les répondants du contentieux et du soutien au contentieux, environ le quart ont consulté des comités de contentieux ou des comités concernant les risques. Voir le tableau 15 pour obtenir les résultats du sondage.

**Tableau 15 : Fréquence des consultations au sujet des stratégies de gestion des risques juridiques**

<i>Dans l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques juridiques, combien de fois au cours des deux dernières années est-ce que vous ou un membre de votre équipe avez consulté les intervenants suivants?</i>				
<b>Fréquemment (75 %-100 %) ou régulièrement (50 %-74 %)</b>	<b>Contentieux (n=263)</b>	<b>Soutien aux contentieux (n=32)</b>	<b>Conseils (n=247)</b>	<b>Politiques (n=40) *</b>
Ministère/organisme client	50 %	59 %	55 %	43 %
SJ client	34 %	S.O.	46 %	43 %
Avocat plaidant du ministère de la Justice	S.O.	69 %	S.O.	S.O.
Unités spécialisées au sein du ministère de la Justice	12 %	34 %	29 %	70 %
Autres SJ pouvant être affectés	7 %	31 %	30 %	38 %
Gestionnaire du ministère de la Justice	46 %	66 %	S.O.	S.O.
Comités de contentieux ou concernant les risques	22 %	28 %	S.O.	S.O.
Personne-ressource de la GRJ	12 %	25 %	9 %	5 %
Comités du SMA	S.O.	S.O.	S.O.	38 %
Experts externes pertinents	S.O.	S.O.	S.O.	20 %
Groupes de travail fédéral/provincial/territorial	S.O.	S.O.	S.O.	40 %

*Nota : Seules les catégories de réponses « fréquemment » ou « régulièrement » sont incluses.  
\* La question demandait combien de fois ces organismes ont été consultés pour la réponse aux risques juridiques.  
La DSL n'avait pas à répondre à cette question.*

Les résultats de l'examen des dossiers montrent que des consultations pour l'élaboration de stratégies relatives aux risques juridiques sont menées fréquemment pour les dossiers à risque élevé (48 dossiers de contentieux sur 51 et 16 dossiers non liés au contentieux sur 18) et confirment les résultats du sondage concernant les ressources consultées le plus souvent. Dans la plupart des dossiers, les avocats consultaient soit le ministère ou l'organisme client, soit les SJ du client. Les avocats consultaient les unités spécialisées au sein du Ministère et d'autres ministères ou organismes pouvant être affectés plus souvent pour les dossiers qui ne sont pas liés au contentieux que pour les dossiers de contentieux. Les avocats n'ont consulté la personne-ressource de la GRJ que pour quelques-uns des dossiers examinés et dans les dossiers de contentieux, 13 dossiers sur 51 comprenaient de la documentation indiquant qu'un comité de contentieux ou concernant les risques avait été consulté (environ un sur quatre, ce qui correspond aux résultats du sondage).

Ces comités de contentieux ou concernant les risques sont disponibles pour de nombreux SJ, mais pas pour tous. Tous les bureaux régionaux interviewés avaient un comité sous une forme ou une autre. Certains de ces comités servent principalement à effectuer un contrôle et ne s'offrent pas comme tribune où obtenir des conseils à des moments clés dans un dossier. D'autres ont un mécanisme au sein duquel les avocats peuvent demander de se présenter pour obtenir des conseils sur les stratégies en matière de gestion des risques juridiques. Les personnes interviewées qui ont utilisé ces comités pour obtenir de l'aide quant aux stratégies de gestion des risques juridiques les ont trouvés utiles, mais ce ne sont pas tous les avocats qui ont accès à un comité qui savent que la ressource existe ou qui savent comment y accéder.

**Communication des dossiers à risque élevé et signalement/contrôle.** Selon les entrevues, la plupart des secteurs du Ministère ont un mécanisme de contrôle des dossiers à risque élevé. Les résultats du sondage confirment cette situation avec les deux tiers des répondants qui rapportent que leur bureau effectue un contrôle du nombre de dossiers à risque élevé (un peu moins d'un tiers ne savaient pas).

Le sondage a montré que la plupart des avocats, ou un membre de leur équipe, rapportaient régulièrement ou fréquemment leurs dossiers à risque élevé aux gestionnaires supérieurs du ministère de la Justice à l'Administration centrale, aux gestionnaires régionaux/des SJ/des unités, aux représentants du client, aux SJ du client et aux gestionnaires du portefeuille. L'examen des dossiers a confirmé ces résultats. Les dossiers de consultation à risque élevé sont moins souvent rapportés à l'Administration centrale que les dossiers de contentieux. La préparation d'une note d'information ou de rapports des prévisions par les avocats dépendait du type d'activité juridique, mais en général, les résultats ont montré qu'environ la moitié des avocats (ou des

membres de l'équipe) préparaient régulièrement ou fréquemment ces documents pour les dossiers à risque élevé. L'examen des dossiers a confirmé ces résultats, moins de la moitié des dossiers comprenant de tels documents. Voir le tableau 16 pour les résultats du Sondage auprès des avocats.

**Tableau 16 : Fréquence de la production des rapports sur les dossiers à risque élevé**

<i>Seulement pour vos dossiers à risque élevé, combien de fois au cours des deux dernières années est-ce que vous ou un membre de votre équipe...</i>					
<b>Fréquemment (75 %-100 %) or régulièrement (50 %-74 %)</b>	<b>Contentieux (n=184)</b>	<b>Soutien aux contentieux (n=25)</b>	<b>Conseils (n=163)</b>	<b>DSL (n=32)</b>	<b>Politiques (n=40)*</b>
<b>Avez rapporté ces dossiers aux intervenants suivants</b>					
Des gestionnaires supérieurs de l'Administration centrale du ministère de la Justice	69 %	76 %	54 %	S.O.	43 %
Des gestionnaires des régions/SJ/unités	73 %	68 %	92 %	91 %	S.O.
Des comités de contentieux ou concernant les risque	55 %	44 %	S.O.	S.O.	S.O.
Les SJ du client	57 %	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
Les représentants du client	73 %	76 %	81 %	S.O.	S.O.
Les gestionnaires du portefeuille	55 %	56 %	S.O.	S.O.	S.O.
<b>Avez préparé les documents suivants</b>					
Des notes d'information	53 %	56 %	63 %	25 %	50 %
Des rapports des prévisions	51 %	36 %	S.O.	S.O.	S.O.
Des notes de GRJ au dossier	S.O.	S.O.	S.O.	19 %	S.O.
<i>Nota : Seules les catégories de réponses « fréquemment » ou « régulièrement » ont été incluses.</i>					
<i>* Les répondants des secteurs des politiques devaient donner des réponses pour tous leurs dossiers, pas seulement pour leurs dossiers à risque élevé.</i>					

Même si l'évaluation a révélé que les pratiques du Ministère concernant le signalement et la communication des risques juridiques fonctionnaient habituellement bien, il s'agit d'un secteur qui a été cerné pour l'amélioration dans les entrevues, les études de cas et les résultats du sondage. Dans le sondage, les deux tiers des répondants étaient d'avis que les stratégies de communication de GRJ devaient être améliorées.

Le nombre de voies pour le partage d'informations au sein du Ministère fait en sorte qu'il y a beaucoup de partage d'information pour les dossiers à risque élevé et réduit le potentiel que des surprises surviennent (p. ex., Groupe du jeudi, rapports d'iCase, Sommaire des poursuites pouvant avoir une incidence majeure, la réunion quotidienne du SM, les rapports d'alerte, les

notes d'information, Écran radar). Cependant, certaines des personnes interviewées ont fait part de leurs préoccupations à l'effet que le signalement était encore très informel et instinctif, plutôt qu'officiel et systématique. Ceci étant dit, certains avocats avaient des préoccupations quant à un nombre trop important d'exigences en matière de signalement et souhaitaient que le Ministère envisage d'abord de simplifier le signalement de façon à ce qu'il n'y ait pas de recoupement et de dédoublement. Ils souhaitaient également avoir une meilleure compréhension de l'importance des pratiques de signalement. À l'heure actuelle, les avocats ne savent habituellement pas comment les rapports seront utilisés, ce qui fait que leur production est perçue comme étant bureaucratique, plutôt que pertinente à la pratique juridique.

Pour les dossiers des services de consultation, des services stratégiques et des services législatifs, le signalement est à l'heure actuelle plus informel que pour les dossiers de contentieux. Les répondants clés qui travaillent dans ces secteurs ont mentionné que leurs stratégies actuelles de communication des risques juridiques ne comprenaient pas toujours le travail ne concernant pas le contentieux, mais certains étaient d'avis que la nécessité d'un préavis quant aux événements dans ces dossiers n'était pas aussi importante que pour le contentieux. De plus, compte tenu de la nature de ce travail, il est difficile pour les avocats de décider quand le signalement devrait être fait parce que les risques juridiques ne surviennent pas à un moment en particulier (p. ex., dépôt des actes de procédure, tenue de l'audience). Si le signalement pour des questions ne concernant pas le contentieux devait être officialisé, les avocats auraient besoin de directives plus claires sur les normes concernant le moment où effectuer le signalement.

Le contenu des communications sur les risques juridiques tant au sein du Ministère qu'avec les clients a été également l'objet de commentaires sur le manque d'uniformité. La principale découverte est que le Ministère utilise à l'heure actuelle de nombreuses façons de décrire les risques juridiques. Cela est dû en partie aux différentes grilles et échelles pour l'évaluation des risques, mais également aux avocats qui utilisent la grille de GRJ pour produire les rapports d'iCase et aux approches utilisant un langage plus ordinaire dans d'autres communications des risques juridiques, notamment les évaluations des risques. Dans les groupes de discussion des clients, certains participants étaient bien au fait de la grille de GRJ et ont abordé la question des risques juridiques avec les avocats dans le contexte de la grille, alors que d'autres ont rapporté que les avocats utilisaient une autre terminologie (p. ex., faible, moyenne, élevée, très élevée, plutôt probable). Certains considéraient que la variété des expressions liées aux risques juridiques menait à de la confusion et que ces expressions étaient trop vagues.

Plusieurs répondants clés ont mentionné le document *Communication efficace des risques juridiques* comme un bon exemple du type de directive que le Ministère devrait donner. Ce



document donne des suggestions sur la façon de communiquer les risques dans les avis juridiques, les notes d'information et les mémoires au Cabinet et propose une échelle en cinq points (très faible à très élevé) pour l'évaluation de risques juridiques dans les contextes des services consultatifs et législatifs. Les répondants clés qui préfèrent cette méthode pour exprimer les risques juridiques souhaitent éviter l'utilisation des évaluations en pourcentage de la probabilité d'effets négatifs, qui, selon eux, exige une précision dans l'évaluation des risques que celle-ci ne peut offrir.

**Plans d'urgence.** Le Ministère considère que les plans d'urgence sont un outil important pour la préparation des réponses aux décisions des tribunaux et qu'ils servent de moyen pour faire participer le client à la gestion des risques. Le client doit rédiger le plan d'urgence et le plan de communication connexe avec l'aide de l'avocat du Ministère. Tel que mentionné au tableau 4, toutes les affaires de la Cour suprême du Canada doivent comprendre un plan d'urgence et d'autres dossiers peuvent nécessiter un plan correspondant à leur niveau de risque. La documentation du Ministère n'est pas claire à l'heure actuelle quant à la nécessité de plans d'urgence pour tous les dossiers à risque élevé.

L'évaluation a révélé, par les entrevues et les résultats du sondage, que si une certaine planification d'urgence s'effectue de façon informelle lors de discussions entre le client et les avocats, des plans d'urgence écrits ne sont pas toujours utilisés pour les dossiers à risque élevé. Un peu moins du tiers des répondants du contentieux, la moitié des répondants du soutien aux contentieux et le cinquième des répondants de la DSL ont rapporté qu'eux ou leur équipe avaient apporté leur aide régulièrement ou fréquemment pour la production de plans d'urgence pour les dossiers à risque élevé. Même si les répondants clés ont mentionné de nombreux exemples de planification d'urgence hautement efficace au sein de laquelle le Ministère avait prévu les décisions des tribunaux avec une précision élevée et avait décrit des solutions possibles et les prochaines étapes avant que la décision ne soit rendue, ils ont soutenu que les ressources requises pour la planification d'urgence officielle limitaient son utilisation aux dossiers ayant des risques particulièrement élevés ou une attention médiatique élevée. L'examen des dossiers confirme l'utilisation limitée des plans d'urgence officiels, puisque dans 51 dossiers de contentieux à risque élevé examinés, seulement 5 avaient des plans d'urgence.

**Règlement des différends.** Un des outils de la GRJ est le recours aux méthodes de règlement des différends lorsque cela est adéquat pour régler les problèmes et éviter les contentieux ou pour régler certaines des questions du différend. Parce que le règlement des différends n'est peut-être pas souhaitable dans tous les cas, il est souhaitable d'envisager le règlement des différends, mais cela n'est pas exigé dans le cadre de l'Initiative. Lors d'un examen de l'analyse des risques

juridiques au Ministère, 5 des 11 ministères et organismes à l'étude ont rapporté que le règlement des différends était beaucoup utilisé et 3 ont rapporté que cette utilisation était limitée<sup>27</sup>.

L'évaluation a révélé que certains des secteurs au Ministère faisaient la promotion active des solutions en matière de règlement des différends, mais a relevé très peu d'indications à l'effet que les solutions en matière de règlement des différends étaient envisagées de façon systématique. Plus particulièrement, le Portefeuille des affaires autochtones a une Direction du règlement des différends qui fait la promotion du règlement des différends et la stratégie relativement aux dossiers pouvant avoir d'importantes répercussions du BRCB encourage les avocats à examiner les solutions possibles de règlement des différends dans les 90 jours suivant l'ouverture d'un dossier ayant des incidences élevées. De façon générale, quelques répondants clés ont commenté l'utilisation des solutions de règlement des différends dans la gestion des risques juridiques. Dans le Sondage auprès des avocats, parmi les répondants qui ont travaillé à des dossiers de contentieux à risque élevé, moins de la moitié avaient déjà eu recours au règlement des différends pour un dossier à risque élevé (40 % des répondants du contentieux, 16 % des répondants du soutien aux contentieux). La plupart des répondants qui ont utilisé le règlement des différends pour un dossier à risque élevé avaient tendance à le faire après la production ou la divulgation des documents. Dans l'examen des dossiers, environ le tiers des dossiers de contentieux comportaient des documents qui indiquaient que des solutions de règlement des différends avaient été envisagées ou utilisées. Dans les dossiers pour lesquels les avocats avaient utilisé des processus de règlement des différends, il s'agissait habituellement de la négociation ou de la médiation.

**Choix de l'instrument.** Le choix de l'instrument encourage les avocats à envisager des solutions de rechange aux outils juridiques habituels que sont les lois, les règlements ou les poursuites et qui peuvent être des processus coûteux et très longs pour l'obtention des résultats souhaités. Les répondants clés des services stratégiques et législatifs ont souligné qu'il était ironique que la GRJ soit fondamentalement conçue en vue d'éviter ou d'atténuer les risques juridiques, mais que cet aspect de prévention de la GRJ demeure un secteur négligé. Si aucune approche normalisée n'existe pour le choix de l'instrument, les choix d'instruments possibles sont perçus comme étant inhérents, ou même uniformisés, à l'élaboration des politiques et des programmes et à la rédaction des lois. Le seul outil national, le cadre de choix de l'instrument, est rarement utilisé, avec 13 % des répondants du secteur des politiques qui rapportent qu'ils ont régulièrement ou fréquemment utilisé le cadre de choix de l'instrument.

---

<sup>27</sup> Applied Research Consultants. (2003). *Review of Implementation of Legal Risk Scanning*.

## Uniformité entre la GRJ et la GIR au sein du ministère de la Justice

Tel que mentionné à la section 1.4, la GRJ vise à appuyer les efforts plus larges de GIR dans l'ensemble du gouvernement, ainsi que les résultats stratégiques du ministère de la Justice. L'évaluation des risques stratégiques de 2004 du Ministère a souligné que la GRJ avait contribué à l'avancement de la gestion des risques juridiques dans l'ensemble du Ministère et qu'elle serait un élément important à considérer à mesure que le Ministère irait de l'avant avec la mise en œuvre de ses propres processus ministériels de GIR (p. ex., l'élaboration du profil de risque du Ministère).

Une des questions soulevées concernant l'appui que la GRJ devrait donner à la GIR dans l'ensemble du gouvernement, ainsi qu'au sein du ministère de la Justice, est la nécessité d'uniformité entre les deux approches. Plus particulièrement, il a été mentionné que la méthodologie de cotation de l'évaluation des risques de la GRJ était différente de celle du *Cadre de gestion intégrée de risques* du SCT, qui a été adopté par le ministère de la Justice pour ses processus de gestion intégrée des risques ministériels. Plus précisément, la grille de GIR est une matrice de trois colonnes par trois rangées qui cerne les dossiers à risque élevé sur le plan diagonal, plutôt que sur le plan horizontal. Cela signifie que le Ministère utilise deux méthodes de cotation différentes pour évaluer les risques, comme c'est probablement le cas dans les ministères et organismes clients<sup>28</sup>.

Quelques-uns des répondants clés ont mentionné cette question puisqu'elle a trait au ministère de la Justice et les opinions étaient partagées quant à savoir si le Ministère devrait passer à la grille de GIR. Une des opinions était que la grille de GIR était la norme dans l'industrie. L'autre était que la grille de GRJ correspondait aux voies de reddition des comptes du Ministère : les gestionnaires supérieurs de l'Administration centrale du ministère de la Justice doivent connaître les dossiers ayant des incidences importantes, même lorsque le risque de perte est faible. Il n'est pas encore certain que l'utilisation de deux méthodes de cotation mènera à de la confusion ou à des difficultés dans l'inclusion des risques juridiques à l'évaluation des risques de la GIR, mais il s'agit d'une question qui doit être suivie.

**Conclusion.** Une des questions importantes pour le Ministère est de savoir quel est le niveau d'uniformité souhaité : les efforts en matière d'uniformité devraient-ils faire en sorte que des processus soient en place dans l'ensemble du Ministère pour les fonctions de GRJ (analyse, évaluation/réévaluation des risques, gestion et atténuation des risques) ou que les processus eux-

---

<sup>28</sup> De plus, ce ne sont pas tous les ministères et organismes qui utilisent la grille de GIR du SCT.

mêmes soient semblables? Les efforts d'uniformité devraient-ils être axés sur certaines activités de GRJ comme les niveaux de risque attribués aux dossiers ou être plus étendus? Dans le cadre du CRSG, l'uniformité requise concerne des processus qui sont conformes aux normes et aux objectifs du Ministère (pour les chefs des portefeuilles), et des principes et des méthodes de GRJ qui sont mis en œuvre adéquatement (pour les directeurs régionaux principaux). Il s'agit donc d'uniformité dans son sens le plus large qui permet beaucoup de variation dans les approches. Le CRSG suppose également une compréhension commune des principes et des normes ministérielles pour la GRJ, puisqu'il ne les définit pas.

L'évaluation a révélé qu'il y avait un appui pour davantage de normes nationales et de pratiques uniformes, même si les résultats montrent également qu'il y a une incertitude quant à ce que cela comprendrait. Les avocats souhaitent également que la GRJ demeure flexible pour répondre aux différents contextes opérationnels. Les résultats du sondage montrent ces éléments, une minorité des répondants étant incapables de donner une opinion sur la question à savoir si le Ministère devrait élaborer davantage de normes nationales et de pratiques de GRJ uniformes, mais ceux qui ont donné une réponse appuyaient ces approches. De plus, plus des deux tiers des répondants étaient d'avis que la GRJ devait demeurer flexible pour répondre aux besoins des régions/ministères/organismes clients.

Le tableau 17 donne les résultats du sondage.

**Tableau 17 : Uniformité de la GRJ (n=636)**

<i>Veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec l'énoncé suivant : Le ministère de la Justice doit :</i>			
<b>Niveau d'appui</b>	<b>Élaborer davantage de normes nationales</b>	<b>Élaborer des pratiques uniformes de GRJ</b>	<b>Demeurer flexible pour répondre aux besoins des régions/clients</b>
Fortement en accord	10 %	13 %	18 %
En accord	32 %	45 %	50 %
En désaccord	13 %	7 %	3 %
Fortement en désaccord	2 %	1 %	1 %
Ne sais pas/Pas de réponse	44 %	34 %	28 %
<b>Total</b>	<b>101 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

*Nota : Le total de certaines des colonnes ne donne pas 100 % en raison de l'arrondissement.*

Les gestionnaires et ceux qui ont travaillé au Ministère depuis plus de cinq ans étaient plus nombreux à donner leur opinion sur ces thèmes, ce qui pourrait encore une fois indiquer que les nouveaux avocats connaissent moins bien la GRJ (cette situation est peut-être due à une diminution de la mise en valeur de la GRJ à l'échelle nationale et à l'absence de formation

nationale ou au fait que les avocats stagiaires ont moins d'expérience de GRJ parce qu'ils n'agissent pas à titre d'avocat principal pour des dossiers à risque élevé). De plus, l'apport de normes nationales ou de pratiques uniformes n'est pas clair en ce qui a trait à la façon dont elles affecteraient la pratique des avocats et la façon dont ils gèrent leurs dossiers.

Les répondants clés et les entrevues des études de cas ont confirmé qu'il y avait un appui pour davantage d'uniformité et de normes nationales tout en maintenant la flexibilité. Plus particulièrement, les personnes interviewées ont mentionné la nécessité de politiques et de principes plus uniformes pour l'évaluation des risques, une terminologie commune d'évaluation des risques pour la communication au sein du Ministère et avec les clients, et des normes de GRJ précises pour les activités de consultation. Cependant, bon nombre des personnes interviewées ont fait une mise en garde à l'effet que l'élaboration de normes nationales devrait permettre le maintien de la flexibilité requise pour répondre aux contextes opérationnels et devrait s'appuyer sur des consultations tenues dans l'ensemble du Ministère. Certains répondants ont fait part de leurs préoccupations à l'effet que l'uniformité ne devrait pas limiter le niveau des pratiques de GRJ au « plus petit dénominateur commun ». Les exemples de commentaires indiquent que le Ministère :

- doit tenir compte des préférences et de la situation du client;
- doit respecter les différences régionales;
- doit permettre des variations sur la façon dont les pratiques de GRJ sont mises en œuvre;
- ne peut imposer une façon de mener les activités quotidiennes en matière de GRJ à partir du haut;
- doit respecter le jugement professionnel des avocats en matière de GRJ;
- doit reconnaître que des différences sont nécessaires en raison de la répartition des rôles dans le Ministère;
- n'obtiendra probablement pas de consensus pour une approche relative aux services de contentieux, aux services de consultation, aux services stratégiques et aux services législatifs.

#### **4.2.3. Outils, processus et structures pour appuyer la GRJ**

L'évaluation a révélé qu'il avait un manque général de sensibilisation au sujet de nombreux outils nationaux de GRJ. Par exemple, plus de la moitié (54 %) des répondants ne savaient pas

qui était leur personne-ressource de GRJ. Les répondants du Sondage auprès des avocats étaient partagés presque également quant à la quantité de directives pour les aider à effectuer la GRJ (51 % étaient d'avis que les directives étaient suffisantes et 48 %, qu'elles ne l'étaient pas). Ils ne savaient pas non plus quelles autres directives pourraient les aider.

En règle générale, les avocats connaissent la grille de GRJ, même si parmi les avocats des services consultatifs interrogés qui n'avaient pas utilisé la grille, environ la moitié ont rapporté qu'ils ne la connaissaient pas. Parmi les avocats qui ont utilisé la grille, la plupart la considèrent utile; cependant, tant les résultats des entrevues que ceux du sondage montrent un intérêt important pour l'amélioration de la grille. Comme le montre le tableau 18, le tiers des répondants du contentieux, qui sont probablement ceux qui connaissent le mieux l'utilisation de la grille, ne l'ont pas trouvée utile.

**Tableau 18 : Utilité de la grille d'évaluation de GRJ**

<i>Veillez coter l'utilité de la grille/matrice d'évaluation de GRJ dans iCase ou ailleurs.</i>					
	<b>Contentieux (n=263)</b>	<b>Soutien aux contentieux (n=32)</b>	<b>Conseils (n=247)</b>	<b>DSL<sup>29</sup> (n=54)</b>	<b>Politiques (n=40)</b>
Très utile	7 %	3 %	3 %	6 %	3 %
Utile	46 %	34 %	15 %	43 %	38 %
Pas très utile	28 %	19 %	19 %	26 %	13 %
Pas utile du tout	5 %	6 %	6 %	--	3 %
Ne s'applique pas/ne l'ont pas utilisée	14 %	38 %	57 %	24 %	45 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>99 %</b>	<b>102 %</b>

*Nota : Le total de certaines rangées ne donne pas 100 % en raison de l'arrondissement.*

Tel qu'abordé brièvement à la section 4.2.2, l'évaluation a révélé des préoccupations quant à la clarté du processus d'évaluation des risques. La grille de GRJ est perçue comme étant vague et les répondants clés sont d'avis qu'elle profiterait de plus de définitions ou de critères, comme cela réduirait la subjectivité pour l'évaluation des risques et aiderait à apporter davantage d'uniformité à leur évaluation. Plus particulièrement, tant les résultats des entrevues que du sondage soulignent la nécessité pour plus de critères et de définitions pour l'évaluation des incidences sur le gouvernement. Quant à l'autre axe de probabilité d'effets négatifs, certains répondants souhaiteraient qu'il y ait plus de catégories en vue de plus de clarté sur la probabilité (p. ex., à l'heure actuelle, un risque moyen se situe entre 30 % et 70 %), mais certains autres

<sup>29</sup> Même si les répondants de la DSL devaient répondre aux questions concernant la grille de GRJ, il est plus probable qu'ils utilisent leur propre outil, les directives des services des examens obligatoires et de la gestion des risques juridiques pour les services de rédaction, et une majorité d'entre eux le trouvent utile.

répondants s’objectaient à l’utilisation des pourcentages qui demandent un niveau de précision impossible à obtenir.

De plus, les avocats des services consultatifs ont affirmé que la grille actuelle était difficile à utiliser. Tel qu’abordé à la section 4.2.2, ils s’interrogent sur la nécessité d’évaluer les risques juridiques pour tous les dossiers de consultation puisque ce n’est pas tout le travail de consultation qui présente des risques juridiques. Ils sont également d’avis que leur travail comprend parfois des risques juridiques purs et qu’ils devraient alors seulement évaluer la probabilité d’effets négatifs (qu’une contestation judiciaire soit faite ou qu’elle soit réussie).

Le tableau 19 présente des résultats du Sondage auprès des avocats.

**Tableau 19 : Raisons les plus fréquentes pour affirmer que la grille d’évaluation de GRJ n’est pas utile**

<i>Pourquoi trouvez-vous que la grille/matrice d’évaluation de GRJ n’est pas utile?</i>	
	<b>Répondants qui considéraient que la grille n’est pas utile (n=171)*</b>
L’échelle sur le niveau des incidences pour le gouvernement n’est pas bien définie	63 %
La grille mène à des cotes de niveau de risque qui ne sont pas uniformes dans l’ensemble du ministère de la Justice	50 %
La grille ne tient pas compte de l’urgence quant au temps (p. ex., risque élevé, mais rien ne se produira avant plusieurs années)	44 %
L’échelle sur la probabilité d’effets négatifs ne comprend pas suffisamment de catégories	28 %
La grille n’est pas pertinente pour les dossiers de consultation	20 %**
La grille mène à une surdéclaration du nombre de dossiers qui comportent réellement un risque élevé	15 %
La grille ne saisit pas d’autres éléments pertinents liés au risque	12 %
La grille mène à une sous-déclaration du nombre de dossiers qui comportent réellement un risque élevé	11 %
<i>Nota : Les répondants pouvaient donner plus d’une réponse. Le total de la colonne ne donne pas 100 %.</i>	
<i>* Cette question n’a pas été posée aux répondants de la DSL.</i>	
<i>** Il s’agit de la deuxième réponse en importance parmi les avocats des services de consultation.</i>	

Peu de répondants connaissaient la plupart des outils et structures de GRJ, comme le montre le tableau 20. Certains des rapports de communication tels que les rapports d’alerte, le Sommaire des affaires d’incidence considérable et les rapports d’iCase ne sont pas diffusés en général aux avocats, ce qui explique qu’ils ne soient pas utilisés.

Les entrevues ont mené à des renseignements qui donnent un aperçu de certains des résultats. Chacun des commentaires a été émis par quelques répondants clés.

- Les rapports d'alerte ne sont pas remis à la plupart des avocats, ce qui est malheureux, puisqu'ils peuvent contenir des dossiers semblables à ceux auxquels les avocats travaillent.
- Le document sur la communication efficace des risques juridiques a reçu des notes élevées en tant qu'approche pratique. Quelques répondants clés croyaient qu'il s'agissait d'une ébauche, ce qui fait que ses recommandations devraient être plus concrètes.
- Les rapports de GRJ d'iCase sont distribués aux gestionnaires, mais ne sont pas remis à la plupart des avocats. Certains répondants clés se demandaient si iCase était gardé à jour par les avocats et ne se fiaient donc pas à ces rapports et créaient plutôt leur propre rapport. De plus, plusieurs répondants clés des postes de gestion souhaitaient être en mesure de faire des demandes plus spécifiques dans iCase pour obtenir des rapports adaptés à leurs besoins.
- Le Groupe du jeudi (tel que mentionné à la section 4.2.1) ne remplit pas pleinement son mandat visant à partager les renseignements de GRJ entre les portefeuilles et d'établir des liens horizontaux.

**Tableau 20 : Outils et structures de GRJ (n=636)**

	Très utile/ Utile	Pas très utile/ Pas utile du tout	Ne sais pas/ Pas de réponse	Ne l'a pas utilisé/ Ne le connaît pas/ Ne s'applique pas
<b>Outils/rapports de communication</b>				
Notes d'information	57 %	12 %	3 %	28 %
Rapports d'alerte	47 %	16 %	3 %	35 %
Bulletin d'analyse	43 %	26 %	2 %	29 %
Écran radar	33 %	16 %	3 %	48 %
Sommaire des affaires d'incidence considérable (Top 100)	32 %	18 %	3 %	48 %
Communication efficace des risques juridiques	31 %	8 %	3 %	58 %
Rapports de GRJ d'iCase	19 %	15 %	3 %	63 %
<b>Méthodes de pratique</b>				
Solutions en matière de règlement des différends	18 %	13 %	4 %	67 %
Choix de l'instrument	15 %	11 %	4 %	71 %
<b>Comités de GRJ ou concernant les risques</b>				
Comités de contentieux ou concernant les risques du ministère de la Justice	29 %	9 %	3 %	59 %
Comités conjoints concernant les risques du ministère de la Justice et du client	22 %	6 %	4 %	68 %
Groupe de pratique de la GRJ	14 %	12 %	3 %	71 %
Groupe du jeudi	3 %	6 %	3 %	88 %



	Très utile/ Utile	Pas très utile/ Pas utile du tout	Ne sais pas/ Pas de réponse	Ne l'a pas utilisé/ Ne le connaît pas/ Ne s'applique pas
<b>Outils intranet</b>				
Site intranet de JUSnet sur la GRJ	19 %	15 %	4 %	62 %
Liste de vérification des rôles et responsabilités	8 %	7 %	3 %	82 %
Gabarit de plan d'action pour les affaires à grande incidence	8 %	7 %	3 %	82 %
Boîte à outils sur les rôles et responsabilités : contrôle judiciaire	7 %	7 %	3 %	83 %
Boîte à outils sur les rôles et responsabilités : actions civiles	7 %	6 %	3 %	83 %
Directives sur la planification des mesures d'urgence	6 %	6 %	3 %	85 %
<i>Nota : Le total de certaines rangées ne donne pas 100 % en raison des arrondissements.</i>				

Avec le transfert de la GRJ, les portefeuilles, les régions, les SJ et les secteurs ont commencé à élaborer des outils et processus de GRJ. L'évaluation ne comprenait pas l'inventaire de tous les types d'outils et de structure disponibles, mais de nombreux outils sont utilisés. Tel qu'abordé à la section 4.2.2, certains bureaux utilisent des outils d'évaluation des risques différents ou adaptent la grille de GRJ en ajoutant des directives quant à son utilisation. Les évaluations CRG 2005 du SCT montrent également de façon très large les activités de GRJ menées par les ministères et organismes clients et leurs SJ. Les résultats des évaluations CRG sont abordés à la section 4.2.4. Les études de cas reflètent la variété des processus de GRJ qui vont de processus très élaborés, comme ceux utilisés au BRCB et au MPO, à des processus moins complexes mais qui fonctionnent également très bien et qui sont utilisés par le BRO et par PCH<sup>30</sup>.

#### **4.2.4. Intégration de la GRJ dans le travail du Ministère et de ses ministères et organismes clients**

##### **Intégration au sein du Ministère**

Un des objectifs principaux de l'Initiative de GRJ est de faire en sorte que la gestion des risques juridiques fasse partie intégrante de la culture du Ministère et soit intégrée à la réflexion liée à la

<sup>30</sup> Des processus moins complexes peuvent être adéquats et tout aussi efficaces en fonction des besoins d'un organisme. Par exemple, Conseils et Vérification Canada a reconnu que ce ne sont pas tous les ministères/organismes qui ont besoin de la même structure de GIR. Plus particulièrement, il a des directives pour la mise en place d'un cadre de GIR réalisable pour les plus petits organismes. Voir le document de Conseils et Vérification Canada. (2004), *An Integrated Risk Management Framework for Small Agencies*. Obtenu le 28 mars 2008 à l'adresse <http://www.cso-cpo.gc.ca/mm-mm/documents/GENERIC%20IRM%20for%20small%20agencies%202004-04-01.DOC>.)

pratique juridique. Tous les résultats de l'évaluation servent à répondre à la question essentielle de savoir si la GRJ s'est intégrée aux travaux du Ministère. La présente section ne rappellera pas ces résultats et sera axée sur certains éléments supplémentaires.

L'évaluation a relevé une acceptation importante de la GRJ, ce qui montre une certaine intégration. En même temps, il y a des indications que la sensibilisation aux composantes de la GRJ et que la compréhension des rôles et des responsabilités des avocats en matière de GRJ pourraient être améliorées, ce qui soulève des questions quant au niveau d'intégration de la GRJ. Le Sondage auprès des avocats reflète cette situation. Certains résultats montrent une acceptation de la GRJ : les trois quarts des répondants sont d'avis que la GRJ est essentielle ou utile à la réussite de la gestion de leurs dossiers; un peu plus des neuf dixième des répondants sont d'avis que la gestion des risques juridiques fait partie de leur pratique du droit. L'acceptation de la GRJ est également montrée par le fait que les deux tiers des répondants ne croient pas que la GRJ demande trop de temps. Un peu plus de la moitié des répondants estimaient avoir consacré 10 % ou moins de leur temps à la détermination et à l'évaluation des risques et des tendances juridiques, à la communication et à la production de rapports sur les risques juridiques et à l'atténuation et à la gestion des risques juridiques. La quantité de temps varie selon l'endroit où travaille l'avocat : les avocats des SJ et de l'Administration centrale rapportent avoir consacré davantage de temps à la GRJ que les avocats des bureaux régionaux. Les tableaux 21 et 22 montrent ces résultats.

**Tableau 21 : Intégration de la gestion des risques juridiques dans la pratique du droit (n=636)**

<i>Veillez indiquer votre niveau d'appui aux énoncés suivants :</i>		
<b>Niveau d'appui</b>	<b>La gestion des risques juridiques fait partie de ma pratique du droit</b>	<b>La GRJ demande trop de temps</b>
Fortement en accord	33 %	3 %
En accord	59 %	10 %
En désaccord	5 %	56 %
Fortement en désaccord	1 %	12 %
Ne sais pas/Pas de réponse	2 %	20 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>101 %</b>
<i>Nota : Le total de certaines des colonnes ne donne pas 100 % en raison de l'arrondissement.</i>		

**Tableau 22 : Pourcentage du temps consacré à la GRJ**

*En règle générale, quel est le pourcentage de votre temps que vous consacrez à la GRJ, y compris les activités comme la détermination et l'évaluation des risques juridiques et des tendances; la communication et la production de rapports sur les risques juridiques; et l'atténuation et la gestion des risques juridiques?*

	Où travaillez-vous à l'heure actuelle?			
	Administration centrale (n=156)	Bureau régional (n=255)	SJ (n=225)	Total (n=636)
Aucun	4 %	5 %	6 %	5 %
1 % – 5 %	37 %	38 %	23 %	32 %
6 % – 10 %	14 %	21 %	15 %	17 %
11 % – 25 %	17 %	17 %	19 %	18 %
Plus de 25 %	21 %	11 %	26 %	19 %
Ne sais pas/Pas de réponse	8 %	7 %	12 %	9 %

*Nota : Les totaux ne donnent pas tous 100 % en raison des arrondissements.*

Cependant, d'autres résultats du sondage abordés plus tôt montrent un manque de sensibilisation quant à certains éléments de la GRJ. Plus particulièrement, environ la moitié des répondants (54 %) ne connaissaient pas leur personne-ressource de GRJ et la plupart des répondants ne connaissaient pas ou n'avaient pas utilisé les outils et structures de GRJ (voir la section 4.2.3). Les problèmes liés à la compréhension générale de la GRJ et des rôles et responsabilités des avocats sont abordés à la section 4.2.1 et montrent la nécessité de plus de clarté concernant les rôles et responsabilités des avocats en matière de GRJ, particulièrement pour les avocats débutants.

Les entrevues et sondages montrent que les avocats sont d'avis que leurs rôles et responsabilités dans le cadre de l'Initiative de GRJ ne sont pas clairs et qu'ils ne connaissent pas bien un bon nombre des outils et processus clés ou qu'ils ne les utilisent pas. Cependant, les résultats de l'examen des dossiers appuient l'opinion de certains des répondants clés à l'effet que, même si les avocats n'effectuent pas de façon consciente ou systématique la GRJ, ils font la gestion des risques juridiques de façon intuitive. Les résultats de l'examen des dossiers donnent un aperçu de la façon dont les avocats traitent les dossiers à risque élevé et du niveau d'intégration de la GRJ dans la pratique juridique au Ministère. Les résultats du tableau 23 montrent que la plupart des pratiques de GRJ sont en règle générale utilisées, même s'il faut faire preuve de prudence dans l'interprétation de ces résultats, en raison du petit nombre de dossiers examinés.

**Tableau 23 : Résultats sur les pratiques de GRJ obtenus lors de l'examen des dossiers**

Pratiques/activités de GRJ	Contentieux (n=51)	Ne concernent pas le contentieux (n=18)
Niveau de risque juridique (dans iCase)	50	5
Incidences potentielles pour les clients (dans iCase)	49	6
Risques juridiques cernés (par l'entremise d'autres documents au dossier)	39	17
Risques juridiques évalués (iCase ou par l'entremise d'autres documents)	50	11
Risque réévalué	32	7
Évaluation officielle des risques	14	12
Consultations sur l'évaluation des risques	30	10
Consultations sur les stratégies de gestion des risques juridiques	47	16
Solutions envisagées en matière de règlement des différends	19	2
Solutions utilisées en matière de règlement des différends	17	2
Plan d'urgence	5	--
Plan de communication	6	4
Note d'information	23	8
Rapport des prévisions	13	1
Suivi des médias	20	7
Les intervenants clés sont informés sur les risques juridiques ou les activités concernant les risques	48	18

L'intégration de la GRJ aux pratiques du Ministère peut également être mesurée en fonction du taux de conformité à la saisie des données obligatoires dans iCase sur la GRJ<sup>31</sup>. Il a deux niveaux de champs obligatoires. Certains champs sont requis pour tous les dossiers (données obligatoires de GRJ de base). De plus, des détails doivent également être donnés pour les dossiers à risque élevé (niveaux 7 à 9 ou dossiers comprenant un montant de 50 millions de dollars ou plus). L'évaluation a examiné les résultats des vérifications internes menées au cours des exercices 2005-2006 et 2006-2007 (trimestrielles) et 2007-2008 (trois cycles, dont deux étaient achevés). Les résultats comprennent les dossiers de contentieux et les dossiers de consultation seulement et examinent si les données d'iCase sont entrées pour les champs obligatoires de GRJ. Les vérifications ne portent pas sur la fiabilité des renseignements et la saisie des « risques impossibles à évaluer » est considérée comme une indication de l'observation, peu importe le moment où le dossier a été ouvert.

<sup>31</sup> L'équipe de l'analyste national des applications d'affaires effectue fréquemment des vérifications des renseignements d'iCase dans le cadre du processus de vérification national de la Direction de la gestion de l'information juridique. Ces vérifications portent sur l'observation des normes mises en place dans le Manuel d'affaires d'iCase de chacun des portefeuilles.

Les vérifications montrent que le Ministère respecte en règle générale la saisie des champs obligatoires d'iCase sur la GRJ et qu'il y a eu des améliorations importantes avec le temps.

- **Observation dans les portefeuilles.** Dans le plus récent cycle de résultats (1<sup>er</sup> avril au 30 novembre 2007), l'observation dans les portefeuilles quant à la saisie des données obligatoires de GRJ requise pour tous les dossiers allait de 93 % à 100 %. Pour les dossiers à risque élevé, le champ des détails était rempli pour 89 % à 99 % des dossiers, selon le portefeuille. Ces niveaux d'observation ont augmenté de façon importante avec le temps. Par exemple, au cours des deux premiers trimestres de 2005-2006, les champs obligatoires de base de GRJ étaient remplis dans 50 % à 96 % des cas et le champ des détails pour les troisième et quatrième trimestres (il n'avait pas été vérifié pour les deux premiers trimestres) était rempli dans 67 % à 91 % des cas.
- **Observation dans les régions**<sup>32</sup>. En règle générale, l'observation dans les régions est également élevée. Dans le plus récent cycle de résultats (1<sup>er</sup> avril au 30 novembre 2007), cinq des onze régions présentaient une observation de 100 % pour la saisie des données obligatoires de base de GRJ et cinq autres comprenaient une observation à 90 %. Une des régions avait une observation à 24 %. Pour les dossiers à risque élevé, le champ des détails était rempli dans 0 % à 100 % des dossiers, selon la région. Six régions avaient une observation d'au moins 97 % et trois d'entre elles avaient une observation entre 80 % et 88 %. Une des deux autres régions présentait une observation de 0 % et l'autre n'avait aucun dossier à risque élevé. L'observation dans les régions a également augmenté depuis l'exercice 2005-2006 où les vérifications ont débuté.

Une autre mesure de l'intégration de la GRJ dans les travaux du Ministère est de vérifier si la cotation des risques juridiques et d'autres évaluations des risques juridiques sont employées dans l'affectation des ressources et la planification. L'évaluation a révélé que c'était le cas.

- Certains bureaux utilisent les rapports sur les risques juridiques d'iCase comme outil de gestion. Par exemple, ils veilleront à ce que des avocats-conseils soient affectés aux dossiers ayant des niveaux de risque de 8 ou 9 ou ils utiliseront les rapports d'iCase pour le financement et l'affectation de ressources aux recours collectifs.

---

<sup>32</sup> La vérification d'iCase utilise le terme « régions » pour décrire chacun des différents bureaux secondaires dans les régions du Ministère. Les régions mentionnées dans les vérifications d'iCase comprennent : Atlantique, Québec, région de la capitale nationale, Toronto, Vancouver, Alberta, Saskatoon, Winnipeg, Whitehorse, Yellowknife et Iqaluit.

- Certains bureaux ont rapporté qu'ils utiliseront les cotes de risque d'iCase, mais il s'agit d'un facteur (le budget disponible, le type de procédure, les questions en jeu, la complexité et les priorités actuelles du Ministère sont d'autres facteurs possibles).
- D'autres secteurs du Ministère n'utilisent pas iCase ou l'utilisent seulement pour la comptabilisation du temps (p. ex., Secteur des politiques, DSL, certains SJ). Cela signifie que certains types d'activités juridiques ne concernant pas le contentieux ne comprennent pas une évaluation des risques juridiques dans iCase. Si les évaluations d'iCase ne sont pas utilisées, les risques juridiques sont habituellement examinés dans ces bureaux avec d'autres facteurs comme la complexité du dossier, le domaine de droit concerné et l'expertise des avocats pour l'affectation des ressources.

Certains des répondants clés ont rapporté qu'ils n'utilisaient pas l'évaluation des risques d'iCase pour l'affectation des ressources et la planification parce qu'ils considéraient que les données d'iCase n'étaient pas fiables ou parce qu'iCase n'était pas utile à la planification parce qu'il ne permet pas de relever les tendances (pas de données historiques), de produire des rapports adaptés à leurs besoins (p. ex., le nombre de contrôles judiciaires dans le bureau) ou de produire le nombre de dossiers auxquels un avocat en particulier travaille.

Les rapports ministériels sur le rendement indiquent également que les ressources sont plutôt consacrées aux dossiers ayant un risque juridique élevé. (Voir le tableau 24.)

**Tableau 24 : Gestion des risques juridiques dans les dossiers de contentieux civils : niveau d'effort en fonction du niveau de risque**

Niveau de risque	2004-2005**		2005-2006**		2006-2007*	
	% de dossiers actifs	% du niveau d'effort	% de dossiers actifs	% du niveau d'effort	% de dossiers actifs	% du niveau d'effort
Élevé	3 %	25 %	2 %	18 %	2 %	25 %
Moyen	40 %	35 %	36 %	30 %	31 %	34 %
Faible	57 %	40 %	62 %	52 %	67 %	41 %

Source : Ministère de la Justice. Rapport ministériel sur le rendement 2004-2005 (p. 51), 2005-2006 (p. 43) et 2006-2007 (p. 45).

\*Selon le répertoire actif des dossiers civils pour lesquels un niveau de risque a été cerné dans iCase. Ce ne sont pas tous les dossiers d'iCase qui comprennent un niveau de risque (trop tôt pour l'évaluation, impossible de faire une évaluation)

\*\* Selon le répertoire actif civil des dossiers des bureaux régionaux pour lequel un niveau de risque a été cerné dans iCase. Ce ne sont pas tous les dossiers dans iCase qui comportent un niveau de risque (trop tôt pour une évaluation, impossible de faire une évaluation)

## Intégration au sein des ministères et organismes clients

Tel qu'abordé à la section 2.2, l'Initiative de GRJ voit la pratique de la gestion des risques juridiques comme étant un partenariat entre le Ministère et ses ministères et organismes clients. Le Ministère informe le client des risques juridiques et présente des solutions possibles, mais les décisions concernant la gestion et l'atténuation des risques juridiques reviennent au client. L'évaluation a examiné à quel point ce partenariat fonctionnait bien et a révélé que, même si l'engagement des clients en matière de GRJ varie et qu'il y a place à amélioration dans certains secteurs, le partenariat entre le Ministère et ses clients semble bien fonctionner.

Selon les entrevues des répondants clés et les discussions tenues lors des groupes de discussion, la compréhension des clients quant à leur rôle en matière de GRJ varie selon le ministère/l'organisme. Les facteurs qui affectent le niveau de compréhension comprennent la quantité de contentieux (les clients qui ont moins de contentieux ont moins d'expérience de GRJ), le leadership des cadres supérieurs du client pour l'adoption de la GRJ et la culture du ministère ou de l'organisme client. Par exemple, les ministères et organismes dont le mandat est de nature réglementaire perçoivent la GRJ comme l'expression officielle de leurs pratiques existantes et ont adopté plus pleinement la GRJ<sup>33</sup>. Dans l'ensemble, les avocats ont fait part de préoccupations quant à la compréhension qu'avait le client de la GRJ et du rôle qu'il a à y jouer. Parmi les avocats sondés, le quart était en accord ou fortement en accord avec l'énoncé affirmant que les clients comprenaient leurs rôles et responsabilités en matière de GRJ<sup>34</sup>.

Dans les groupes de discussion, la plupart des participants considéraient la GRJ comme un partenariat avec le ministère de la Justice : le ministère client donne le contexte opérationnel de façon à ce que le ministère de la Justice puisse évaluer les risques juridiques avec plus de précision; le client a la responsabilité de tenir compte de l'évaluation des risques juridiques dans l'examen de ses risques d'affaires; pour la gestion efficace des risques juridiques, un dialogue continu est requis entre le client et le ministère de la Justice. Cependant, certains répondants ont reconnu que le partenariat pouvait parfois être mis à l'épreuve. Certains sont d'avis que le ministère de la Justice va parfois au delà des questions juridiques dans son évaluation des risques juridiques et fait la promotion de certains choix stratégiques. Comme certains clients sont d'avis que l'évaluation des risques juridiques ou les avis juridiques peuvent servir à imposer certaines politiques, il se peut qu'ils ne fassent pas participer les avocats du ministère de la Justice aussi

---

<sup>33</sup> Applied Research Consultants. (2003). *Review of Implementation of Legal Risk Scanning*, p. 5.

<sup>34</sup> Quarante-trois pour cent étaient en désaccord/fortement en désaccord et 31 % ne savaient pas ou n'ont pas répondu.

rapidement qu'il faudrait. Même si cette perception peut être due à un manque de compréhension du rôle du Ministère dans l'explication des incidences pour un client lié à une ligne de conduite en particulier ou pour l'explication de solutions dans le cadre de l'évaluation des risques juridiques, plusieurs participants des groupes de discussion étaient d'avis que les conseils juridiques du ministère de la Justice allaient parfois au delà de son rôle d'évaluation des risques juridiques. Le ministère de la Justice reconnaît la possibilité que cette situation soit perçue comme étant obstructionniste. Quelques répondants clés ont affirmé que le Ministère devait faire attention dans la présentation des risques juridiques et des solutions possibles de façon à ce que les clients n'aient pas l'impression que le ministère de la Justice nuit à l'initiative.

Lorsque l'engagement du client est obtenu, les processus de GRJ tendent à être plus robustes. Un examen de 11 ministères et organismes ayant des processus élaborés de GRJ a révélé que tous les ministères sauf un faisaient participer les hauts fonctionnaires au processus de GRJ, habituellement par l'entremise d'un comité de GRJ ou de contentieux<sup>35</sup>. Un examen des évaluations CRG 2005 du SCT reflète la variété de processus de GRJ au sein du gouvernement, allant de ceux ne comprenant pas de structure de comité officielle pour l'engagement des clients dans la détermination, l'évaluation, l'atténuation ou la gestion de risques juridiques à ceux pour lesquels le client est engagé dans l'ensemble du processus, y compris dans l'analyse initiale des risques juridiques de contentieux et ne concernant pas le contentieux. Parmi les 53 ministères et organismes examinés, 30 ont produit des rapports de GRJ (un a également produit des renseignements sur la GRJ dans le cadre de son rapport de GIR). Parmi ceux-ci, 8 ont rapporté avoir une représentation des SJ au sein des comités des cadres supérieurs et 17 ont rapporté avoir des comités de GRJ ou un autres comité concernant les risques qui examinaient les risques juridiques. Si des processus de GRJ uniformisés ne sont peut-être pas nécessaires dans l'ensemble du gouvernement, l'existence d'une tribune où le client peut régulièrement communiquer avec le ministère de la Justice au sujet de la GRJ est considérée comme essentielle pour la gestion efficace des risques juridiques. Ces tribunes pourraient comprendre des comités conjoints de GRJ, des comités de contentieux conjoints ou des comités de gestion des risques qui discuteraient des risques juridiques.

Le ministère de la Justice et le SCT souhaitent revitaliser leur partenariat dans l'Initiative de GRJ. Les répondants clés qui ont mentionné cette question étaient d'avis que ce partenariat était essentiel à une GRJ efficace puisque le SCT a comme rôle d'aider les clients à comprendre leurs responsabilités dans le cadre de l'Initiative et que le SCT est un partenaire plus visible qui favorisera une meilleure participation du client à la gestion des risques juridiques. Dans son

---

<sup>35</sup> Applied Research Consultants. (2003). *Review of Implementation of Legal Risk Scanning*, p. 4.



évaluation CGR de 2005 du ministère de la Justice, le SCT a reconnu l'élément suivant : « Quant à l'engagement du SCT d'appuyer le ministère de la Justice dans ce domaine, les deux ministères devraient s'efforcer de renforcer leurs relations et veiller à travailler ensemble pour déterminer et mettre en œuvre les mécanismes qui aboutiront à un cadre de gestion du risque global plus efficace pour l'ensemble du gouvernement<sup>36</sup>. » Le retrait par le SCT des exigences distinctes de production de rapport pour la GRJ dans le cadre du CRG de chacun des ministères/organismes semble contraire au renforcement du partenariat SCT-ministère de la Justice en matière de GRJ et à l'encouragement de la participation du client à la GRJ.

Certains bureaux au sein du Ministère ont adopté une approche proactive pour l'amélioration de la compréhension et de la participation du client en matière de GRJ. Par exemple, au cours de quatre des sept dernières années, le MPO a mené des journées de retraite client-SJ en matière de GRJ et de questions connexes pour informer le client et obtenir une meilleure participation de sa part dans le processus de GRJ. Les SJ du ministère de la Défense nationale ont offert de la formation en GRJ à leurs clients de partout au pays. Le BRCB tient des réunions annuelles avec le client qui comprennent des discussions sur la GRJ. Cependant, des séances de formation et des journées de retraite sur la GRJ pour les clients ne sont pas offertes par le Ministère.

Si cette discussion indique des secteurs pouvant être améliorés, les clients ont souligné lors des groupes de discussion qu'ils étaient satisfaits de la GRJ et de leur partenariat avec le Ministère. L'Enquête sur la satisfaction des clients menée par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement pour le Ministère confirme que les clients sont satisfaits. Plus particulièrement, les clients ont fait des commentaires très positifs sur le travail des avocats du Ministère pour cerner et gérer avec eux les risques juridiques. Le tableau 25 présente les résultats des questions qui portent sur les secteurs liés à la GRJ.

---

<sup>36</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor. *Évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion – Justice Canada – 2005*. Obtenu le 10 juillet 2007 à l'adresse [http://www.tbs-sct.gc.ca/CRG-crg/assessments-évaluations/2005/JC-JC/JC-JC\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/CRG-crg/assessments-évaluations/2005/JC-JC/JC-JC_e.asp).

**Tableau 25 : Enquête sur la satisfaction au sujet des services du ministère de la Justice**

*Veillez coter votre niveau de satisfaction quant aux services juridiques reçus du ministère de la Justice au cours des 12 derniers mois à l'aide de l'échelle où un (1) indique que vous n'êtes « Pas satisfait du tout » et dix (10) indique que vous êtes « Complètement satisfait ».*

*Interprétation de l'échelle : 8,4 à 10 est excellent; 7,9 à 8,3 est très positif; 7,3 à 7,8 est modéré; 6,5 à 7,2 est à la limite; moins de 6,5 requiert des mesures par les gestionnaires.*

*L'objectif du Ministère est 8,0*

Les avocats du ministère de la Justice...	Score moyen			
	Contentieux (n=531)	Services de consultation (n=2448)	DSL (n=558)	Règlement des différends (n=176)
Ont travaillé de manière efficace avec vous à déterminer les risques juridiques	8,2	8,2	8,2	8,4
Ont travaillé de façon efficace avec vous à gérer les risques juridiques	8,1	8,0	8,1	8,2
Comprennent bien la nature du problème ou de la question pour laquelle vous aviez besoin d'aide	8,5	8,4	8,3	8,5
Vous ont conseillé sur les questions ou les développements qui pourraient avoir des incidences pour votre ministère/organisme	8,3	8,4	8,3	8,3
<b>Ont fait des rapports d'étape fréquents et informatifs ou une rétroaction continue</b>	<b>7,7</b>	<b>7,4</b>	<b>7,7</b>	<b>7,9</b>
Ont offert une orientation claire et pratique pour régler la question	8,3	8,0	8,1	8,3
<b>Vous ont fait participer à l'élaboration de la stratégie juridique et de la position juridique</b>	<b>7,9</b>	<b>7,8</b>	S.O.	8,2
Ont élaboré des stratégies juridiques adéquates pour vos objectifs stratégiques ou vos objectifs de programme	8,2	8,0	S.O.	8,3
Ont cerné des occasions d'utiliser les pratiques de règlement des différends, le cas échéant	8,2	8,0	S.O.	8,2
Ont cerné des occasions de règlement hâtif des dossiers, le cas échéant	8,3	8,1	S.O.	8,4
Ont réglé de façon efficace la question ou le problème pour lequel vous aviez besoin d'aide	8,3	8,1	S.O.	8,3
<b>Vous ont aidé à élaborer les politiques</b>	S.O.	S.O.	<b>7,8</b>	S.O.
Ont élaboré des solutions en matière de rédaction des lois et des règlements correspondant à vos objectifs stratégiques ou vos objectifs de programme	S.O.	S.O.	8,2	S.O.
Ont proposé des solutions adéquates pour les questions juridiques et les questions de rédaction soulevées	S.O.	S.O.	8,2	S.O.
<b>Ont cerné des occasions adéquates de mettre en œuvre des politiques ou des programmes par des moyens administratifs plutôt que par des moyens législatifs ou réglementaires (c.-à-d. choix de l'instrument)</b>	S.O.	S.O.	<b>7,9</b>	S.O.

*Source : Ministère de la Justice, Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement. Enquête sur la satisfaction des clients. Juillet 2006 à février 2008.*

*Nota : Les Services du droit fiscal n'ont pas participé. Les secteurs qui n'ont pas atteint l'objectif sont en caractères gras.*

#### **4.2.5. Caractère adéquat des ressources de GRJ**

L'évaluation a examiné si le Ministère avait offert suffisamment de ressources administratives pour l'Initiative de la GRJ. Plus particulièrement, l'évaluation concernait les ressources pour la formation, la dotation, les finances et la technologie.

La formation sur la GRJ représentait le principal secteur pour lequel les avocats souhaitaient davantage de ressources. La formation à l'échelle nationale n'a pas été donnée depuis le transfert de la GRJ en 2003 et il y a peu d'occasions de formation sur la GRJ dans les régions, les secteurs ou les unités. Dans les entrevues des répondants clés et les études de cas, la plupart des personnes interrogées étaient d'avis que la formation en matière de GRJ était requise, y compris une séance d'orientation pour les jeunes avocats et du recyclage pour les avocats ayant plus d'expérience. Certains des répondants ont suggéré que la formation devrait être obligatoire parce qu'il est important de renouveler la GRJ en démontrant aux avocats comment elle est liée à leur travail et pourquoi ils devraient la pratiquer.

La plupart des personnes interviewées n'ont pas fait de commentaires sur la quantité suffisante des autres ressources ou ont mentionné qu'il y avait suffisamment de ressources si les responsabilités en matière de GRJ demeurent au niveau actuel sans être augmentées. Certains répondants clés ont rapporté que leurs bureaux avaient besoin d'un employé à temps plein pour la GRJ. Au niveau des régions/SJ, cette personne est requise pour appuyer la production des rapports, entrer les renseignements dans iCase et coordonner les activités de GRJ. Au niveau du portefeuille, un employé chargé de la GRJ à temps plein est requis pour produire les outils, donner la formation et aider à la coordination des activités de GRJ. Quelques répondants clés et personnes interviewées dans les études de cas ont suggéré qu'iCase avait besoin davantage de ressources pour pouvoir produire des rapports adaptés aux besoins de leur bureau et pour obtenir davantage de renseignements historiques et de renseignements pour l'ensemble du Ministère de façon à ce que les tendances pour l'évaluation des risques et les questions juridiques puissent être cernées.

Les résultats du sondage sont présentés au tableau 26. La plupart des répondants n'ont pu donner de réponse sauf pour la formation, pour laquelle la moitié des répondants étaient d'avis que le Ministère n'offrait pas suffisamment d'occasions de formation.

**Tableau 26 : Quantité suffisante de ressources consacrées à la GRJ (n=636)**

<i>Veillez indiquer votre niveau d'appui aux énoncés suivants :</i>					
	<b>Fortement en accord</b>	<b>En accord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Fortement en désaccord</b>	<b>Ne sais pas/ Pas de réponse</b>
Le Ministère offre suffisamment de ressources financières pour appuyer la GRJ	3 %	19 %	14 %	3 %	61 %
Le Ministère doit avoir davantage de personnel dédié à la GRJ	4 %	18 %	19 %	6 %	54 %
Le Ministère offre suffisamment d'occasions de formation en matière de GRJ	1 %	17 %	35 %	12 %	35 %
La GRJ a besoin davantage de soutien technologique	5 %	16 %	14 %	3 %	63 %
<i>Nota : Le total de certaines rangées ne donne pas 100 % en raison de l'arrondissement.</i>					

#### 4.2.6. Mise en œuvre incomplète ou lacunes

La plupart des lacunes concernant la mise en œuvre ont été cernées dans les sections précédentes :

- Le travail des services de consultation, des services stratégiques et des services législatifs doit être inclus plus directement dans la GRJ par la mise en place de directives et d'attentes quant à la façon dont ces activités juridiques devraient mettre en œuvre la GRJ.
- Le CRSG devrait être revu et révisé de façon à ce que les objectifs, les rôles et les responsabilités liés à la GRJ soient clairement définis et à ce que les attentes de base soient cernées.
- Les incohérences des évaluations des risques dans l'ensemble du Ministère mènent à des données d'iCase sur les niveaux de risque qui ne sont pas fiables.

De plus, certains répondants clés ont cerné des lacunes supplémentaires auxquelles le Ministère devrait répondre :

- Il y a encore certains problèmes d'acceptation liés à la culture quant aux aspects de la GRJ au sein du Ministère. Le Ministère doit souligner aux avocats les avantages de la GRJ et démontrer comment ils l'emportent sur les inconvénients. En rendant la GRJ pertinente au travail des avocats, l'opinion de certains à l'effet qu'il s'agit d'un processus bureaucratique qui crée la nécessité de plus de travail administratif sans améliorer la pratique du droit diminuera.

- Il y a un manque de communication horizontale des risques juridiques entre les ministères et les organismes et il n'est pas clair qui en est responsable (bureau régional, SJ, etc.)
- Un des éléments clés du concept à l'origine de la GRJ était de déterminer et d'analyser les tendances juridiques. Cela n'a pas été effectué de façon systématique parce qu'il s'agit d'un exercice qui demande beaucoup de temps, même si quelques bureaux ont entrepris certaines analyses des tendances.

Il n'y avait pas un appui solide pour étendre la GRJ aux dossiers de niveau de risque 6, même si plusieurs des bureaux régionaux ont élargi leurs propres processus pour inclure le niveau de risque 6. Certains répondants clés appuient la modification de la grille de GRJ pour qu'elle tienne compte des dossiers de niveau de risque 6 comme étant des dossiers à risque élevé et ainsi faire correspondre la grille à la grille de GIR. Ces répondants clés étaient d'avis que les dossiers de niveau 6 devraient être suivis parce qu'ils offrent une probabilité élevée d'effets négatifs et d'incidence modérée et qu'il peut s'agir potentiellement de dossiers coûteux, au niveau financier ou autre. Quelques répondants clés ont fait part de préoccupations au sujet de tout élargissement des dossiers à risque élevé pour y inclure les dossiers de niveau 6 en raison des exigences en matière de ressources pour gérer activement et produire des rapports sur ces dossiers. De plus, quelques répondants clés ont indiqué qu'avant de prendre des mesures pour étendre les dossiers à risque élevé aux dossiers de niveau 6, le Ministère devrait d'abord examiner les types de dossiers qui font partie de ce niveau de risque pour déterminer s'ils ont été bien classés comme dossiers de risque de niveau 6. Les répondants clés ont souligné que parce que les dossiers de risque de niveau 6 ne font pas partie des rapports d'iCase et qu'il n'y a pas d'obligation de produire des détails (renseignements supplémentaires plus détaillés sur un dossier) dans iCase, il est difficile d'émettre une opinion sur le fait d'élargir les processus de GRJ pour inclure les dossiers de niveau de risque 6 dans les dossiers à risque élevé.

### **4.3. Résultats de l'Initiative**

#### **4.3.1. Retombées de la GRJ**

L'évaluation a relevé certaines indications de résultats de l'Initiative de GRJ, mais pour obtenir des preuves plus claires des retombées, le Ministère devrait achever la production du modèle logique pour l'Initiative avec des résultats immédiats, intermédiaires et finaux attendus et élaborer une stratégie de mesures du rendement. Les résultats de l'évaluation quant aux retombées sont fondés en grande partie sur les perceptions des avocats (et une proportion

importante d'entre eux ne croyaient pas pouvoir être en mesure de donner une réponse) et sur des données non scientifiques.

Une des retombées de l'Initiative est l'accroissement de la sensibilisation aux risques juridiques parmi les clients. Cette retombée n'est pas uniforme puisque certains clients, particulièrement ceux ayant beaucoup de dossiers de contentieux, sont déjà très sensibilisés aux risques juridiques et à la gestion des risques juridiques. Dans l'Enquête sur la satisfaction des clients, les deux tiers des répondants ont indiqué que leur niveau de compréhension des risques juridiques était très bon ou bon. Ce résultat peut servir de fondement pour mesurer si la compréhension des risques juridiques s'améliore à mesure que le renouvellement de la GRJ progresse.

Une autre retombée est l'amélioration de la qualité des services juridiques offerts aux clients. Au sein du Ministère, la GRJ est perçue comme appuyant les services juridiques de haut niveau : il s'agit d'une mesure proactive pour répondre aux risques juridiques potentiels qui permet d'améliorer la réponse aux risques juridiques qui surviennent, particulièrement par le suivi des questions liées aux risques élevés et par la communication des risques aux clients et au sein du ministère de la Justice. L'Enquête sur la satisfaction des clients a révélé que les clients étaient très satisfaits de la qualité des services juridiques, même si cette satisfaction ne peut être attribuée directement à la GRJ dans l'Enquête. Les résultats des groupes de discussion confirment cependant que les clients sont généralement satisfaits des services juridiques du ministère de la Justice et qu'ils attribuent la satisfaction à l'aide reçue pour la gestion des risques juridiques.

L'évaluation a relevé des indications à l'effet que les clients tenaient compte des risques juridiques dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des programmes et des services gouvernementaux. Même si la création de comités de GRJ ou de comités concernant les risques n'est pas uniforme dans l'ensemble du gouvernement, de nombreux ministères et organismes ont de telles structures. Il est important d'inclure les discussions concernant les risques juridiques dans les réunions des cadres ministériels et d'inclure les risques juridiques dans les processus de GIR ministériels pour faire en sorte que les risques juridiques fassent partie du processus plus général de prise de décision au Ministère. L'élaboration de stratégies de GIR se poursuit, ce qui fait que des occasions sont disponibles pour faire la promotion de l'inclusion explicite de la GRJ aux processus de GIR. Un des obstacles possibles à l'examen des risques juridiques dans l'élaboration des programmes et des politiques a été abordé à la section 4.2.4, les clients indiquant que parfois, la participation du Ministère n'était pas incluse dans ces étapes préliminaires.

Au sein du Ministère, l'évaluation a relevé un consensus à l'effet que, même si la GRJ pourrait être améliorée de nombreuses façons, l'Initiative avait permis d'accroître la capacité du ministère de la Justice de suivre les dossiers à risque élevé et de minimiser la possibilité que des surprises surviennent. Elle a également amélioré la culture au sein du Ministère pour la gestion des dossiers en ayant comme objectif l'atténuation ou l'évitement des risques juridiques.

Pour la mesure des retombées comme l'évitement ou l'atténuation des risques juridiques ou la réduction des responsabilités du gouvernement, peu de répondants de l'évaluation avaient une opinion. Parmi les répondants clés qui ont fait des commentaires directs, la plupart ont affirmé qu'il était simplement trop difficile d'attribuer ces résultats à la GRJ en raison de la multitude de variables qui affectent le dépôt ou le règlement des poursuites. Cependant, un exemple donné était le Portefeuille des affaires autochtones, qui a ouvert sa Direction du règlement des différends en 2006 pour faire la promotion de la gestion des risques juridiques en mettant en valeur le règlement des différends et le choix de l'instrument. Les répondants clés sont d'avis que la Direction du règlement des différends, même si elle est encore relativement nouvelle, aide les avocats à trouver des voies de règlement ou d'évitement des contentieux coûteux. Un autre exemple était l'analyse efficace des risques juridiques, qui permet de cerner les risques juridiques potentiels de façon à ce que des mesures puissent être prises pour réduire la probabilité d'une poursuite. Enfin, l'atténuation des incidences des risques juridiques ne signifie pas nécessairement l'évitement, le règlement ou une décision favorable dans une poursuite. La planification d'urgence efficace peut faire en sorte que le gouvernement ait des solutions possibles qui font que même en cas d'un échec devant les tribunaux, sa capacité d'atteindre ses objectifs ne sera pas anéantie.

Le tableau 27 présente les résultats du Sondage auprès des avocats sur les retombées de la GRJ.

**Tableau 27 : Retombées de la GRJ (n=636)**

<i>Veillez donner votre niveau d'appui aux énoncés suivants :</i>					
	<b>Fortement en accord</b>	<b>En accord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Fortement en désaccord</b>	<b>Ne sais pas/ Pas de réponse</b>
<b>Retombées pour les clients</b>					
Mon bureau/unité/section a mis en place des partenariats de GRJ efficaces avec ses clients	9 %	33 %	9 %	2 %	48 %
La GRJ a amélioré la qualité des services juridiques offerts aux clients	6 %	33 %	9 %	1 %	52 %
Les clients sont mieux sensibilisés aux risques juridiques	5 %	44 %	9 %	1 %	40 %
Les clients tiennent régulièrement compte des risques juridiques dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des programmes et des lois	5 %	38 %	12 %	2 %	43 %
La compréhension de la GRJ s'est améliorée parmi les clients	4 %	32 %	10 %	2 %	52 %
<b>Réduction des incidences potentielles des risques juridiques</b>					
La GRJ a permis d'éviter ou d'atténuer des risques juridiques	4 %	35 %	8 %	2 %	52 %
La GRJ a permis de réduire les responsabilités de l'État	4 %	22 %	6 %	2 %	66 %
<i>Nota : Le total de certaines rangées ne donne pas 100 % en raison de l'arrondissement.</i>					

### 4.3.2. Améliorations potentielles

De nombreuses améliorations potentielles ont été abordées dans l'ensemble du rapport. La présente section est axée sur les améliorations proposées qui ont obtenu l'appui le plus fort.

Il y a un appui fort pour le renouvellement de la GRJ. Pour expliquer la perte de momentum créée par la décentralisation, la plupart des répondants clés ont souligné que le Ministère n'avait plus de champion de la GRJ ni de registre central pour les renseignements concernant la GRJ, ce qui a laissé un vide en ce qui a trait à l'endroit où obtenir des outils, poser des questions et recevoir des conseils. Ces répondants clés ont souligné qu'un bureau central pourrait apporter une aide pour la coordination de ces processus et veiller à l'uniformité dans l'ensemble du Ministère. Compte tenu de ces opinions, presque tous les répondants clés considèrent la création de la DGPD comme étant une avancée positive puisqu'elle pourrait agir à titre de champion de la GRJ au sein du Ministère.



L'évaluation a révélé que les répondants ne voulaient pas que la revitalisation de la GRJ soit imposée, mais qu'elle procède par un processus de consultation solide, particulièrement en ce qui a trait à la question de l'uniformité de la pratique. S'il y a un appui pour l'élaboration de pratiques de GRJ plus uniformes et potentiellement pour des normes et directives nationales (le soutien général est plus incertain dans ce cas), la GRJ renouvelée doit demeurer suffisamment flexible pour répondre aux besoins des différentes activités juridiques et des clients. Elle doit respecter le travail déjà accompli par les unités au sein du Ministère pour la mise en œuvre de processus de GRJ.

Une partie de ce renouvellement de la GRJ devrait comprendre un examen de la structure de gouvernance. Le CRSG n'offre plus un cadre suffisant pour l'Initiative : il ne comprend pas d'énoncé des objectifs; certaines parties de la structure de gouvernance sont inactives; les besoins de la DGPD doivent être inclus; les attentes liées à la GRJ doivent être clarifiées de façon à ce que les rôles et les responsabilités soient mieux compris.

Les résultats de l'évaluation suggèrent de nombreux autres secteurs sur lesquels le renouvellement de la GRJ devrait être axé.

- Revoir la grille de GRJ. Devrait-elle être modifiée de façon à comprendre plus directement les questions qui ne concernent pas le contentieux ou est-ce que ces secteurs devraient utiliser un autre outil d'évaluation des risques? Devrait-elle être conforme à la grille de GIR utilisée par le Ministère?
- En règle générale, tenir compte de ce qui est requis pour les services consultatifs, les services stratégiques et les services liés aux programmes et la rédaction des lois et des règlements plus directement dans la GRJ.
- Améliorer et appuyer les éléments opérationnels de la GRJ (p. ex., en préparant des modèles, des outils et des pratiques exemplaires).
- Accroître l'uniformité dans les pratiques de GRJ en uniformisant les directives et les principes, les cas échéant.
- Revitaliser le partenariat avec le SCT.
- Offrir une tribune pour le partage des pratiques exemplaires de GRJ et des leçons apprises dans l'ensemble du Ministère.
- Examiner la possibilité de faire des analyses des tendances pour les risques juridiques dans l'ensemble du gouvernement.

- Envisager des améliorations à iCase, comme de permettre des rapports mieux adaptés ou des requêtes précises, et les utiliser comme moyen de faire une vérification plus complète de la GRJ (plutôt que de simplement vérifier si les niveaux de risque sont entrés) de façon à ce que la fiabilité des données puisse également être vérifiée.
- Améliorer les partenariats avec les clients en précisant les rôles, en sensibilisant les clients à la GRJ et en faisant participer le client à l'évaluation des incidences potentielles des risques juridiques pour le client.
- Envisager des façons d'améliorer les stratégies de communication de la GRJ, comme de simplifier la production des rapports, et veiller à ce que les exigences ne recourent pas les efforts dans les outils comme les modèles communs de production de rapports qui utilisent les renseignements dans iCase.

Une fois que le Ministère aura établi les détails de la GRJ renouvelée, de la formation devrait être offerte. Plus des deux tiers des répondants au Sondage auprès des avocats étaient d'avis que le Ministère devait offrir de la formation aux avocats sur la GRJ. Comme il n'y a pas eu de formation nationale en matière de GRJ depuis des années, tous les avocats en profiteraient, particulièrement les avocats stagiaires qui se sont joints au Ministère après la décentralisation. Des séances d'orientation et de recyclage en matière de GRJ ont été suggérées.

## **5. CONCLUSIONS**

La présente section du rapport contient les conclusions et les observations auxquelles a mené l'évaluation. Les questions et enjeux de l'évaluation ont servi à établir la structure de la présente section.

### **5.1. Justification de l'Initiative de gestion des risques juridiques**

Le Ministère continue à faire face aux défis liés à la demande croissante pour des services de contentieux et des services juridiques en général. Avec ses objectifs visant la détermination rapide des risques juridiques, l'évaluation de leurs effets potentiels et l'utilisation de stratégies pour gérer les risques de façon à ce que les problèmes juridiques puissent être limités ou évités complètement, l'Initiative de GRJ permet de répondre aux besoins croissants de services juridiques. Les avocats ont également mentionné la pertinence maintenue de la GRJ. Ils sont d'avis que par son approche systématique pour répondre aux risques juridiques, la GRJ les aide à gérer les dossiers de façon plus efficace et à améliorer la qualité des services juridiques offerts aux ministères et aux organismes.

### **5.2. Mise en œuvre**

#### **Effets du transfert**

Après la fermeture du Bureau de GRJ, l'Initiative a perdu de son momentum national car la forte vision centrale de la GRJ s'est dissipée : peu de nouveaux outils ou directives ont été élaborés; la formation de GRJ n'a pas été offerte dans l'ensemble du Ministère. De plus, les activités juridiques ne concernant pas le contentieux du Ministère (services de consultation, services stratégiques et services législatifs) n'ont pas encore été pleinement intégrées dans l'Initiative. Le résultat est que l'élément de prévention de la GRJ (éviter et atténuer les risques juridiques avant le contentieux) demeure sous-développé.

Le transfert de la responsabilité de la GRJ à tous les employés du Ministère va à l'encontre de l'un des principes centraux de la gestion des risques – la nécessité d'une approche intégrée et systématique. D'un côté, le transfert a mené à des pratiques incohérentes et inégales en matière de GRJ dans l'ensemble du Ministère. D'un autre côté, il a mené à des approches de GRJ robustes adaptées aux besoins opérationnels des différentes unités au sein du ministère de la Justice; les unités se sont approprié leurs pratiques de GRJ. De fait, des préoccupations ont été exprimées par les praticiens de la GRJ à l'effet que le renouvellement de la GRJ ne devrait pas se faire aux dépens de telles pratiques innovatrices et devrait maintenir une approche flexible.

### **Gouvernance**

L'évaluation a révélé que le CRSG pour la GRJ était dépassé. Plusieurs composants du CRSG, comme le Comité directeur de la GRJ et le Groupe de pratique de la GRJ, ne sont plus actifs, et certains secteurs du Ministère sont négligés (p. ex., le premier conseiller législatif). L'évaluation a révélé que la connaissance du CRSG était faible et qu'il n'était pas utilisé comme document d'orientation pour la gestion parce qu'il manque une orientation concrète, comme des objectifs pour l'Initiative, qui aiderait les gestionnaires à mettre en œuvre la GRJ.

De plus, la structure de gouvernance de l'Initiative de GRJ a changé en 2007. Pour appuyer les recommandations concernant la gestion des services juridiques dans l'examen des services juridiques de 2004-2007 conjoint du ministère de la Justice et du SCT, le Ministère a mis en place la Direction de la gestion de la pratique du droit (DGPD) en août 2007. La mise en place de la DGPD et de sa division de GRJ font partie de la revitalisation de l'Initiative de GRJ.

### **Uniformité de la pratique**

L'évaluation a cerné plusieurs secteurs d'incohérence dans les pratiques de GRJ.

- Différents outils d'évaluation des risques sont utilisés dans le Ministère et vont des grilles de la GRJ et de la GIR à une échelle unidimensionnelle axée sur la probabilité d'effets négatifs. Pour les activités de consultation et les activités stratégiques, les avocats n'utilisent habituellement pas les outils officiels d'évaluation des risques.
- Les cotes de risques attribuées aux dossiers à l'aide de la grille de GRJ sont habituellement perçues comme étant incohérentes en raison de l'absence de critères clairs sur la façon d'évaluer les incidences potentielles des risques juridiques.

- Les risques juridiques ne sont pas évalués de façon uniforme dans l'ensemble du Ministère. Les dossiers de contentieux sont plus souvent visés par une évaluation des risques que les autres secteurs de la pratique juridique, comme les services législatifs et les politiques.
- Les risques juridiques ne sont pas réévalués façon systématique.
- Des consultations sur l'évaluation des risques juridiques et les stratégies de gestion des risques juridiques ont lieu, même s'il y a des incohérences dans l'approche, certains secteurs de pratique consultant davantage le client que d'autres. Les consultations avec le client sont considérées comme étant essentielles pour l'évaluation et la gestion adéquates des risques juridiques.
- Des plans d'urgence ne sont pas toujours élaborés pour les dossiers à risque élevé.
- La communication des risques juridiques au sein du Ministère et avec les clients se fait de façon incohérente, différents termes étant utilisés pour décrire les niveaux de risque.

### **Gestion des risques juridiques**

Même s'il y a des incohérences dans l'approche et qu'un manque de sensibilisation ou de compréhension des éléments de la GRJ a été rapporté, l'évaluation a conclu que les risques juridiques étaient gérés pour les dossiers de contentieux, les dossiers de consultation, les dossiers législatifs et les dossiers concernant les politiques comportant des risques élevés. Il se peut que les avocats n'effectuent pas la GRJ de façon consciente ou systématique tel que prévu dans l'Initiative, mais ils font de façon intuitive la gestion des risques juridiques. Les avocats étaient en grande partie d'avis que la gestion des risques juridiques faisait partie de leur pratique du droit.

### **Signalement des risques juridiques**

L'évaluation a révélé que les pratiques ministérielles pour le signalement des risques juridiques fonctionnaient habituellement bien car les avocats rapportent les dossiers à risque élevé aux hauts fonctionnaires au sein du ministère de la Justice et des ministères clients. Il y a différentes voies possibles pour signaler les dossiers à risque élevé et des questions ont été soulevées pour savoir si elles pourraient être simplifiées pour éviter les doublons. Le signalement des dossiers des services de consultation, des politiques et des services législatifs a été décrit comme étant plus informel et moins systématique que pour le contentieux, même si certains avocats étaient d'avis que les communications non officielles fonctionnaient bien dans leur bureau. Afin de réduire la perception à l'effet que la production des rapports de GRJ est principalement un

processus bureaucratique, les avocats doivent mieux comprendre comment ces rapports sont utilisés et quelle est leur valeur pour le travail juridique.

### **Outils et structures de GRJ**

L'évaluation a révélé qu'il y avait une connaissance ou une utilisation limitée de nombreux outils de GRJ, y compris ceux du site Web de GRJ. Les outils qui sont utilisés le plus souvent sont : les notes d'information, les rapports d'alerte et le Bulletin d'analyse. Un pourcentage important de répondants au sondage ne connaissaient pas ou n'avaient pas utilisé la plupart des outils et structures de GRJ. Il semble donc que de nombreux avocats ne participent pas aux processus de GRJ. C'est peut-être pourquoi près de la moitié des avocats ne croyaient pas qu'il y avait suffisamment de directives pour les aider à effectuer la GRJ.

L'évaluation a cerné la nécessité de créer des occasions de partage des informations et des pratiques exemplaires entre les praticiens de GRJ, les gestionnaires et les clients afin d'améliorer la compréhension et les connaissances de la GRJ.

### **Partenariat**

L'Initiative de GRJ a été conçue par le ministère de la Justice en partenariat avec le SCT. Ce partenariat doit être revitalisé afin de veiller à ce que la GRJ fasse partie des activités régulières des ministères et organismes (partenariats en consultation avec les services juridiques) dans le cadre de la gestion générale des risques par le gouvernement. L'évaluation a également soulevé la question de la façon d'intégrer la GRJ plus complètement dans les processus de GRJ de l'ensemble du gouvernement.

Les résultats de l'Enquête auprès des clients et des groupes de discussion montrent que les clients sont habituellement satisfaits de leur partenariat de GRJ avec le ministère de la Justice. Ce partenariat est essentiel à la gestion efficace des risques juridiques. Cependant, ce ne sont pas tous les clients qui sont autant engagés dans les processus de GRJ. Lorsque l'engagement des clients est obtenu, particulièrement dans les niveaux supérieurs, les processus de GRJ sont plus robustes.

L'évaluation a trouvé des secteurs à améliorer pour le partenariat de GRJ avec le client. La perception est que ce ne sont pas tous les clients qui comprennent leur rôle en matière de GRJ. Il y a également une perception parmi les clients à l'effet que le ministère de la Justice va parfois au delà de son rôle en donnant des conseils qui vont au delà des éléments strictement juridiques.

### **5.3. Les résultats de l'Initiative de gestion des risques juridiques**

Très peu de renseignements sont disponibles pour appuyer la mesure des retombées de l'Initiative de GRJ. De loin, la majorité des répondants du Sondage auprès des avocats ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas les retombées de l'Initiative pour l'ensemble du Ministère. Ceci étant dit, par les entrevues avec les avocats et les groupes de discussion avec les ministères clients, l'évaluation a conclu que la GRJ avait donné les retombées suivantes :

- sensibilisation accrue aux risques juridiques chez les clients, particulièrement par les structures conjointes de GRJ avec les clients
- qualité accrue des services juridiques offerts aux clients par l'entremise des méthodes proactives de la GRJ pour répondre aux risques juridiques potentiels
- gestion accrue des risques juridiques à mesure que les ministères clients incluent la GRJ dans leur processus de prise de décision ministérielle (particulièrement les ministères ayant une quantité élevée de contentieux)
- capacité accrue de suivre les dossiers à risque élevé de façon à ce qu'il n'y ait « pas de surprise ».





## **6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION**

### **6.1. Introduction**

L'évaluation conclut que le ministère de la Justice gère effectivement le risque juridique. Toutefois, la nécessité d'élaborer des méthodes uniformes, souples et intégrées de GRJ dans l'ensemble du Ministère est le principal message que livre ce rapport. Les avocats du MJ ont une compréhension intuitive de la façon de gérer les risques juridiques « grj » mais une compréhension plus limitée de la « GRJ » – l'initiative de GRJ – de ses outils, de ses processus et, à la suite du transfert de la GRJ en 2003, les portefeuilles, les régions, les Services juridiques et les secteurs ont élaboré des processus et outils de GRJ adaptés au contexte opérationnel de chacun. Bien que le transfert en question ait pu renforcer la GRJ, il a aussi entraîné une vision nationale moins solide compte tenu surtout du fait que peu d'outils de GRJ nationaux ont été élaborés et qu'aucune formation nationale n'a été offerte au cours de cette période. Ces facteurs et certains autres ont donné lieu à des méthodes divergentes visant à cerner et à évaluer (et réévaluer) les risques juridiques, à communiquer ces risques, à consulter à ce sujet (à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère) et à gérer les risques à l'aide des outils et processus de GRJ.

Le présent chapitre porte sur huit questions qui découlent de l'évaluation de la GRJ et propose dix recommandations. On y trouve également les réponses de la direction aux recommandations en question, qui ont été préparées par la DGPD.

### **6.2. Questions**

#### **Question 1 : Objectifs communs**

L'évaluation a permis de cerner la nécessité d'établir des objectifs de GRJ axés sur les résultats et à l'intention de l'ensemble du Ministère. De tels objectifs doivent être élaborés dans le cadre d'une vaste consultation des conseillers juridiques, de la direction et des ministères clients. Qu'est-ce que le MJ tente de réaliser au moyen de la GRJ? Quels résultats cherchons-nous? Qu'apprendrons-nous une fois les résultats atteints? D'autres ministères et organismes sont-ils d'accord avec notre méthode et l'appuient-ils? Idéalement, tous les secteurs de pratique du

Ministère et des unités organisationnelles (c.-à-d. les régions, les portefeuilles, les SJ, les secteurs) doivent être en mesure de préciser et de mesurer la façon dont leurs méthodes de gestion des risques juridiques appuient les objectifs de l'ensemble du Ministère et contribuent à la gestion globale des risques juridiques, et de rendre des comptes à cet effet. L'établissement d'objectifs communs entraînera l'élaboration d'une approche davantage uniforme et intégrée face à la GRJ à l'intérieur du Ministère, et devrait permettre une grande souplesse dans la mise en œuvre des outils et processus de GRJ, à condition que l'on atteigne les objectifs déjà convenus.

### **Recommandation 1 :**

**Élaborer des objectifs de GRJ axés sur les résultats, qui englobent l'ensemble des secteurs de pratique du Ministère (y compris le contentieux, les travaux consultatifs, les services, les politiques et les programmes législatifs), appuyés par une stratégie modeste de mesure du rendement et de rédaction de rapports.**

### **Réponse de la direction :**

*D'accord. La Division de la GRJ de la Direction de la gestion de la pratique du droit dirigera une démarche ministérielle visant à établir un ensemble d'objectifs convenus pour la GRJ, qui englobe tous les secteurs de pratique du MJ. On consultera également le SCT et les autres ministères et organismes. Une stratégie modeste de gestion du rendement et de rapports sera élaborée pour appuyer la mesure de réalisation des objectifs.*

### **Question 2 : Principes et lignes directrices normalisés**

En consultation avec le conseiller juridique et les directeurs du MJ et avec les ministères clients, il faudra établir une méthode plus horizontale de gérer les risques juridiques où les principes et lignes directrices normalisés seraient élaborés à l'intention des principales étapes du processus de GRJ, dans chacun des secteurs de pratique (p. ex., décider du moment où les clients doivent participer à l'évaluation/réévaluation des risques juridiques, établir les caractéristiques des dossiers à risque élevé, c'est-à-dire comment définir un dossier « 6, 7, 8 ou 9 », décider du moment où un plan d'intervention doit être élaboré, déceler les attentes au sujet de la gestion des dossiers à risque moyen, élaborer des méthodes de saisie de données uniformes dans iCase, décider du moment où il faut signaler un dossier consultatif et de la nécessité de le faire). Ces principes et lignes directrices permettraient de mettre en place le cadre de GRJ dans l'ensemble

du Ministère, mais n'imposerait pas de façon de le mettre en œuvre ou de le gérer. Ils viseraient une approche uniforme, intégrée mais souple face à la GRJ qui pourrait répondre aux besoins des différents secteurs, régions et ministères.

### **Recommandation 2 :**

**Élaborer des principes et lignes directrices normalisées afin d'établir des méthodes davantage uniformes de GRJ partout au Ministère.**

### **Réponse de la direction :**

*D'accord. La Division de la GRJ dirigera la mise sur pied de groupes de travail ministériels qui auront pour tâche d'élaborer et/ou de confirmer les lignes directrices et principes nationaux de GRJ dans tous les secteurs de pratique du Ministère. L'élaboration de principes et lignes directrices normalisés doit inclure un examen des outils et procédés actuels de GRJ qui doivent permettre de cerner les lacunes.*

### **Question 3 : Partenariat avec le SCT et liens avec la gestion intégrée des risques**

En 2000, le SCT a collaboré avec le MJ pour mettre sur pied l'initiative de GRJ. La participation du SCT au tout début de l'initiative a été essentielle à l'élaboration d'une approche systématique à la GRJ partout au gouvernement. Tandis que le MJ consulte les ministères clients sur l'avenir de la GRJ, il serait nettement avantageux que le SCT participe également dans ce processus afin que la GRJ soit envisagée couramment par tous les ministères et organismes (en consultation avec les services juridiques) dans le cadre de la gestion de l'ensemble du risque par le gouvernement. Il est plus probable que les clients adhéreront aux principes et pratiques de GRJ et s'y conformeront de façon durable s'ils sont appuyés par l'organisme central et que les ministères clients doivent rendre compte de leurs activités de GRJ. Le renouvellement du partenariat MJ-SCT permettrait de souligner la responsabilité partagée de la GRJ dans les plus hautes sphères du gouvernement.

Tout comme on s'attend à ce que les ministères clients acceptent le risque juridique comme partie intégrante de leur processus global de gestion des risques, le MJ doit également chercher des moyens de renforcer les liens et de communiquer les différences qui existent entre la GRJ et la GIR à l'intérieur du Ministère.

### **Recommandation 3 :**

**Rétablir le partenariat avec le SCT afin d'intégrer davantage la GRJ dans la GIR partout au gouvernement. À l'intérieur du ministère de la Justice, renforcer les liens entre la GRJ et la gestion des risques ministériels.**

#### **Réponse de la direction :**

*D'accord. On communiquera sous peu avec le SCT afin de renouveler cet important partenariat sur le GRJ. Les représentants du SCT seront invités à participer à une réunion du Comité consultatif interministériel du GRJ où ils pourront connaître des points de vue et obtenir des renseignements au sujet de la GRJ au Ministère, y compris le lien qui existe avec la GIR.*

*À l'intérieur du MJ, la Division de la GRJ doit collaborer avec la Division de la planification stratégique, du risque et de l'analyse du milieu afin d'assurer un lien solide entre la GRJ et la gestion du risque global au MJ et faire part de toute différence de méthodologie et/ou d'application.*

### **Question 4 : Rôles et responsabilités**

Le CRSG de la GRJ a défini les rôles et responsabilités des cadres supérieurs, des comités de gestion et de chaque conseiller juridique face à la GRJ. Bien qu'un document comme celui du GRSG ne soit pas nécessaire à long terme, il est nécessaire d'examiner les rôles et responsabilités des diverses structures qui appuient la GRJ afin de déterminer lesquels sont utiles, comment il peut y avoir collaboration entre les uns et les autres et lesquels peuvent être réorientés ou annulés. L'évaluation a permis de désigner certains groupes à faible rendement, d'autres qui ne fonctionnent pas depuis un certain temps et certaines lacunes, en particulier la nécessité de tenir compte de tous les secteurs du Ministère autres que ceux des litiges. Tous les secteurs/portefeuilles/régions et les secteurs de pratique du Ministère partagent la responsabilité de gérer les risques juridiques et leurs rôles et responsabilités doivent être officiellement reconnus et intégrés à ce processus. De plus, le rôle du SCT et des ministères et organismes du gouvernement et de leurs comités de gestion des risques doivent être aussi intégrés dans ce processus.

#### **Recommandation 4 :**

**Examiner la structure de gouvernance de la GRJ à l'intérieur du Ministère à la lumière d'une nouvelle Direction de la gestion de la pratique du droit et de GPD.Com, les structures définies dans le GRSG et la nécessité d'intégrer la GRJ partout au Ministère et au gouvernement.**

#### **Réponse de la direction :**

*D'accord. On a déjà commencé les travaux visant à remplacer le cadre de responsabilisation et la structure de gouvernance de la GRJ de manière à y inclure la nouvelle Direction de la gestion de la pratique du droit et la Division de la GRJ de même que d'autres structures officielles de GRJ. Cette nouvelle approche permettra de confirmer les rôles et responsabilités partout au Ministère de même que ceux du SCT et des autres ministères et organismes.*

#### **Question 5 : Communiquer et signaler les risques juridiques**

Dans l'évaluation, on s'est rendu compte qu'il faudra que les cadres supérieurs et les ministères et organismes clients reçoivent les renseignements dont ils ont besoin pour appuyer leur prise de décision. La communication des risques juridiques est un domaine qu'il fallait améliorer à la suite des interviews d'informateurs clés, de l'examen d'études de cas, et de sondages auprès des conseillers juridiques.

Les risques juridiques doivent être communiqués en langage clair à l'aide d'une terminologie uniforme qui est bien définie et bien comprise tant par les conseiller du MJ que par les ministères clients. Dans le dossier examiné, il était noté que, même si les risques juridiques étaient en fait gérés, la communication des niveaux de risque était tout à fait générale – « élevée » ou « moyenne » – ce sont là des expressions qui n'étaient pas définies. Aucun des dossiers ne faisait mention d'un niveau de risque qui provenait de la grille de risque (même si on avait attribué à chaque dossier choisi aux fins d'examen un niveau de risque « 6 » ou plus élevé).

Pour ce qui est du signalement des risques, un certain nombre d'avocats plaidants ont indiqué qu'à leur avis, les exigences actuelles de signalement constituaient un « fardeau »; ils ne comprenaient pas pourquoi les renseignements étaient demandés et à quoi ils devaient servir. Il s'agit en partie d'une question de formation, puisqu'elle met en évidence l'importance de prouver à un vaste auditoire la valeur des renseignements recueillis. Il s'agit également d'une question de processus de GRJ. Les répondants étaient d'avis qu'un certain nombre de processus

de signalement se dédoublaient. Il sera donc nécessaire d'évaluer lesquels de ces processus seront les plus utiles.

De plus, il est nécessaire d'évaluer dans quelle mesure les méthodes de signalement de la GRJ doivent être officialisés à l'extérieur du contexte du contentieux. Pour ce qui est des dossiers de politique, de consultation et de services législatifs, les processus de signalement de la GRJ sont actuellement plus informels que ceux du contentieux. Le fait de faire rapport sur des dossiers autres que les dossiers de litige soulève d'assez sérieuses difficultés étant donné qu'il peut être ardu de décider quand il faut produire un rapport. Il n'est pas toujours évident si un risque juridique peut survenir ni à quel moment. Il faudra donc examiner la nécessité de mettre en œuvre des rapports davantage normalisés et si c'est le cas, de quelle façon.

#### **Recommandation 5 :**

**Utiliser un langage commun afin de communiquer les risques juridiques**

#### **Réponse de la direction :**

*D'accord. En s'appuyant (entre autres choses) sur les efforts sérieux consentis par un petit groupe de la haute direction et sur leur rapport de juin 2007 intitulé « La communication efficace des risques juridiques », la Division de la GRJ dirigera un processus auquel tous les secteurs de justice participeront afin d'assurer une vaste consultation au sujet de cette haute priorité. On doit élaborer des recommandations à l'intention des cadres supérieurs qui décideront de l'élaboration d'un langage commun visant à communiquer les risques juridiques au MJ et aux autres ministères et organismes.*

#### **Recommandation 6 :**

**Rationaliser les processus d'établissement de rapports du contentieux sur les risques juridiques du Ministère pour les rendre le plus efficaces possible. De plus, examiner si des processus plus officiels d'établissement de rapports au sujet des risques autres que ceux du contentieux sont souhaitables et dans quelle mesure.**

#### **Réponse de la direction :**

*D'accord. La Division de la GRJ a déjà entrepris une étude des besoins en matière de rapport pour le contentieux et de quelle façon les renseignements connexes peuvent être*

*utilisés, en tentant d'éviter le dédoublement dans ce domaine. Il faudra consulter les ministères et organismes afin de bien répondre à tous les besoins en matière de rapports. On examinera également la possibilité d'améliorer les solutions techniques dans ce domaine.*

*Par ailleurs, les méthodes d'établissement de rapports dans d'autres secteurs de pratique juridique du Ministère feront aussi l'objet d'un examen afin d'évaluer les mérites des processus de rapport nationaux plus officiels pour les risques qui ne se rapportent pas au contentieux.*

### **Question 6 : Prévention des risques juridiques**

La prévention des risques juridiques a toujours été un élément important de l'ensemble des activités de la GRJ. Dans les anciens documents sur l'initiative de GRJ, on nommait communément la prévention des risques juridiques et l'utilisation des mécanismes connexes par les expressions choix des instruments et résolution des différends. Ces documents portaient surtout sur l'importance d'éviter les litiges dans la mesure du possible et de trouver d'autres solutions, peut-être moins coûteuses, pour obtenir des résultats de politiques, tout en réduisant l'utilisation d'outils traditionnels, comme la loi (statut ou règlement) ou un recours aux tribunaux. Dans l'évaluation, on notait que l'aspect prévention de la GRJ demeure un domaine sous-développé qui doit être davantage intégré dans la GRJ. Il faut donc examiner comment les services consultatifs et juridiques et les politiques et programmes du MJ pourraient collaborer plus efficacement afin de prévenir ou réduire les risques juridiques, et quel processus et type de formation devraient être mis en place à cet effet.

### **Recommandation 7 :**

**Renouveler les efforts afin de promouvoir les pratiques qui favorisent la prévention des risques juridiques.**

### **Réponse de la direction :**

*D'accord. La prévention des risques juridiques est un élément important de la GRJ, exercée en partenariat avec les ministères et organismes. La stratégie de GRJ renouvelée portera surtout sur la promotion de l'échange régulier de renseignements dans l'ensemble des secteurs de pratique, tout en mettant l'accent sur l'amélioration de la capacité du Ministère à déceler et à gérer les tendances juridiques horizontales. Nous explorerons de façon approfondie des occasions de travailler avec d'autres agences et*

*ministères fédéraux afin de promouvoir des pratiques qui aideront à prévenir ou à minimiser les risques juridiques dans la mesure du possible. La formation en matière de GRJ comprendra également les outils, les processus et les stratégies visant la prévention ou l'atténuation des risques juridiques, y compris le choix de l'instrument et la résolution de conflits.*

### **Question 7 : Formation et apprentissage permanent en GRJ**

Une autre façon d'améliorer l'uniformité de pratique consiste à prévoir un programme de formation normalisé en GRJ à l'intention des conseillers juridiques et des clients du MJ. Bien que l'on reconnaissait largement que la grj fait partie des activités des avocats, le sondage auprès des conseillers juridiques a démontré que même si les avocats affirment qu'ils comprennent bien la GRJ, ils sont dans l'ensemble très peu au courant des outils, comités, conseillers ou processus de GRJ et/ou n'y ont pas beaucoup fait appel.

On devrait examiner l'élaboration d'une formation qui comprend, sans toutefois s'y limiter, les principes et lignes directrices normalisés pour tous les secteurs de pratique de la GRJ, les façons de cerner, évaluer, communiquer, atténuer et gérer les risques juridiques, les façons de conseiller et de proposer des solutions visant à prévenir les risques juridiques, les façons d'utiliser les outils de GRJ y compris iCase, les rôles et les responsabilités, le choix des instruments et la résolution des différends. Bien que la formation devrait être donnée à tous les conseillers juridiques du Ministère, il faudrait sans doute accorder la priorité à ceux qui travaillent au MJ depuis moins de cinq ans, qui n'ont reçu aucune formation en matière de GRJ et dont la connaissance de la GRJ est moins bonne que celle des avocats chevronnés. Il faudrait aussi examiner la possibilité d'exiger cette formation comme partie intégrante de la formation en orientation pour tous les avocats. Les avocats chevronnés et ceux qui travaillent au Ministère depuis plus de cinq ans, et qui comprennent sans doute mieux la GRJ, devraient aussi recevoir une formation mais à un niveau plus avancé. Il faudrait également élaborer une formation pour les ministères clients afin que tous comprennent pleinement ce qu'est la responsabilité partagée de la GRJ et les conséquences de cette responsabilité partagée.

Outre les séances de formation officielles, il faudra également prévoir des occasions de partager les expériences et de discuter avec d'autres praticiens de la GRJ partout au pays. La retraite de Vancouver qui a eu lieu en 2007 a été perçue comme une expérience tout à fait précieuse parce qu'il s'agissait de la première occasion où les personnes pouvaient discuter des aspects pratiques de la mise en œuvre de la GRJ. Chacun souhaite en connaître davantage au sujet de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas et aimerait avoir l'occasion de se réunir plus régulièrement pour



discuter des défis auxquels font face les praticiens de la GRJ. On devrait envisager d'inviter les ministères clients à participer également à ces séances.

**Recommandation 8 :**

**Élaborer un programme de formation complet en matière de GRJ.**

**Réponse de la direction :**

*D'accord. Une fois les objectifs de la GRJ éclaircis et les principes et lignes directrices normalisés convenus, un plan de formation complet sera élaboré et lancé partout au Ministère. Ce plan de formation doit comprendre une orientation sur la GRJ à l'intention des avocats nouvellement arrivés au GRJ et des modules de récapitulation pour ceux qui ont plus d'expérience de la GRJ. On fera également en sorte qu'une formation adéquate en matière de GRJ soit disponible aux ministères et organismes, selon le besoin.*

**Recommandation 9 :**

**Prévoir en permanence des occasions où les praticiens de la GRJ, les gestionnaires et les ministères et organismes puissent partager les renseignements et les pratiques exemplaires.**

**Réponse de la direction :**

*D'accord. On doit confirmer au Ministère un réseau de GRJ qui fournira un mécanisme institutionnel permettant de partager en permanence des renseignements et d'échanger des pratiques exemplaires en matière de GRJ. On élaborera également des processus visant à assurer que les renseignements et les pratiques exemplaires en matière de GRJ sont davantage communiqués aux avocats du ministère de la Justice afin d'améliorer leur compréhension et leur connaissance de la GRJ.*

**Question 8 : Renseignements à l'appui de la GRJ**

Pour l'instant, le Ministère n'a pas vraiment les renseignements qu'il faut pour soutenir pleinement les analyses du milieu et des tendances en matière de GRJ. Il est nécessaire d'acquérir la capacité d'analyser les risques juridiques dans l'ensemble des secteurs/portefeuilles/régions et au Ministère en général. Il faudra également examiner la possibilité de décider de la nature des renseignements nécessaires à l'appui de la prévention et de la gestion des

risques juridiques et de l'établissement de rapports connexes dans chaque secteur de pratique juridique.

Le Ministère voudra également mesurer dans quelle mesure chaque secteur/portefeuille/région travaille à atteindre les objectifs communs de GRJ. La stratégie de mesure du rendement proposée dans la recommandation 1 nécessitera la mise en place d'un petit nombre de mesures pratiques du rendement pour tous les secteurs de pratique juridique. Cette stratégie de mesure devrait être appuyée par les données recueillies dans les SJ, les régions, les portefeuilles et l'administration centrale du MJ et devrait être utilisée pour aider la direction à prendre des décisions au sujet de la GRJ.

### **Recommandation 10 :**

#### **Améliorer la qualité et la fiabilité des renseignements à l'appui de la GRJ.**

#### **Réponse de la direction :**

*D'accord. On travaille déjà à améliorer la qualité et l'exactitude des données saisies dans iCase, le système de gestion des dossiers du Ministère. Pour qu'elles soient utiles, ces données doivent être pertinentes, uniformes et à jour. On procédera à des activités de communication et de formation afin de conscientiser davantage au sujet du rôle des gestionnaires et des praticiens qui doivent assurer l'intégrité des données de la GRJ.*

*De plus, on examinera quelles données supplémentaires seront requises et la façon de les obtenir si elles ne sont pas déjà dans le système et ce, afin de procéder à des analyses de tendance, d'améliorer la rédaction des rapports dans tous les secteurs de pratique, d'évaluer le respect des objectifs de GRJ dans chaque secteur du Ministère et d'aider la direction à prendre des décisions dans ce domaine.*

**ANNEXE A :**  
**Cadre de responsabilité et structure de gouvernance**



## **Cadre de responsabilité et structure de gouvernance en matière de gestion des risques juridiques**

### **Considérations :**

- La gestion du risque juridique (GRJ) est une priorité pour le ministère de la Justice.
- La GRJ est le processus de prise et d'application des décisions qui réduisent la fréquence et la gravité des problèmes juridiques ayant une incidence défavorable sur la capacité du gouvernement de réaliser ses objectifs. Ses composantes principales sont la détection, l'évitement, l'atténuation et la gestion des risques juridiques. La GRJ est liée à la gestion intégrée du risque, qui constitue un élément du CGR du SCT.
- La GRJ est appliquée par les ministères clients en partenariat avec le ministère de la Justice. C'est l'un des principaux processus utilisés par le Ministère pour fournir des services juridiques de qualité supérieure au gouvernement du Canada et à ses institutions.
- La GRJ est également la responsabilité du ministère de la Justice même en ce qui a trait aux risques juridiques de ses propres politiques et textes législatifs.
- La GRJ comprend l'analyse (détermination des risques), l'évaluation des risques, l'échange de renseignements, la gestion des risques juridiques ayant une incidence considérable, la planification d'urgence, informer les hauts fonctionnaires et les ministres et les inciter à prendre des mesures (individuellement et en collaboration) concernant les questions clés de la GRJ, la détermination et l'analyse des tendances à l'échelle du gouvernement, le choix des instruments, le règlement des différends, la compréhension des rôles et des responsabilités ainsi que les techniques de gestion et de suivi des dossiers (p. ex. iCase).
- Il incombe à tous les employés et gestionnaires du ministère de la Justice de connaître et d'appliquer les principes et les méthodes de GRJ propres à leur titre et à leurs domaines de responsabilité.
- En outre, certaines personnes ou équipes sont responsables de fournir de l'orientation fonctionnelle et de coordonner les activités des autres dans le cadre de leurs tâches liées à la GRJ.
- Pour mettre en place un cadre de responsabilisation pour le système de GRJ découlant du transfert des responsabilités, les cadres supérieurs du Ministère doivent veiller à ce que la responsabilité et la responsabilisation soient déployées vers le bas au sein de leurs secteurs de gestion.

## **Cadre de responsabilisation**

### **Rôles et responsabilités**

#### **Sous-ministre de la justice**

- responsable de la gestion efficace du Ministère en général, notamment de la GRJ.

#### **Résultats attendus**

- les engagements pris dans le cadre du PGR et les objectifs de l'ÉRAE reflètent adéquatement la GRJ en tant que priorité ministérielle.

#### **Sous-ministre délégué**

- responsable de la GRJ au ministère de la Justice;
- préside le Comité directeur du ministère de la Justice pour fournir une orientation constante en matière de GRJ;
- principal point de contact avec le SCT pour ce qui est de la GRJ, notamment en ce qui a trait aux liens avec la GIR.

#### **Résultats attendus**

- les engagements pris dans le cadre du PGR et les objectifs de l'ÉRAE reflètent adéquatement la responsabilité d'appliquer et de promouvoir la GRJ;
- s'assure que les ministres sont informés des questions clés liées à la GRJ et prennent des mesures à cet égard (individuellement et en collaboration);
- préside le Comité directeur de la GRJ;
- collabore avec le SCT pour s'assurer que la GRJ est appuyée par ce dernier et qu'elle est liée à la gestion intégrée du risque;
- présente au SCT un rapport annuel sur la GRJ;
- tient l'équipe des SM au courant des activités et des priorités ministérielles liées à la GRJ;
- dirige et effectue des vérifications de la GRJ, notamment au moyen d'examens périodiques, pour la direction.

## **Chefs des portefeuilles**

- principalement responsables de l'élaboration, de la gestion et de la mise en œuvre de la GRJ dans leurs portefeuilles respectifs, conformément aux normes et aux objectifs du Ministère;
- principalement responsables d'aider les clients de leurs portefeuilles à mettre en œuvre un système de GRJ;
- s'assurent que les avocats du portefeuille ont la formation, les connaissances, les outils, la capacité et la détermination nécessaires pour assumer des responsabilités liées à la GRJ au sein du portefeuille.

## **Résultats attendus**

- les engagements pris dans le cadre du PGR et les objectifs de l'ÉRAE reflètent adéquatement la responsabilité d'appliquer et de promouvoir la GRJ;
- élaborent des plans opérationnels en vue de la mise en œuvre et la gestion de la GRJ, notamment sur la façon d'aider les clients et de leur fournir des services de GRJ (le plan devrait présenter des objectifs appropriés et des exigences en matière de contrôle et de reddition de compte);
- veillent à ce que la responsabilité de la GRJ du portefeuille soit partagée par les SJM;
- aident les clients à mettre en œuvre les principes et les pratiques de GRJ;
- appliquent les principes et les méthodes de GRJ aux risques juridiques des portefeuilles, par exemple, en veillant à ce que :
  - les principes régissant le choix des instruments soient appliqués;
  - les dossiers ayant une incidence considérable soient gérés de manière appropriée;
  - des plans d'urgence adaptés au niveau de risque soient élaborés;
  - l'équipe des SM soit informée des tendances et des causes ayant une incidence considérable;
  - l'information concernant les questions horizontales soit communiquée de manière appropriée et que les autres intervenants ayant des rôles fonctionnels ou de coordination y prennent part;

- présentent régulièrement des comptes rendus périodiques sur le rendement de la GRJ au SM et aux SM délégués;
- préparent des plans opérationnels (qui sont présentés au Comité directeur de la GRJ).

### **SPGA (Contentieux des affaires civiles)**

- principalement responsable, à titre de chef ministériel fonctionnel du Contentieux des affaires civiles, de l'élaboration et de la gestion de la GRJ dans les affaires liées au contentieux des affaires civiles mettant en cause plusieurs clients;
- à titre de chef ministériel fonctionnel du Contentieux des affaires civiles, s'assure que les principes et les méthodes de GRJ sont appliqués pour gérer les litiges mettant en cause plusieurs clients et ayant une incidence considérable;
- à titre de chef ministériel fonctionnel du contentieux des affaires civiles, s'assure que les principes et méthodes de GRJ des entités dont relèvent les portefeuilles et les bureaux régionaux sont élaborés et mis en œuvre de manière appropriée;
- à titre de président du Comité national du contentieux, s'assure que la GRJ est intégrée au fonctionnement du Comité et aux décisions prises par ce dernier.

### **Résultats attendus**

- les engagements pris dans le cadre du PGR et les objectifs de l'ÉRAE reflètent adéquatement la responsabilité d'appliquer et de promouvoir la GRJ;
- élabore des plans opérationnels en vue de la mise en œuvre et la gestion de la GRJ pour les litiges mettant en cause plusieurs clients;
- tient compte des principes de GRJ, particulièrement dans les affaires ayant une incidence considérable (p. ex. planification des urgences, etc.) lors des procédures du Comité du contentieux;
- applique les principes et les méthodes de GRJ aux risques inhérents aux litiges horizontaux, par exemple, en veillant à ce que :
  - les affaires ayant une incidence considérable et mettant en cause plusieurs clients soient gérées de manière appropriée, notamment en nommant un chef de portefeuille compétent (y compris le SPGA, Contentieux des affaires civiles, à l'occasion);
  - des plans d'urgence adaptés au niveau de risque soient élaborés;



- l'équipe des SM soit informée des tendances et des causes ayant une incidence considérable;
- l'information concernant les questions horizontales soit communiquée de manière appropriée et que les autres intervenants ayant des rôles fonctionnels ou de coordination y prennent part;
- présente régulièrement des comptes rendus périodiques sur le rendement de la GRJ au SM et aux SM délégués;
- prépare des plans opérationnels (qui sont présentés au Comité directeur de la GRJ).

### **SPGA (SFP)**

- principalement responsable de l'élaboration et de la gestion de la GRJ pour les poursuites fédérales;
- à titre de chef ministériel du SFP, s'assure que les principes et les méthodes de GRJ sont appliqués à la gestion des affaires ayant une incidence considérable;
- à titre de gestionnaire fonctionnel et de chef ministériel pour le SFP, s'assure que les poursuivants mettent en œuvre les principes et les méthodes de GRJ de manière appropriée;
- responsable de la mise en pratique et de la promotion de la GRJ en ce qui a trait aux risques juridiques pour le ministère de la Justice (par opposition au client) dans le domaine pénal.

### **Résultats attendus**

- les engagements pris dans le cadre du PGR et les objectifs de l'ÉRAE reflètent adéquatement la GRJ en tant que priorité ministérielle;
- élabore des plans opérationnels en vue de la mise en œuvre et la gestion de la GRJ pour les poursuites;
- applique les principes et les méthodes de GRJ aux risques juridiques liés aux poursuites, par exemple, en veillant à ce que :
  - les poursuites ayant une incidence considérable soient gérées de manière appropriée;
  - des plans d'urgence adaptés au niveau de risque soient élaborés;
  - l'équipe des SM soit informée des tendances et des causes ayant une incidence considérable;

- la gestion des risques juridiques horizontaux liés aux poursuites, notamment aux poursuites en matière de réglementation, soit coordonnée dans tous les portefeuilles;
- l'information concernant les questions horizontales soit communiquée de manière appropriée et que les autres intervenants ayant des rôles fonctionnels ou de coordination y prennent part;
- présente régulièrement des comptes rendus périodiques sur le rendement de la GRJ au SM et aux SM délégués;
- prépare des plans opérationnels (qui sont présentés au Comité directeur de la GRJ).

### **Directeurs régionaux principaux**

- s'assurent que les principes et les méthodes de GRJ sont appliqués de manière adéquate dans les régions;
- s'assurent que leur région aide les chefs des portefeuilles à déterminer, à évaluer et à gérer les risques juridiques touchant les clients du portefeuille;
- s'assurent que leur région aide le SPGA (Contentieux des affaires civiles) à déterminer, à évaluer et à gérer les risques liés aux litiges mettant en cause plusieurs clients;
- s'assurent que leur région aide le SPGA (SFP) à déterminer, à évaluer et à gérer les risques juridiques liés aux poursuites.

### **Résultats attendus**

- les engagements pris dans le cadre du PGR et les objectifs de l'ÉRAE reflètent adéquatement la responsabilité d'appliquer et de promouvoir la GRJ;
- élaborent des plans opérationnels en vue de la mise en œuvre et la gestion de la GRJ dans les régions;
- s'assurent que les régions partagent la responsabilité de la GRJ;
- appliquent les principes et les méthodes de GRJ aux risques juridiques dans les régions, par exemple, en veillant à ce que :
  - les affaires ayant une incidence considérable soient identifiées et signalées (p. ex. en s'assurant que les protocoles visant à signaler les risques juridiques dans Caseview/I-case sont suivis);

- les régions aident les chefs de portefeuille, le SPGA (Contentieux des affaires civiles) ou le SPGA (SFP) à gérer les risques juridiques;
- l'équipe des SM soit informée des tendances et des causes ayant une incidence considérable dans les régions;
- l'information concernant les questions horizontales soit communiquée de manière appropriée et que les autres intervenants ayant des rôles fonctionnels ou de coordination y prennent part;
- présentent régulièrement des comptes rendus périodiques sur le rendement de la GRJ au SM et aux SM délégués;
- préparent des plans opérationnels (qui sont présentés au Comité directeur de la GRJ).

**SMA principal, secteur des politiques; SMA, politique en matière de droit pénal; avocat en chef, droit public**

- responsables de la mise en pratique et de la promotion de la GRJ en ce qui a trait aux risques juridiques liés aux politiques pour le ministère de la Justice (par opposition au client).

**Résultats attendus**

- les engagements pris dans le cadre du PGR et les objectifs de l'ÉRAE reflètent adéquatement la GRJ en tant que priorité ministérielle;
- les pratiques d'analyse de la GRJ efficaces pour les risques juridiques liés aux politiques sont élaborées et mises en œuvre;
- les risques juridiques propres au ministère de la Justice liés aux politiques sont définis, signalés et gérés;
- présentent régulièrement des comptes rendus périodiques sur le rendement de la GRJ au SM et aux SM délégués;
- préparent des plans d'analyse (qui sont présentés au Comité directeur de la GRJ).

**SMA, services ministériels**

- responsable de veiller à l'élaboration d'outils ministériels adaptés (p. ex. des logiciels) en vue de mettre en œuvre et d'appuyer la GRJ suivant les directives du Comité directeur de la GRJ;

- responsable de la mise en pratique et de la promotion de la GRJ en ce qui a trait aux risques juridiques ministériels propres au ministère de la Justice (par opposition au client).

### **Résultats attendus**

- les engagements pris dans le cadre du PGR et les objectifs de l'ÉRAE reflètent adéquatement la GRJ en tant que priorité ministérielle;
- des outils ministériels de GRJ adaptés sont élaborés;
- des pratiques d'analyse de la GRJ efficaces pour les risques juridiques ministériels sont élaborées et mises en œuvre;
- les risques juridiques ministériels propres au ministère de la Justice sont définis, signalés et gérés;
- présente régulièrement des comptes rendus périodiques sur le rendement de la GRJ au SM et aux SM délégués;
- prépare des plans d'analyse (qui sont présentés au Comité directeur de la GRJ).

### **Structure de gouvernance**

Outre les responsabilités individuelles décrites ci-dessus, de nombreux autres intervenants ont un rôle important à jouer en matière de GRJ.

### **Comité directeur de la GRJ**

- présidé par le sous-ministre délégué et composé de membres de la haute direction et d'employés du niveau de travail jouant un rôle clé en matière de GRJ et éventuellement de représentants du SCT et des ministères clients;
- le Comité a pour mandat de coordonner et de surveiller l'orientation ministérielle générale et la mise en œuvre de la GRJ au Ministère, de définir les priorités en vue des prochaines étapes dans l'élaboration et la mise en œuvre de la GRJ;
- conseille le sous-ministre délégué en ce qui a trait aux questions ministérielles et stratégiques liées à la GRJ;
- examine les plans opérationnels présentés par les chefs des portefeuilles, le SPGA (Contentieux des affaires civiles), le SPGA (SFP) et les directeurs régionaux principaux;

- examine les plans d'analyse présentés par le SMA principal, Secteur des politiques, le SMA, Politique en matière de droit pénal, le SMA, Services ministériels, et l'avocat en chef, Droit public;
- aidé et appuyé par le Secrétariat de l'équipe des SM et le conseiller juridique spécial de GRJ;
- outre les plans opérationnels, les plans d'analyse et les mises à jour concernant des projets présentées par des intervenants particuliers, les points à l'ordre du jour pourraient comprendre, notamment, l'utilisation des rapports de I-Case, la mise en place d'un processus d'analyse intégré des risques juridiques du MJ, les pratiques optimales et la recommandation d'une approche pour la planification des urgences, la relation entre le rôle de la GRJ du MJ et les initiatives du SCT, l'élaboration d'un « rapport annuel » sur la GRJ.

### **Conseiller juridique spécial de GRJ**

- fournit un leadership opérationnel fonctionnel en matière de GRJ au Ministère;
- rapport fonctionnel avec le SM délégué et rapport hiérarchique avec le SPGA (Contentieux des affaires civiles) à qui il apporte son appui;
- fonction d'examen auprès des chefs de portefeuilles, entre autres, pour veiller à ce que la GRJ soit mise en œuvre de manière efficace au sein des structures existantes (p. ex. pour la planification des urgences ou les réponses aux risques juridiques qui apparaissent);
- point de contact principal au Ministère en ce qui a trait aux renseignements concernant la GRJ;
- participe aux réunions quotidiennes du SM à titre de point de contact principal en ce qui a trait aux renseignements concernant la GRJ;
- membre du Comité des litiges;
- préside les réunions du Groupe du jeudi (dont le rôle crucial à l'efficacité de la GRJ reste à confirmer, à officialiser et à développer);
- appuyé par des LA, des parajuristes et des employés de soutien;
- rapport direct, avec le Secrétariat de l'équipe des SM et leadership solide en matière de GRJ;
- responsable, avec le Secrétariat de l'équipe des SM, d'organiser et d'appuyer le Comité directeur de la GRJ;

- responsable, avec le Secrétariat de l'équipe des SM, d'appuyer le SM délégué en ce qui a trait à la vérification de la GRJ.

### **Secrétariat de l'équipe des SM**

- le mandat du Secrétariat en ce qui concerne la GRJ consiste à aider le sous-ministre délégué et l'équipe des SM à gérer la GRJ au ministère de la Justice en offrant des services de secrétariat;
- chargé de rendre compte des risques juridiques lors de la phase finale à l'équipe des SM et au ministre (p. ex. au moyen des rapports des prévisions, du Rapport sur les activités à venir, des Rapports sur les affaires ayant une incidence majeure, etc.);
- examine les engagements pris dans le cadre des PGR et des ÉRAE;
- apporte son appui au Comité directeur de la GRJ en collaboration avec le conseiller juridique spécial de GRJ;
- établit et surveille le processus d'analyse des risques juridiques pour le MJ en collaboration avec le conseiller juridique spécial de GRJ;
- travaille en étroite collaboration avec le conseiller juridique spécial de GRJ et lui fournit du soutien.

### **Groupe du jeudi matin**

- appelé à devenir un groupe de travail officiel du Ministère à l'appui de la GRJ;
- représente tous les portefeuilles et tous les secteurs;
- communique les renseignements concernant la GRJ aux portefeuilles, aux bureaux régionaux et aux secteurs;
- établit des liens horizontaux et détermine les nouvelles tendances;
- assure le suivi et confirme les mesures de suivi fonctionnel (p. ex. existence de plans d'urgence, de plans de communications et de stratégies d'information) lorsque les risques juridiques sont définis, particulièrement en ce qui a trait aux événements imminents;
- contribue au Rapport sur les prévisions et aux autres rapports à l'intention de l'équipe des SM.

### **Groupe de pratique de la GRJ**

- groupe de pratique composé d'avocats du niveau de travail et de représentants des SJM;
- collaboration au niveau opérationnel et partage de renseignements sur les pratiques optimales en matière de GRJ;
- les participants déterminent les défis ministériels et administratifs de la pratique courante de la GRJ et en discutent;
- rend compte des défis de la pratique courante de la GRJ au Comité directeur de la GRJ;
- détermine les besoins en matière d'élaboration de cours de formation et d'outils pour la GRJ.

### **Comité des litiges**

- fait des recommandations au ministre en ce qui concerne les appels déposés à la CSC et les interventions;
- examine et approuve les stratégies en matière de contentieux visant à gérer les risques juridiques;
- détermine les besoins de consultations horizontales, les stratégies de communications et la planification des urgences.

### **Réunion quotidienne des SM**

- définit à l'avance les risques juridiques imminents;
- confirme les préparatifs pour la gestion des risques juridiques imminents;
- communique les renseignements concernant les risques juridiques ayant une incidence considérable aux portefeuilles et aux secteurs;
- établit des liens horizontaux;
- contribue à clarifier les rôles et les responsabilités en ce qui a trait à la gestion de risques juridiques horizontaux particuliers.

### **Comité directeur des SMA**

- comité interministériel présidé par le ministère de la Justice auquel tous les clients participent.





**ANNEXE B :**  
**Cadre d'évaluation**



## Cadre d'évaluation — Évaluation de la gestion des risques juridiques au ministère de la Justice

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données
<b>Justification de l'initiative de gestion des risques juridiques (GRJ)</b>		
1. Comment le contexte au sein duquel la GRJ est menée a-t-il changé depuis 2003? Quelles sont les incidences de ces changements?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendances quant au nombre et à la complexité des dossiers auxquels le gouvernement fédéral est partie</li> <li>• Changements à la structure d'administration/gestion de la GRJ (transfert)</li> <li>• Opinion quant aux effets de tout changement</li> <li>• Opinion quant au maintien de la nécessité de la GRJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation/iCase</li> <li>• Entrevues des répondants clés</li> </ul>
2. La GRJ est-elle conforme aux principes de gestion intégrée des risques et à l'atteinte des objectifs stratégiques du ministère de la Justice?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignement de la GRJ avec la gestion intégrée des risques et les objectifs stratégiques du ministère de la Justice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> </ul>
<b>Mise en œuvre de l'Initiative de GRJ</b>		
3. Est-ce que le Cadre de responsabilité et structure de gouvernance (CRSG) de la GRJ offre un cadre efficace pour la gestion systématique des risques juridiques?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinion quant au maintien de la pertinence du CRSG de la GRJ</li> <li>• Existence d'une compréhension commune des rôles et responsabilités pour la GRJ</li> <li>• Existence d'une compréhension commune de la GRJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Entrevues des répondants clés</li> <li>• Sondage auprès des avocats</li> <li>• Études de cas</li> </ul>
4. Quelles structures et processus ont été mis en place au ministère de la Justice pour appuyer la détermination, l'évaluation, l'atténuation et la gestion des risques juridiques?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de contrôle pour cerner les risques</li> <li>• Normes pour l'évaluation des risques</li> <li>• Stratégies d'atténuation et de gestion des risques</li> <li>• Stratégies de communication et de consultation au sein du ministère de la Justice avec les ministères clients/d'autres ministères et organismes centraux concernés</li> <li>• Caractère adéquat des structures et processus de GRJ pour appuyer des pratiques efficaces de GRJ</li> <li>• Caractère adéquat de la stratégie de communications pour appuyer la GRJ</li> <li>• Rôle de la Direction de la gestion de la pratique du droit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Entrevues des répondants clés</li> <li>• Sondage auprès des avocats</li> <li>• Études de cas</li> <li>• Examen des dossiers</li> </ul>
5. La GRJ est-elle intégrée au travail (politiques/conseils/lois/contentieux) du ministère de la Justice?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'intégration de la GRJ dans les travaux du ministère de la Justice</li> <li>• Niveau d'intégration de la GRJ dans les pratiques liées aux risques des ministères et organismes gouvernementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation/iCase</li> <li>• Entrevues des répondants clés</li> <li>• Sondage auprès des avocats</li> <li>• Études de cas</li> <li>• Examen des dossiers</li> </ul>
6. À quel point les pratiques de GRJ sont-elles uniformes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformité de l'évaluation, de la gestion et de la production de rapports sur les risques (particulièrement pour les dossiers ayant un niveau de risque 6)</li> <li>• Variations selon le type d'activités juridiques (conseils, rédaction des lois, contentieux)</li> <li>• Variations par SJ, région, portefeuille</li> <li>• Uniformité/comparabilité des outils</li> <li>• Uniformité de l'utilisation des outils, notamment d'iCase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation/iCase</li> <li>• Entrevues des répondants clés</li> <li>• Sondage auprès des avocats</li> <li>• Études de cas</li> <li>• Examen des dossiers</li> </ul>

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données
7. Quels sont les avantages et les inconvénients d'avoir différentes pratiques de GRJ au sein du ministère de la Justice?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinion quant aux avantages/inconvénients de l'existence de différentes pratiques de GRJ au sein du ministère de la Justice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues des répondants clés</li> <li>Sondage auprès des avocats</li> <li>Études de cas</li> <li>Groupes de discussion</li> </ul>
8. Les outils requis sont-ils en place pour appuyer la GRJ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Types d'outils disponibles</li> <li>Caractère adéquat des outils pour appuyer la GRJ</li> <li>Caractère adéquat du signalement des risques juridiques</li> <li>Intégrité de la qualité des données d'iCase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la documentation/iCase</li> <li>Entrevues des répondants clés</li> <li>Sondage auprès des avocats</li> <li>Études de cas</li> <li>Examen des dossiers</li> <li>Groupes de discussion</li> </ul>
9. À quel point les avocats connaissent-ils les outils et les utilisent-ils?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation à l'existence des outils pour appuyer la GRJ</li> <li>Utilisation des outils actuels par les avocats</li> <li>Satisfaction quant aux outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues des répondants clés</li> <li>Sondage auprès des avocats</li> <li>Études de cas</li> <li>Examen des dossiers</li> </ul>
10. Y a-t-il suffisamment de ressources (humaines, financières, information, formation, technologie) pour appuyer la GRJ au ministère de la Justice?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinion quant à la quantité suffisante de ressources pour appuyer la prise de décisions en matière de GRJ</li> <li>Coûts liés aux différents modèles de GRJ</li> <li>Capacité de mesurer les résultats et de produire des rapports sur ceux-ci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues des répondants clés</li> <li>Sondage auprès des avocats</li> <li>Études de cas</li> <li>Groupes de discussion</li> </ul>
11. Des évaluations des risques sont-elles utilisées pour l'affectation des ressources et la planification dans les dossiers de consultation/de rédaction des lois/de contentieux?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinion sur la question à savoir si les évaluations des risques sont utilisées pour l'affectation des ressources et la planification</li> <li>Indications dans les dossiers à l'effet que les évaluations des risques sont utilisées pour l'affectation des ressources et la planification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues des répondants clés</li> <li>Sondage auprès des avocats</li> <li>Études de cas</li> <li>Examen des dossiers</li> </ul>
12. Y a-t-il des éléments de la GRJ qui n'ont pas été mis en œuvre? Y a-t-il des lacunes auxquelles il faudrait répondre?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composantes du Cadre de responsabilité et structure de gouvernance qui n'ont pas été mises en œuvre</li> <li>Lacunes dans les processus et les pratiques pour l'atténuation/la gestion des risques juridiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la documentation</li> <li>Entrevues des répondants clés</li> <li>Sondage auprès des avocats</li> <li>Études de cas</li> <li>Examen des dossiers</li> </ul>

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données
<b>Résultats de l'Initiative de gestion des risques juridiques (GRJ)</b>		
13. Les pratiques actuelles du ministère de la Justice ont-elles des retombées en ce qui a trait à l'atténuation/la gestion des risques juridiques au sein du gouvernement fédéral?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les intervenants gouvernementaux sont informés régulièrement des risques juridiques</li> <li>• Le ministère de la Justice comprend les principaux risques juridiques du client</li> <li>• Niveau de compréhension de la gestion des risques juridiques au sein des ministères et organismes gouvernementaux</li> <li>• Prise en compte des risques juridiques dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, de programmes et des lois du gouvernement</li> <li>• Utilité des conseils juridiques au sujet des risques juridiques</li> <li>• Partenariats de GRJ efficaces avec les ministères clients</li> <li>• Niveau de réussite de l'évitement/l'atténuation des risques juridiques grâce à la GRJ (rapidité des réponses, stratégies efficaces)</li> <li>• Capacité de mesurer les résultats et de produire des rapports sur ceux-ci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Entrevues des répondants clés</li> <li>• Sondage auprès des avocats</li> <li>• Études de cas</li> <li>• Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice</li> <li>• Examen des dossiers</li> <li>• Groupes de discussion</li> </ul>
14. Est-ce que l'approche du ministère de la Justice pour la GRJ reflète les pratiques de GRJ efficaces? Quels sont les éléments communs/les différences?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leçons apprises et pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans les autres administrations</li> <li>• Opinion sur la question à savoir si la GRJ reflète les pratiques exemplaires de gestion des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Groupes de discussion</li> </ul>
15. Quelles sont les leçons apprises et les pratiques exemplaires clés en matière de GRJ? Sont-elles communiquées et partagées efficacement au sein du ministère de la Justice?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leçons apprises et pratiques exemplaires</li> <li>• Processus de partage des pratiques exemplaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation</li> <li>• Entrevues des répondants clés</li> <li>• Sondage auprès des avocats</li> <li>• Études de cas</li> <li>• Examen des dossiers</li> <li>• Groupes de discussion</li> </ul>
16. Comment la GRJ pourrait-elle être améliorée?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteurs pouvant être améliorés cernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la documentation/iCase</li> <li>• Entrevues des répondants clés</li> <li>• Sondage auprès des avocats</li> <li>• Études de cas</li> <li>• Examen des dossiers</li> <li>• Groupes de discussion</li> </ul>



**ANNEXE C :**  
**Outils de collecte des données**

## **Évaluation de la gestion des risques juridiques Guide d'interview des répondants clés**

Depuis 1999, le gouvernement fédéral gère les risques (probables ou réels) par le biais de l'Initiative de gestion des risques juridiques (GRJ). De grande portée, l'Initiative s'applique aux structures et aux processus organisationnels, aux outils de travail et de gestion, ainsi qu'aux compétences et aux attitudes des conseillers juridiques et des gestionnaires du ministère de la Justice et des ministères et organismes du gouvernement du Canada.

En 2003, l'Initiative de GRJ, qui était alors limitée dans le temps à un bureau de projet auquel étaient rattachées des ressources humaines et financières, est devenue une initiative continue et intégrée à l'ensemble du travail du ministère de la Justice. À cet effet, un cadre de responsabilité et structure de gouvernance (CRSG) de la GRJ a été mis en place (voir l'annexe A). Le CRSG stipule qu'il « incombe à tous les employés et gestionnaires du ministère de la Justice de connaître et d'appliquer les méthodes et les principes de GRJ appropriés à leur poste et à leur sphère de responsabilité ». Il établit également des rôles et des responsabilités définis pour les membres de la haute direction.

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice évalue maintenant la mise en oeuvre de l'Initiative de GRJ. Dans le cadre du processus de collecte des données, des entrevues seront menées auprès d'un éventail de répondants clés du Ministère.

Tous les renseignements que vous fournirez sont confidentiels et ne seront utilisés qu'à des fins de recherche. Aucun participant ne sera identifié dans les rapports soumis au ministère de la Justice. Les renseignements seront présentés sous forme agrégée et les réponses individuelles ne seront pas divulguées à l'extérieur de PRA Inc. et de l'équipe d'évaluation de la GRJ du ministère de la Justice, qui comprend des représentants de la Division de l'évaluation et de la Direction de la gestion de la pratique du droit.

L'interview durera environ 60 minutes et avec votre permission sera enregistrée afin d'assurer l'exactitude des renseignements rapportés. Tous les enregistrements seront effacés à la fin de l'étude. Enfin, nous voudrions vous rappeler que votre participation à cette interview est totalement volontaire.



## **Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle et vos responsabilités actuels. Comment se relient-ils à la GRJ?

## **Justification de l'Initiative de GRJ**

2. Comment le contexte de la GRJ a-t-il changé depuis 2003? Notamment, comment fonctionne la décentralisation de la GRJ selon le CRSG? A-t-elle eu des effets positifs ou négatifs sur la capacité du ministère de la Justice de gérer systématiquement les risques juridiques?
3. Quel est le besoin, le cas échéant, d'une approche systématique pour gérer les risques juridiques?

## **Mise en œuvre de la GRJ**

4. À votre avis, existe-t-il une compréhension commune des rôles, responsabilités et responsabilisation en matière de GRJ à l'échelle du Ministère?
5. Dans quelle mesure l'approche du MJ est-elle cohérente pour ce qui est de la détermination et de l'évaluation des risques juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte des éléments suivants :
  - Cohérence des niveaux accordés aux risques (particulièrement les niveaux 6, 7, 8 et 9)
  - Normes utilisées pour évaluer le risque juridique et la surutilisation possible des cotes de risque 5 ou 6
  - Évaluation des risques juridiques dans toutes les activités du MJ (contentieux, consultation, services législatifs, politiques)
  - Approche à la réévaluation du risque juridique
6. Dans quelle mesure l'approche du MJ est-elle cohérente pour ce qui est de l'atténuation et de la gestion des risques juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte notamment des éléments suivants :
  - Utilisation de modèles de plans de contingence et de communication
  - Gestion et rapports visant les dossiers des risques juridiques ayant des cotes de risque comparables (particulièrement les niveaux 6, 7, 8 et 9)
  - Gestion des risques juridiques dans toutes les activités du MJ (contentieux, consultation, services législatifs, politiques).

7. Quelles initiatives, le cas échéant, votre secteur, portefeuille, région, services juridiques ministériels/ministère ou organisme client a mis en œuvre en vue d'évaluer ou de gérer les risques juridiques de façon plus systématique?
8. Quels sont les avantages et les inconvénients de la diversité des pratiques de GRJ à l'échelle du MJ? Y a-t-il des domaines dans lesquels les pratiques de GRJ devraient être mieux coordonnées ou pour lesquels il faudrait utiliser des pratiques/normes nationales?
9. Les outils que le MJ a mis en place sont-ils suffisants pour soutenir la GRJ? (*Approfondir : La matrice des risques capture-t-elle exactement les risques qui pourraient être gérés activement? La matrice fonctionne-t-elle bien pour les dossiers consultatifs/services législatifs/politiques?*) Dans quelle mesure les avocats-conseils connaissent-ils ces outils? Ces outils sont-ils, de fait, utilisés lorsque les circonstances l'exigent?
10. Quels sont les outils les plus efficaces? Quels sont les outils les moins efficaces et pourquoi? Quels sont les autres outils dont on aurait besoin?
11. Les pratiques actuelles de communication et de rapport des risques juridiques au MJ sont-elles efficaces? Pourquoi ou pourquoi pas? (*Approfondir : Les hauts gestionnaires reçoivent-ils des renseignements suffisants et en temps opportun? La grille d'évaluation assure-t-elle que tous les dossiers à risques élevés sont communiqués à la haute direction? La stratégie de communication actuelle tient-elle compte des dossiers des services consultatifs, législatifs, et politiques?*)
12. Comment les ministères/organismes clients comprennent-ils leur rôle dans la gestion des risques juridiques? Dans quelle mesure le risque juridique est-il intégré dans leur prise de décisions ministérielles?
13. Votre secteur, portefeuille, région, service juridique ministériel a-t-il entrepris des activités pour faire participer les ministères/organismes clients et améliorer leur compréhension de la GRJ? (*Approfondir : Est-ce que votre secteur, portefeuille, région, service juridique ministériel a des comités mixtes relatifs à la GRJ?*) Ces activités ont-elles donné lieu à des partenariats efficaces en matière de GRJ? (*Approfondir : Les cadres supérieurs du ministère/organisme client reçoivent-ils des renseignements suffisants en temps opportun? Sont-ils activement engagés dans la GRJ?*) Comment ces partenariats pourraient-ils être améliorés?

14. Y a-t-il assez de ressources (humaines, financières et au chapitre de l'information, de la formation et de la technologie) pour appuyer la gestion des risques juridiques au Ministère? Quelles sont les ressources additionnelles nécessaires, le cas échéant? (*Approfondir : personnel à plein temps/supplémentaire, possibilités de formation, ressources pour résoudre des difficultés technologiques, etc.*)
15. Les évaluations de risques sont-elles utilisées dans l'allocation et la planification des ressources? Veuillez expliquer comment elles sont utilisées. (*Approfondir : Quelles mesures pourrait-on prendre, telles qu'un autre avocat-conseil, la réaffectation d'un avocat principal au dossier, etc. et existe-t-il des critères qui s'appliquent en cas de telles mesures?*)
16. Quelles ont été les principales difficultés pour mettre en œuvre la GRJ? (*Approfondir : Y a-t-il des éléments de la GRJ qui n'ont pas été mis en œuvre? Y a-t-il des éléments qui sont trop difficiles/qui prennent trop de temps/qui n'aident pas? Les avocats-conseils ont-ils trop de difficultés à intégrer la GRJ dans leur tâche quotidienne?*)
17. Y a-t-il des lacunes dans les processus et pratiques relatives à la détermination, à l'évaluation et à la gestion des risques juridiques? Les processus de GRJ devraient-ils s'étendre à la surveillance et à la gestion des dossiers de niveau 6?
18. Comment envisagez-vous le rôle de la Direction de la gestion de la pratique du droit dans la GRJ?

## Résultats

19. Les pratiques du MJ ont-elles eu un impact, le cas échéant, sur l'atténuation ou la gestion des risques juridiques dans l'administration fédérale? Par exemple,
  - Le niveau de sensibilisation aux risques juridiques a-t-il changé dans les ministères/organismes clients?
  - La compréhension de la gestion des risques juridiques a-t-elle augmenté dans les ministères/organismes clients?
  - Les ministères/organismes clients tiennent-ils régulièrement compte des risques juridiques dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs politiques, programmes, lois et règlements?
  - La GRJ a-t-elle permis d'éviter ou d'atténuer des risques juridiques?
  - La GRJ a-t-elle permis de réduire les passifs du gouvernement?

- Autres? SVP, expliquez.
20. De quelle mesure de réussite auriez-vous besoin pour évaluer si la GRJ a permis de bien déterminer, gérer et atténuer le risque juridique? Estimez-vous que le MJ mesure les résultats de la GRJ d'une façon qui aide les gestionnaires dans leur planification? (*Approfondir : rapports de GRJ dans iCase*) Quelles autres mesures et quels autres outils pourraient vous aider?
  21. Quelles sont les leçons clés apprises et les pratiques exemplaires tirées des divers modèles de GRJ qu'ont utilisées les secteurs/portefeuilles/régions/services juridiques ministériels/secteurs? Sont-elles communiquées efficacement et partagées à l'échelle du MJ? Dans la négative, comment pourrait-on faire mieux?
  22. Quelles sont vos suggestions pour améliorer la GRJ?
  23. Voulez-vous faire d'autres commentaires?

**Merci. Nous apprécions grandement votre participation.**

## Sondage auprès des conseillers juridiques

If you wish to answer in the other official language, please change text now [\(link to English\)](#); you won't be able to do it once you have started answering the questions.

Depuis 1999, le gouvernement fédéral gère les risques juridiques (probables ou réels) par le biais de l'Initiative de gestion des risques juridiques (GRJ). De grande portée, l'Initiative s'applique aux structures et aux processus organisationnels, aux outils de travail et de gestion, ainsi qu'aux compétences et aux attitudes des conseillers juridiques et des gestionnaires du ministère de la Justice et des autres ministères et agences du gouvernement du Canada.

La Division de l'évaluation du Ministère effectue l'évaluation de la GRJ au Ministère. Cette évaluation a pour but d'examiner la façon dont la GRJ a été mise en œuvre au Ministère et d'évaluer si les structures et les processus mis en place à l'appui de la GRJ contribuent à la gestion efficace des risques juridiques au gouvernement fédéral. L'évaluation est effectuée par PRA Inc., société de recherche indépendante, qui travaille en collaboration avec la Division de l'évaluation, la Direction de la gestion de la pratique du droit et la Division de la recherche et de la statistique du Ministère. Ce sondage auprès de tous les conseillers juridiques du Ministère fait partie de l'évaluation.

Vos réponses sont très importantes pour nous. Nous désirons connaître les points de vue de tous les conseillers juridiques du Ministère, même si la GRJ ne fait pas partie de votre travail quotidien.

Le présent questionnaire est facile à remplir et peut être complété en peu de temps. Pour la plupart des questions, il vous suffira de cliquer sur la réponse pertinente. Il vous faudra environ 15 minutes pour le compléter. Vous ne pouvez accéder au site du sondage qu'une seule fois. **Nous vous demandons donc de le remplir entièrement en une seule session.** (Veuillez noter que si vous cliquez sur la fonction arrière de votre navigateur pendant que vous répondez au questionnaire, vous devrez répondre de nouveau aux questions qui suivent celle où vous êtes retournés.)

Toutes vos réponses seront confidentielles et elles ne seront utilisées que pour regrouper les résultats qui seront inclus dans le rapport d'évaluation, et ce, de façon à rendre impossible l'identification des répondants ou de leurs réponses.

Nous vous serions reconnaissants de remplir le questionnaire et de le soumettre au plus tard le **18 mars 2008.**

Division de l'évaluation

Si vous avez des questions au sujet du sondage, n'hésitez pas à communiquer avec Susan Kelly, Division de l'évaluation, au 613-957-7657. Pour les questions techniques, veuillez communiquer avec Jo-Anne Chrétien au 613-957-9610.

## Contexte

Les questions suivantes serviront à établir le profil des répondants au sondage.

1. Quand avez-vous commencé à travailler au ministère de la Justice?
  - Il y a moins d'un an
  - Entre un an et cinq ans
  - Entre 6 et 10 ans
  - Il y a plus de dix ans
  
2. Où travaillez-vous actuellement?
  - Administration centrale
  - Bureau régional
  - Services juridiques ministériels
  - Bureau satellite
  
3. Quel est le niveau de classification du poste que vous occupez actuellement?
  - LA-1
  - LA-2A
  - LA-2B
  - LA-3A
  - LA-3B
  - LA-3C
  - a) Occupez-vous un poste de gestion?
    - Oui
    - Non

## Connaissances partagées

Les questions suivantes portent sur votre expérience de la gestion des risques juridiques.

Un risque juridique est un risqué lié à une question ou à un événement qui donne lieu à des considérations juridiques. Un risque juridique peut survenir à la suite d'une action ou d'une décision prise par le gouvernement (ou une action ou une décision proposée par celui-ci) ou d'actions ou de décisions prises à l'extérieur du gouvernement qui ont des implications juridiques et qui demandent de la part du gouvernement une réponse ou une action de nature juridique, organisationnelle ou politique ou au niveau des communications.

4. Comment évaluez-vous votre connaissance générale de la gestion des risques juridiques (GRJ)?
- Très bonne
  - Bonne
  - Limitée
  - Faible
5. Indiquez à quel point vous êtes d'accord ou n'êtes pas d'accord avec les énoncés suivants :
- |   |  |
|---|--|
| a) La GRJ est bien définie par le Ministère.  | <input type="radio"/> Totalement d'accord  |
| b) Mon rôle et mes responsabilités liés à la GRJ sont clairement définis.                                   | <input type="radio"/> D'accord             |
|   | <input type="radio"/> Pas d'accord         |
| c) Les ministères et organismes clients comprennent leurs rôles et leurs responsabilités en matière de GRJ. | <input type="radio"/> Pas du tout d'accord |
|   | <input type="radio"/> Je ne sais pas       |
| d) La gestion des risques juridiques fait partie de ma pratique du droit.                                   |  |
6. Sur quels types de dossiers nécessitant une gestion des risques juridiques travaillez-vous **le plus souvent**?
- Contentieux
  - Soutien au contentieux
  - Services consultatifs
  - Services législatifs (rédaction de lois et de règlements)
  - Élaboration de politiques et de programmes

#### **Mise en œuvre de la GRJ – Dossiers de contentieux**

7. En tenant compte des **dossiers de contentieux** sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence, selon vous, a-t-on identifié et évalué des risques juridiques?
- Souvent (75-100 % des dossiers)
  - Assez souvent (50-74 % des dossiers)
  - À l'occasion (25-49 % des dossiers)
  - Rarement (1-24 % des dossiers)
  - Jamais (0 % des dossiers)
  - Je ne sais pas
  - Ne s'applique pas à mon travail



8. En **évaluant les risques juridiques**, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe du contentieux, ...
- |  | Pourcentage des dossiers                              |
|--|---|
| a) consulté les Services juridiques (SJ) du client?  | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) consulté le ministère client?   | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) consulté des groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. des groupes du Secteur du droit public ou du Secteur des politiques)? | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) consulté d'autres SJ potentiellement concernés?   | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) réévalué les risques après une première évaluation?   | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
| f) entré l'évaluation des risques dans iCase?  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |
9. Quelle est, selon vous, l'utilité de la grille/matrice d'évaluation de la GRJ dans iCase ou d'autres outils.
- Très utile
  - Utile
  - Pas très utile
  - Inutile
  - Sans objet / Je n'ai pas utilisé cet outil.
10. Pourquoi trouvez-vous inutile la grille/matrice d'évaluation de la GRJ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)
- L'échelle du niveau d'incidence sur le gouvernement (importante, modérée, mineure) n'est pas bien définie.
  - L'échelle de probabilité d'un résultat défavorable (faible – moins de 30 %; moyenne – 30-70 %; élevée – plus de 70 %) n'a pas assez de catégories.
  - La grille sous-estime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
  - La grille surestime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
  - La grille donne des niveaux de risque incohérents à l'échelle du Ministère.
  - La grille ne tient pas compte de l'urgence ou du temps (p. ex. risque élevé mais sans conséquence avant plusieurs années).
  - La grille ne permet pas de saisir d'autres aspects pertinents du risque (veuillez préciser) :  
\_\_\_\_\_
  - Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

11. Pourquoi n'avez-vous pas utilisé la grille/matrice d'évaluation de la GRJ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- Je ne savais pas qu'il existait une grille/matrice d'évaluation de la GRJ.
- Je ne sais pas comment utiliser la grille.
- La grille ne saisira pas de façon exacte le niveau de risque.
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

12. Quelle est, selon vous, l'utilité de l'écran pour l'évaluation des risques dans iCase.

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile
- Sans objet / Je n'ai pas utilisé cet outil

13. Avez-vous utilisé un autre outil d'évaluation des risques?

- Oui, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Non

a) Quelle est, selon vous, l'utilité de l'autre outil d'évaluation des risques que vous avez utilisé.

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile

14. En élaborant **des stratégies de gestion des risques juridiques**, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe du contentieux,...

- a) consulté le ministère client?
- b) consulté les Services juridiques du client?
- c) consulté votre gestionnaire?
- d) consulté des comités du contentieux ou d'évaluation des risques?
- e) consulté la personne-ressource pour la GRJ dans le portefeuille, la région ou les SJ ministériels?

Pourcentage des dossiers

- Souvent (75-100 %)
- Assez souvent (50-74 %)
- À l'occasion (25-49 %)
- Rarement (1-24 %)
- Jamais (0 %)
- Je ne sais pas
- Ne s'applique pas à mon travail

- f) consulté des groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. des groupes du Secteur du droit public ou du Secteur des politiques)?
- g) consulté d'autres SJ potentiellement concernés?

15. À combien estimez-vous le nombre total de dossiers à risque élevé (niveaux de risque 7, 8 et 9) sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années?

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

16. En ne tenant compte **que** de vos dossiers à risque élevé (niveaux de risque 7, 8 et 9), à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe du contentieux, ...

- |  | Pourcentage des dossiers                              |
|--|---|
| a) signalé ces dossiers aux cadres supérieurs de l'administration centrale du Ministère?   | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) signalé ces dossiers aux gestionnaires régionaux ou aux gestionnaires des services juridiques?                                  | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) signalé ces dossiers aux comités du contentieux ou d'évaluation des risques?  | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) signalé ces dossiers aux Services juridiques du client?   | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) signalé ces dossiers aux personnes responsables chez le client?   | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
| f) signalé ces dossiers aux gestionnaires du portefeuille?   | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
| g) préparé des notes d'information sur ces dossiers?   | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |
| h) préparé des notes d'alerte au sujet de ces dossiers?  |   |
| i) participé à l'élaboration d'un plan d'urgence pour ces dossiers?  |   |
| j) Avez-vous déjà utilisé la procédure de règlement des différends pour vos dossiers à risque élevé (niveaux de risque 7, 8 et 9)? |   |
|  | <input type="radio"/> Oui                             |
|  | <input type="radio"/> Non                             |

k) Pour vos dossiers de niveaux de risque 7, 8 et 9, à quelle étape utilisez-vous **le plus souvent** des options de règlement des différends?

- Après la plaidoirie
- Après la production de documents
- Après la communication préalable
- Juste avant le procès ou l'audience
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Je ne sais pas

17. À combien estimez-vous le nombre total de dossiers de niveau de risque 6 sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années?

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

18. En ne tenant compte **que** de vos dossiers de niveau de risque 6, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe du contentieux,...

- |   | Pourcentage des dossiers                              |
|---|---|
| a) signalé ces dossiers aux cadres supérieurs de l'administration centrale du Ministère?                    | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) signalé ces dossiers aux gestionnaires régionaux ou aux gestionnaires des SJ?                            | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) signalé ces dossiers aux comités du contentieux ou d'évaluation des risques?                             | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) signalé ces dossiers aux Ss du client?   | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) signalé ces dossiers aux personnes responsables chez le client?  | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
| f) signalé ces dossiers aux gestionnaires du portefeuille?  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
| g) préparé des notes d'information sur ces dossiers?  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |
| h) préparé des notes d'alerte sur ces dossiers?   |   |
| i) participé à l'élaboration d'un plan d'urgence pour ces dossiers?   |   |
|   |   |
| j) Avez-vous déjà utilisé la procédure de règlement des différends pour vos dossiers de niveau de risque 6? |   |
| <input type="radio"/> Oui   |   |
| <input type="radio"/> Non   |   |

- k) Pour vos dossiers de niveaux de risque 6, à quelle étape utilisez-vous **le plus souvent** des options de règlement des différends?
- Après la plaidoirie
  - Après la production de documents
  - Après la découverte du problème
  - Juste avant le procès ou l'audience
  - Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
  - Je ne sais pas

19. À combien estimez-vous le nombre de dossiers sur lesquels vous avez travaillé et pour lesquels le niveau de risque a été **réévalué** de moyen à élevé au cours des 2 dernières années.  
Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

20. En ne tenant compte **que** des dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années et pour lesquels le risque a été **réévalué** de moyen à élevé, à quelle fréquence les événements suivants se sont-ils produits après le rehaussement du niveau de risque?

- |  |   |
|--|---|
|  | Pourcentage des dossiers                              |
| a) Le nombre de conseillers juridiques a augmenté. | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) Des avocats-conseil ont été désignés.           | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) Les consultations ont augmenté.                 | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) Le nombre de rapports a augmenté.               | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
|  | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
|  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

### Mise en œuvre de la GRJ – Dossiers de soutien au contentieux

21. En tenant compte des **dossiers de soutien au contentieux** sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence, selon vous, a-t-on identifié et évalué des risques juridiques?
- Souvent (75-100 % des dossiers)
  - Assez souvent (50-74 % des dossiers)
  - À l'occasion (25-49 % des dossiers)
  - Rarement (1-24 % des dossiers)
  - Jamais (0 % des dossiers)
  - Je ne sais pas
  - Ne s'applique pas à mon travail

22. En **évaluant les risques juridiques**, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe de soutien au contentieux, ...

- |  | Pourcentage des dossiers                              |
|--|---|
| a) consulté le ministère client?   | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) consulté des conseillers juridiques du Ministère (bureau régional, administration centrale) chargés du dossier de contentieux?      | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) consulté des groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. des groupes du Secteur du droit public ou du Secteur des politiques)? | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) consulté d'autres Services juridiques ministériels (SJM) potentiellement concernés?   | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) réévalué les risques après une première évaluation?   | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
| f) entré l'évaluation des risques dans iCase?  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

23. Quelle est, selon vous, l'utilité de la grille/matrice d'évaluation de GRJ dans iCase ou d'autres outils.

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile
- Sans objet / Je n'ai pas utilisé cet outil.

24. Pourquoi trouvez-vous inutile la grille/matrice d'évaluation de la GRJ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- L'échelle du niveau d'incidence (importante, modérée, mineure) n'est pas bien définie.
- L'échelle de probabilité d'un résultat défavorable (faible – moins de 30 %; moyenne – 30-70 %; élevée – plus de 70 %) n'a pas assez de catégories.
- La grille sous-estime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
- La grille surestime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
- La grille donne des niveaux de risque incohérents à l'échelle du Ministère.
- La grille ne tient pas compte de l'urgence ou du temps (p. ex. risque élevé mais sans conséquence avant plusieurs années).
- La grille ne permet pas de saisir d'autres aspects pertinents du risque (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

25. Pourquoi n'avez-vous pas utilisé la grille/matrice d'évaluation de la GRJ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- Je ne savais pas qu'il existait une grille/matrice d'évaluation de la GRJ.
- Je ne sais pas comment utiliser la grille.
- La grille ne saisira pas de façon exacte le niveau de risque.
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

26. Quelle est, selon vous, l'utilité de l'écran pour l'évaluation des risques dans iCase.

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile
- Sans objet / Je n'ai pas utilisé cet outil.

27. Avez-vous utilisé un autre outil d'évaluation des risques?

- Oui, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Non

a) Quelle est, selon vous, l'utilité de l'autre outil d'évaluation des risques que vous avez utilisé?

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile

28. En élaborant **des stratégies de gestion des risques juridiques**, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe de soutien du contentieux, ...

- |  | Pourcentage des dossiers                              |
|--|---|
| a) consulté le ministère client?   | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) consulté votre gestionnaire?  | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) consulté les comités du contentieux ou d'évaluation des risques?  | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
|  | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| d) consulté la personne-ressource pour la GRJ dans le portefeuille, la région ou les SJM?                              | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
|  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
| e) consulté l'avocat-conseil du contentieux du Ministère (bureau régional, administration centrale) chargé du dossier? | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

- f) consulté des groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. des groupes du Secteur du droit public ou du Secteur des politiques)?
- g) consulté d'autres SJM potentiellement concernés?

29. À combien estimez-vous le nombre total de dossiers de niveau de risque élevé (niveaux de risque 7, 8 et 9) sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années.

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

30. En ne tenant compte **que** de vos dossiers à risque élevé (niveaux de risque 7, 8 et 9), à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe de soutien du contentieux, ...

- |  | Pourcentage des dossiers                              |
|--|---|
| a) signalé ces dossiers aux cadres supérieurs de l'administration centrale du Ministère?   | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) signalé ces dossiers aux gestionnaires des SJM?   | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) signalé ces dossiers aux personnes responsables chez le client?   | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) signalé ces dossiers aux comités du contentieux ou d'évaluation des risques?  | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) signalé ces dossiers aux gestionnaires du portefeuille?   | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
| f) préparé des notes d'information sur ces dossiers?   | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
| g) préparé des notes d'alerte au sujet de ces dossiers?  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |
| h) participé à l'élaboration de plans d'urgence pour ces dossiers?   |   |
| i) Avez-vous déjà utilisé la procédure de règlement des différends pour vos dossiers à risque élevé (niveaux de risque 7, 8 et 9)? |   |
|  | <input type="radio"/> Oui                             |
|  | <input type="radio"/> Non                             |



j) Pour vos dossiers de niveau de risque 7, 8 et 9, à quelle étape recommandez-vous le plus souvent l'utilisation d'options de règlement des différends?

- Après la plaidoirie
- Après la production de documents
- Après la communication préalable
- Juste avant le procès ou l'audience
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Je ne sais pas

31. À combien estimez-vous le nombre total de dossiers de niveau de risque 6 sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années.

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

32. En ne tenant compte **que** de vos dossiers de niveau de risque 6, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe de soutien du contentieux, ...

- |  | Pourcentage des dossiers                              |
|--|---|
| a) signalé ces dossiers aux cadres supérieurs de l'administration centrale du Ministère? | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) signalé ces dossiers aux gestionnaires des SJM?                                       | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) signalé ces dossiers aux personnes responsables chez le client?                       | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) signalé ces dossiers aux comités du contentieux ou d'évaluation des risques?          | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) signalé ces dossiers aux gestionnaires du portefeuille?                               | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
| f) préparé des notes d'information sur ces dossiers?                                     | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
| g) préparé des notes d'alerte au sujet de ces dossiers?                                  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |
| h) participé à l'élaboration de plans d'urgence pour ces dossiers?                       |   |

i) Avez-vous déjà utilisé la procédure de règlement des différends pour vos dossiers de niveau de risque 6?

- Oui
- Non

j) Pour vos dossiers de niveau de risque 6, à quelle étape recommandez-vous le plus souvent l'utilisation d'options de règlement des différends?

- Après la plaidoirie
- Après la production de documents
- Après la communication préalable
- Juste avant le procès ou l'audience
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Je ne sais pas

33. À combien estimez-vous le nombre de dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années et pour lesquels le niveau de risque a été **réévalué** de moyen à élevé.

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

34. En ne tenant compte **que** des dossiers sur lesquels vous avez travaillé et pour lesquels le niveau de risque a été **réévalué** de moyen à élevé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence les événements suivants se sont-ils produits après le rehaussement du niveau de risque?

- a) Le nombre de conseillers juridiques a augmenté.
- b) Des avocats-conseil ont été désignés.
- c) Les consultations ont augmenté.
- d) Le nombre de rapports a augmenté.

Pourcentage des dossiers

- Souvent (75-100 %)
- Assez souvent (50-74 %)
- À l'occasion (25-49 %)
- Rarement (1-24 %)
- Jamais (0 %)
- Je ne sais pas
- Ne s'applique pas à mon travail

### Mise en œuvre de la GRJ – Dossiers consultatifs

35. En tenant compte des **dossiers consultatifs** sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence, selon vous, a-t-on identifié et évalué des risques juridiques?

- Souvent (75-100 % des dossiers)
- Assez souvent (50-74 % des dossiers)
- À l'occasion (25-49 % des dossiers)
- Rarement (1-24 % des dossiers)
- Jamais (0 % des dossiers)
- Je ne sais pas
- Ne s'applique pas à mon travail

36. En **évaluant les risques juridiques**, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe consultative, ...

- |   | Pourcentage des dossiers                              |
|---|---|
| a) consulté le ministère client?  | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) consulté des groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. des groupes du Secteur du droit public)? | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) consulté d'autres SJM potentiellement concernés?   | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) réévalué les risques après une première évaluation?  | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) entré l'évaluation des risques dans iCase?   | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
|   | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|   | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

37. Quelle est selon vous l'utilité de la grille/matrice d'évaluation de la GRJ dans iCase ou d'autres outils.

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile
- Sans objet / Je n'ai pas utilisé cet outil.

38. Pourquoi trouvez-vous inutile la grille/matrice d'évaluation de la GRJ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- L'échelle du niveau d'incidence (importante, modérée, mineure) n'est pas bien définie.
- L'échelle de probabilité d'un résultat défavorable (faible – moins de 30 %; moyenne – 30-70 %; élevée – plus de 70 %) n'a pas assez de catégories.
- La grille sous-estime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
- La grille surestime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
- La grille donne des niveaux de risque incohérents à l'échelle du Ministère.
- La grille ne tient pas compte de l'urgence ou du temps (p. ex. risque élevé mais sans conséquence avant plusieurs années).
- La grille ne permet pas de saisir d'autres aspects pertinents du risque (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_
- La grille ne s'applique pas aux dossiers de consultation car elle est axée sur le contentieux.
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

39. Pourquoi n'avez-vous pas utilisé la grille/matrice d'évaluation de la GRJ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- Je ne savais pas qu'il existait une grille/matrice d'évaluation de la GRJ.
- Je ne sais pas comment utiliser la grille.
- La grille ne s'applique pas aux dossiers de consultation car elle est axée sur le contentieux.
- La grille ne saisira pas de façon exacte le niveau de risque.
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

40. Quelle est selon vous l'utilité de l'écran pour l'évaluation des risques dans iCase?

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile
- Sans objet / Je n'ai pas utilisé cet outil.

41. Avez-vous utilisé d'autres outils d'évaluation des risques?

- Oui, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Non

- a) Quelle est, selon vous, l'utilité de l'autre outil d'évaluation des risques que vous avez utilisé.
- Très utile
  - Utile
  - Pas très utile
  - Inutile

42. En élaborant **des stratégies de gestion des risques juridiques**, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe consultative, ...

- |  | Pourcentage des dossiers                              |
|--|---|
| a) consulté le ministère client?   | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) consulté les SJM?   | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) consulté des groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. des groupes du Secteur du droit public ou du Secteur des politiques)? | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) consulté d'autres SJM potentiellement concernés?  | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) consulté la personne-ressource pour la GRJ dans le portefeuille, la région ou les SJM?  | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
|  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

43. À combien estimez-vous le nombre total de dossiers à risque élevé sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années?

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

44. En ne tenant compte **que** de vos dossiers à risque élevé, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous ou un membre de l'équipe consultative, ...

- |   | Pourcentage des dossiers                              |
|---|---|
| a) signalé ces dossiers aux cadres supérieurs de l'administration centrale du Ministère?                      | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) signalé ces dossiers à votre gestionnaire?   | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) signalé ces dossiers aux personnes responsables chez le client?  | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) préparé des notes d'information sur ces dossiers?  | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) recommandé un plan stratégique visant à atténuer les risques juridiques identifiés et le risque de litige? | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
|   | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|   | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

45. À combien estimez-vous le nombre de dossiers à risque moyen sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années?

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

46. En ne tenant compte **que** de vos dossiers à risque moyen, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous ou un membre de l'équipe consultative, ...

- |   | Pourcentage des dossiers                              |
|---|---|
| a) signalé ces dossiers aux cadres supérieurs de l'administration centrale du Ministère?                      | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) signalé ces dossiers à votre gestionnaire?   | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) signalé ces dossiers aux personnes responsables chez le client?  | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) préparé des notes d'information sur ces dossiers?  | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) recommandé un plan stratégique visant à atténuer les risques juridiques identifiés et le risque de litige? | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
|   | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|   | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

47. À combien estimez-vous le nombre de dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années et pour lesquels le niveau de risque a été **réévalué** de moyen à élevé?

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

48. En ne tenant compte **que** des dossiers sur lesquels vous avez travaillé et pour lesquels le niveau de risque a été **réévalué** de moyen à élevé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence les événements suivants se sont-ils produits après le rehaussement du niveau de risque?

- |  | Pourcentage des dossiers                              |
|--|---|
| a) Le nombre de conseillers juridiques a augmenté. | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) Des avocats-conseil ont été désignés.           | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
|  | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
|  | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
|  | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
|  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

## Mise en œuvre de la GRJ – Services législatifs

49. En tenant compte des **dossiers de services législatifs** sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, ...

- |  |   |
|--|---|
| a) À quelle fréquence est-ce qu'on identifie et évalue des risques juridiques?   | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) À quelle fréquence se préoccupe-t-on d'une disposition à laquelle on ne peut pas répondre facilement dans le cadre de vos instructions?   | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) À quelle fréquence s'agit-il au début de dossiers qui doivent être <b>déclarés</b> en vertu de la <i>Loi sur le ministère de la Justice</i> ou de la <i>Loi sur les textes réglementaires</i> ? | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
|  | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
|  | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
|  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

50. En tenant compte du travail que vous avez accompli au cours des deux dernières années et des dossiers dans lesquels la proposition ou les fondements juridiques ne sont pas clairs, à quelle fréquence avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe de rédaction législative et réglementaire, ...

- |   |   |
|---|---|
| a) appliqué les lignes directrices établies dans le document <i>Les Responsabilités légales d'examen et la gestion des risques juridiques au sein des services de rédaction législative</i> ? | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) consulté d'autres membres de la Direction des services législatifs (p. ex. la Section des services consultatifs et du perfectionnement ou le Groupe des services de révision législative)? | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) consulté les SJM?  | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) consulté le ministère client?  | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) consulté des groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. des groupes du Secteur du droit public ou du Secteur des politiques)?  | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
| f) consulté les groupes d'élaboration des politiques du Ministère?  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|   | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

- g) consulté la personne-ressource pour la GRJ dans votre section?
- h) demandé un avis juridique officiel?
- i) réévalué les risques après une première évaluation?
- j) entré votre évaluation des risques dans iCase?

51. Quelle est, selon vous, l'utilité des lignes directrices établies dans le document *Les Responsabilités légales d'examen et la gestion des risques juridiques au sein des services de rédaction législative* et sa grille/matrice d'évaluation.

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile
- Sans objet / Je n'ai pas utilisé cet outil.

52. Pourquoi trouvez-vous inutile les lignes directrices établies dans le document *Les Responsabilités légales d'examen et la gestion des risques juridiques au sein des services de rédaction législative* et sa grille/matrice d'évaluation? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- L'échelle du niveau d'incidence (importante, modérée, mineure) n'est pas bien définie.
- L'échelle de probabilité d'un résultat défavorable (faible – moins de 30 %; moyenne – 30-70 %; élevée – plus de 70 %) n'a pas assez de catégories.
- La grille sous-estime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
- La grille surestime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
- La grille donne des niveaux de risque incohérents à l'échelle du Ministère.
- La grille ne tient pas compte de l'urgence ou du temps (p. ex. risque élevé mais sans conséquence avant plusieurs années).
- La grille ne permet pas de saisir d'autres aspects pertinents du risque (veuillez préciser) :  
\_\_\_\_\_
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_



53. Pourquoi n'avez-vous pas utilisé les lignes directrices établies dans le document *Les Responsabilités légales d'examen et la gestion des risques juridiques au sein des services de rédaction législative* et sa grille/matrice d'évaluation? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- Je ne savais pas qu'il existait une grille/matrice d'évaluation de GRJ.
- Je ne sais pas comment utiliser la grille.
- La grille ne saisira pas de façon exacte le niveau de risque.
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

54. Quelle est selon vous l'utilité de ces outils?

- a) grille/matrice d'évaluation de la GRJ (évaluation de la probabilité d'un résultat défavorable et de l'incidence d'un tel résultat pour les évaluations de niveaux de risques de 1 à 9) à l'aide de iCase ou d'autres outils
  - Très utile
  - Utile
  - Pas très utile
  - Inutile
  - Sans objet/Je n'ai pas utilisé cet outil
- b) écran pour l'évaluation des risques dans iCase
- c) cadre pour le choix des outils d'intervention
- d) rapports sur les notes aux dossiers concernant la GRJ

55. Avez-vous utilisé un autre outil d'évaluation des risques?

- Oui, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Non

e) Quelle est, selon vous, l'utilité de l'autre outil d'évaluation des risques que vous avez utilisé?

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile

55. À combien estimez-vous le nombre total de dossiers de risque élevé (niveaux de risque 6, 8 et 9) sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années.

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

56. En ne tenant compte **que** de vos dossiers à risque élevé (niveaux de risque 6, 8 et 9), à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous ou un membre de l'équipe des services législatifs, ...

- |  |   |
|--|---|
| a) consulté les SJM?   | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) consulté le ministère client?   | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) consulté la Section des services consultatifs de la Direction des services législatifs ou d'autres groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. des groupes du Secteur du droit public ou du Secteur des politiques)? | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) porté ces dossiers à l'attention de la direction de votre groupe?   | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) rédigé une note de GRJ à verser au dossier?   | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
| f) recommandé un plan stratégique visant à atténuer les risques juridiques identifiés et le risque de poursuite?   | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
| g) préparé des notes d'information?  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |
| h) préparé un plan d'urgence?  |   |

57. À combien estimez-vous le nombre de dossiers de niveau de risque 7 sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années.

Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

58. En ne tenant compte **que** de vos dossiers de niveau de risque 7, à quelle fréquence au cours des deux dernières années avez-vous, vous ou un membre de l'équipe des services législatifs,

- |  |   |
|--|---|
| a) consulté les SJM?   | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) consulté le ministère client?   | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) consulté la Section des services consultatifs de la Direction des services législatifs ou d'autres groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. des groupes du Secteur du droit public ou du Secteur des politiques)? | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) porté ces dossiers à l'attention de la direction de votre groupe?   | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
|  | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
|  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
|  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |

- e) rédigé une note de GRJ à verser au dossier?
- f) recommandé un plan stratégique visant à atténuer les risques juridiques identifiés et le risque de litige?
- g) préparé des notes d'information?
- h) préparé un plan d'urgence?
- i) préparé une note à verser au dossier sur le niveau de risque?

59. À combien estimez-vous le nombre de dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années et pour lesquels le niveau de risque a été **réévalué** de moyen à élevé?  
Nombre **estimé** de dossiers : (si aucun, indiquez 0) \_\_\_\_\_

60. En ne tenant compte **que** des dossiers sur lesquels vous avez travaillé et pour lesquels le niveau de risque a été **réévalué** de moyen à élevé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence a-t-on désigné un avocat-conseil à la suite du rehaussement du niveau de risque?

- Souvent (75-100 % des dossiers)
- Assez souvent (50-74 % des dossiers)
- À l'occasion (25-49 % des dossiers)
- Rarement (1-24 % des dossiers)
- Jamais (0 % des dossiers)
- Je ne sais pas
- Ne s'applique pas à mon travail

### Mise en œuvre de la GRJ – Élaboration de politiques et de programmes

61. En tenant compte des **dossiers d'élaboration de politiques et de programmes** sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence est-ce qu'on identifie et évalue des risques juridiques?

- Souvent (75-100% des dossiers)
- Assez souvent (50-74% des dossiers)
- À l'occasion (25-49% des dossiers)
- Rarement (1-24% des dossiers)
- Jamais (0% des dossiers)
- Je ne sais pas
- Ne s'applique pas à mon travail

62. En répondant aux risques juridiques au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous, vous-même ou un membre de l'équipe d'élaboration des politiques, ...

- |  | Pourcentage des dossiers                              |
|--|---|
| a) consulté le ministère client?   | <input type="radio"/> Souvent (75-100 %)              |
| b) consulté les SJM?   | <input type="radio"/> Assez souvent (50-74 %)         |
| c) consulté les comités pertinents au niveau des SMA?  | <input type="radio"/> À l'occasion (25-49 %)          |
| d) consulté les groupes de travail fédéraux-provinciaux-territoriaux pertinents?                   | <input type="radio"/> Rarement (1-24 %)               |
| e) consulté des groupes spécialisés au sein du Ministère (p. ex. Secteur du droit public)?         | <input type="radio"/> Jamais (0 %)                    |
| f) consulté d'autres portefeuilles concernés?  | <input type="radio"/> Je ne sais pas                  |
| g) consulté d'autres SJM potentiellement concernés?  | <input type="radio"/> Ne s'applique pas à mon travail |
| h) consulté des experts pertinents à l'extérieur du MJ?  |   |
| i) consulté la personne-ressource pour la GRJ dans le portefeuille, la région ou le secteur?       |   |
| j) utilisé le Cadre pour le choix des outils d'intervention?                                       |   |
| k) signalé les risques juridiques aux cadres supérieurs de l'Administration centrale du Ministère? |   |
| l) documenté les risques dans le dossier?  |   |
| m) préparé des notes d'information?  |   |

63. Quelle est, selon vous, l'utilité de la grille/matrice d'évaluation de la GRJ?

- Très utile
- Utile
- Pas très utile
- Inutile
- Sans objet / Je n'ai pas utilisé cet outil.

64. Pourquoi trouvez-vous inutile la grille/matrice d'évaluation de GRJ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- L'échelle du niveau d'incidence (importante, modérée, mineure) n'est pas bien définie.
- L'échelle de probabilité d'un résultat défavorable (faible – moins de 30 %; moyenne – 30-70 %; élevée – plus de 70 %) n'a pas assez de catégories.
- La grille sous-estime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
- La grille surestime le nombre de dossiers que vous croyez être à risque élevé.
- La grille donne des niveaux de risque incohérents à l'échelle du Ministère.
- La grille ne tient pas compte de l'urgence ou du temps (p. ex. risque élevé mais sans conséquence avant plusieurs années).
- La grille ne permet pas de saisir d'autres aspects pertinents du risque (veuillez préciser) :  
\_\_\_\_\_
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

65. Pourquoi n'avez-vous pas utilisé la grille/matrice d'évaluation de la GRJ? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- Je ne savais pas qu'il existait une grille/matrice d'évaluation de la GRJ.
- Je ne sais pas comment utiliser la grille.
- La grille ne s'applique pas aux dossiers de consultation car elle est axée sur le contentieux.
- La grille ne saisira pas de façon exacte le niveau du risque.
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_

66. Utilisez-vous régulièrement un autre outil d'évaluation des risques pour vous aider dans vos travaux d'élaboration des politiques?

- Oui, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Non

- a) Quelle est, selon vous, l'utilité de l'autre outil d'évaluation des risques que vous utilisez.
- Très utile
  - Utile
  - Pas très utile
  - Inutile

67. Est-ce que votre groupe ou section détermine le niveau de risque (élevé, moyen, faible) des dossiers de politiques?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

68. Comment communiquez-vous les risques juridiques au gouvernement fédéral? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- Notes d'information
- Mémoires au Cabinet
- Présentations au Conseil du Trésor
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Je ne sais pas

### **Mise en œuvre**

69. Est-ce que votre région, portefeuille, secteur ou groupe contrôle le nombre de dossiers à risque élevé?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

70. Est-ce que votre région, portefeuille, secteur ou groupe surveille les tendances au niveau des risques juridiques au contentieux?

- Oui
- Non
- Sans objet
- Je ne sais pas

71. Dans l'ensemble, y a-t-il suffisamment de lignes directrices pour vous aider dans la GRJ?

- Oui
- Non

72. Connaissez-vous d'autres lignes directrices qui pourraient vous aider?

- Oui, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Non

73. Connaissez-vous la personne-ressource pour la GRJ dans votre région, portefeuille, secteur ou groupe?
- Oui
  - Non
  - Sans objet / Nous n'avons pas de personne-ressource.
74. En général, quel pourcentage de votre temps de travail consacrez-vous à la GRJ, y compris à des activités comme la détermination et l'évaluation des risques et des tendances juridiques, la communication des risques et la production de rapports sur ces risques juridiques, et l'atténuation et la gestion des risques juridiques?
- Aucun
  - 1-5 %
  - 6-10 %
  - 11-25 %
  - Plus de 25 %
  - Je ne sais pas
75. Indiquez quelle réponse reflète **le mieux** votre point de vue sur la GRJ.
- La GRJ est **essentielle** si je veux gérer efficacement mes dossiers.
  - La GRJ est **utile**, car elle m'aide à gérer efficacement mes dossiers.
  - La GRJ **ne m'est pas nécessaire** pour gérer efficacement mes dossiers.
  - La GRJ **empiète** sur ma capacité de gérer efficacement mes dossiers.
76. Quelle est selon vous l'utilité des structures et des outils de GRJ suivants?
- |   |   |
|---|---|
| a) Choix des outils d'intervention                            | <input type="radio"/> Très utile                                |
| b) Bulletin d'analyse (Scanning News)                         | <input type="radio"/> Utile                                     |
| c) Notes d'alerte   | <input type="radio"/> Pas très utile                            |
| d) Notes d'information  | <input type="radio"/> Inutile                                   |
| e) Sommaire des affaires d'incidence considérable (Top 100)   | <input type="radio"/> Sans objet, je n'ai pas utilisé cet outil |
|   | <input type="radio"/> P/A                                       |
| f) Groupe de pratique de la GRJ                               |   |
| g) Groupe du jeudi  |   |
| h) Écran radar  |   |
| i) Rapports iCase sur la GRJ                                  |   |
| j) Comités mixtes du Ministère et des clients sur les risques |   |

- k) Comités du contentieux ou d'évaluation des risques du Ministère
- l) JUSnet intranet sur la GRJ
- m) Boite à outils de contrôle judiciaire
- n) Boite à outils d'actions civiles
- o) Liste de vérification - Rôles et responsabilités
- p) Actions civiles
- q) Boite à outils sur le développement de plans d'urgence
- r) Gabarit de plan d'action pour les affaires à grande incidence
- s) Options de règlement des différends
- t) Communication efficace des risques juridiques
  
- u) Avez-vous utilisé une autre structure ou outil?
  - Oui, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
  - Non
  
- v) Quelle est, selon vous, l'utilité de l'autre structure ou outil que vous avez utilisé.
  - Très utile
  - Utile
  - Pas très utile
  - Inutile

77. Les énoncés suivants portent sur le soutien nécessaire (ressources humaines et financières, information, formation, technologies) à la GRJ. Indiquez à quel point vous êtes d'accord ou n'êtes pas d'accord avec ces énoncés.

- a) Le Ministère fournit des ressources financières suffisantes à l'appui de la GRJ.  Totalement d'accord
- b) Le Ministère doit avoir plus d'employés qui se consacrent entièrement à la GRJ.  D'accord
- c) La GRJ occupe trop de mon temps.  Pas d'accord
- d) Le Ministère offre suffisamment de possibilités de formation sur la GRJ.  Pas du tout d'accord
- e) Le soutien technologique à la GRJ doit être augmenté.  Je ne sais pas



## Résultats de l'initiative de GRJ

78. Les énoncés suivants portent sur les résultats possibles de la GRJ. Indiquez à quel point vous êtes d'accord ou n'êtes pas d'accord avec ces énoncés.

- |  |  |
|--|--|
| a) Mon bureau, mon groupe ou ma section a établi des partenariats efficaces avec ses clients pour la GRJ.  | <input type="radio"/> Totalement d'accord                                    |
| b) Le niveau de compréhension de la GRJ a augmenté parmi les ministères et organismes clients.   | <input type="radio"/> D'accord   |
| c) Les ministères et organismes clients sont plus conscients de leurs risques juridiques.  | <input type="radio"/> Pas d'accord   |
| d) Les ministères et organismes clients prennent en compte les risques juridiques de façon routinière lorsqu'ils élaborent et mettent en œuvre des politiques, des programmes et des lois. | <input type="radio"/> Pas du tout d'accord                                   |
| e) La GRJ a permis d'éviter ou d'atténuer efficacement des risques juridiques.   | <input type="radio"/> Je ne sais pas / Je ne suis pas en mesure de répondre. |
| f) La GRJ a permis de diminuer les responsabilités légales du gouvernement.  |  |
| g) Les évaluations des risques sont utilisées par le Ministère dans l'affectation des ressources et la planification des activités.  |  |
| h) La GRJ a permis d'améliorer la qualité des services juridiques offerts aux ministères et organismes clients.  |  |

## Domaines à améliorer

79. Les énoncés suivants portent sur des domaines liés à la GRJ qui pourraient être améliorés. Indiquez à quel point vous êtes d'accord ou n'êtes pas d'accord avec ces énoncés.

- |   |  |
|---|--|
| a) Le Ministère doit établir plus de normes nationales pour la GRJ.   | <input type="radio"/> Totalement d'accord                                    |
| b) Le Ministère doit élaborer des pratiques de GRJ plus cohérentes.   | <input type="radio"/> D'accord   |
| c) La GRJ doit demeurer souple pour répondre aux besoins des régions et des ministères et organismes clients. | <input type="radio"/> Pas d'accord   |
|   | <input type="radio"/> Pas du tout d'accord                                   |
|   | <input type="radio"/> Je ne sais pas / Je ne suis pas en mesure de répondre. |

- d) Les stratégies de communication concernant la GRJ au sein du Ministère doivent être améliorées.
- e) Les partenariats avec les ministères et organismes clients pour la GRJ doivent être améliorés.
- f) Le Ministère doit faire plus d'efforts pour partager les pratiques exemplaires et les leçons apprises.
- g) Le Ministère doit offrir plus de formation en GRJ aux conseillers juridiques.

80. Avez-vous des suggestions sur la façon d'améliorer la GRJ?

---

---

---

---

---

---

**Merci d'avoir participé à notre sondage!**

N'hésitez pas à communiquer avec nous :

Susan Kelly

Division de l'évaluation

(613) 957-7657

## **Évaluation de la gestion des risques juridiques**

### **Guide d'interview sur l'étude de cas**

Depuis 1999, le gouvernement fédéral gère les risques (probables ou réels) par le biais de l'Initiative de gestion des risques juridiques (GRJ). De grande portée, l'Initiative s'applique aux structures et aux processus organisationnels, aux outils de travail et de gestion, ainsi qu'aux compétences et aux attitudes des conseillers juridiques et des gestionnaires du ministère de la Justice et des ministères et organismes du gouvernement du Canada.

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice entend maintenant évaluer la mise en oeuvre de l'Initiative de GRJ. Dans le cadre du processus de collecte de données, des études de cas portant sur des modèles choisis de GRJ seront menées. Ces études de cas visent les processus et pratiques de GRJ dans votre région/vos services juridiques ministériels et ne visent aucun renseignement relatif à des dossiers particuliers.

Tous les renseignements que vous fournissez sont confidentiels et ne seront utilisés qu'à des fins de recherche. Aucun participant ne sera identifié dans les rapports soumis au ministère de la Justice. Les renseignements seront fournis sous forme agrégée, et les réponses individuelles ne seront pas divulguées à l'extérieur de PRA Inc. et de l'équipe d'évaluation de la GRJ du ministère de la Justice, qui comprend des représentants de la Division de l'évaluation et de la Direction de la gestion de la pratique du droit.

L'interview durera environ 60 minutes et, avec votre permission, elle sera enregistrée afin d'assurer l'exactitude des renseignements rapportés. Tous les enregistrements seront effacés à la fin de l'étude. Enfin, nous voudrions vous rappeler que votre participation à cette interview est totalement volontaire.

### **Rôles et responsabilités**

1. Veuillez décrire votre rôle et vos responsabilités actuelles. De quelle façon sont-ils reliés à la GRJ?
2. Dans votre région/votre service juridique ministériel, le rôle et la responsabilité de chaque membre du personnel en matière de GRJ sont-ils bien compris? Quelle est votre compréhension de ces rôles et de ces responsabilités?

3. Quelle est la structure organisationnelle de votre région/votre service juridique ministériel en matière de GRJ?
  - Y a-t-il des employés qui se consacrent exclusivement à des fonctions de GRJ?
  - Dans la négative, y a-t-il des employés qui consacrent beaucoup de temps à la GRJ, en sus des exigences de la pratique quotidienne en matière de GRJ?
  - Dans l'un ou l'autre cas, veuillez décrire cet effectif, y compris le nombre d'employés, leur groupe de classification et leurs tâches.
  - Y a-t-il dans votre région/votre service juridique ministériel des comités liés à la GRJ? Dans l'affirmative, quelles sont leurs responsabilités et qui en sont les membres?

### **Détermination et évaluation des risques juridiques**

4. Quels outils, structures, pratiques ou lignes directrices votre région/votre service juridique ministériel utilise-t-il pour déterminer et évaluer les risques juridiques pour les litiges/le soutien au contentieux/les dossiers consultatifs?
  - Comment les activités dans votre région/votre service juridique ministériel sont-elles analysées afin de pouvoir cerner les risques juridiques potentiels?
  - Quelles normes/critères sont considérés dans l'évaluation des risques juridiques et quels outils sont utilisés?
  - Les évaluations des risques sont-elles entrées dans iCase? Si oui, quand et par qui?
  - Qui participe à l'évaluation des risques juridiques?
5. Si votre région/votre service juridique ministériel utilise la matrice du risque GRJ, quelles sont les normes établies pour déterminer le degré de probabilité ou le degré d'impact dans l'éventualité où un risque se concrétise? (*Approfondir : comment décidez-vous qu'il s'agit de 60 % et non 80 % par exemple?*)
  - Estimez-vous que les niveaux de risques évalués sont comparables dans les dossiers de votre région/votre service juridique ministériel? Pourquoi ou pourquoi pas?
6. Y a-t-il dans votre région/votre service juridique ministériel des normes permettant de réévaluer les risques juridiques? Dans l'affirmative, quelles sont-elles et quand cette réévaluation se fait-elle généralement? Qui participerait à la réévaluation du risque?

## Atténuation et gestion des risques juridiques

7. Votre région/votre service juridique ministériel a-t-il élaboré des structures, pratiques ou outils visant à atténuer ou gérer les risques juridiques? L'utilisation de ces structures, pratiques ou outils est-elle axée sur le niveau de risques évalué (p. ex., certains sont-ils utilisés uniquement dans les cas de risques élevés, etc.)? Veuillez décrire ces structures, pratiques et outils et préciser, le cas échéant, le niveau de risques auquel ils s'appliquent.
8. Y a-t-il dans votre région/votre service juridique ministériel certaines normes ou certains gabarits régissant l'élaboration de plans de contingence? (*Approfondir : à quelle étape du litige sont-ils élaborés; qui les fait; quand et pourquoi peuvent-ils être révisés, s'ils le sont?*)
9. Quelles pratiques de communication ou de rapports des risques juridiques votre région/votre service juridique ministériel utilise pour coordonner sa gestion des risques juridiques avec :
  - l'Administration centrale du MJ
  - la haute direction dans votre région/votre service juridique ministériel
  - les services juridiques pertinents
  - les groupes consultatifs spécialisés du MJ (p. ex., services spécialisés au sein du Secteur du droit public et Secteur des politiques)
  - votre ministère (vos ministères)/organisme(s) client(s)
  - les autres portefeuilles du MJ touchés
  - les autres SJM pouvant être touchés

Dans quelle mesure ces pratiques fonctionnent-elles bien?

10. Votre région/votre service juridique ministériel a-t-elle/a-t-il entrepris des activités pour faire participer les ministères et organismes clients à la GRJ? Veuillez décrire ces activités et toute pratique d'excellence ou leçons apprises.
11. Y a-t-il des éléments clés de l'approche de votre région/votre service juridique ministériel en matière de GRJ que nous n'avons pas encore abordés? Dans l'affirmative, veuillez décrire ces éléments et indiquer qui en est responsable.

## Ressources pour la GRJ

12. **(Pour gestionnaire seulement)** Y a-t-il assez de ressources (humaines, financières et au chapitre de l'information, de la formation et de la technologie) pour appuyer la gestion des risques juridiques dans votre région/votre service juridique ministériel? Quelles sont les ressources additionnelles nécessaires, le cas échéant? (*Approfondir : personnel à plein temps/supplémentaire, possibilités de formation, ressources pour surmonter des difficultés technologiques, etc.*)
13. **(Pour gestionnaire seulement)** Des évaluations des risques sont-elles utilisées lors de l'allocation et de la planification des ressources dans votre région/votre service juridique ministériel? Veuillez expliquer comment elles sont utilisées. (*Approfondir : quelles mesures pourrait-on prendre, comme un autre avocat-conseil, la réaffectation d'un avocat principal au dossier, etc. et existe-t-il des critères qui s'appliquent en cas de telles mesures?*)

## Résultats

14. À votre avis, la GRJ telle qu'elle est pratiquée dans votre région/votre service juridique ministériel améliore-t-elle la qualité du travail juridique fourni aux clients? Dans l'affirmative, de quelles façons? Dans la négative, pourquoi pas?
15. La GRJ telle qu'elle est pratiquée dans votre région/votre service juridique ministériel améliore-t-elle la compréhension, l'acceptation et l'utilisation de la GRJ? Pourquoi ou pourquoi pas?
16. Pouvez-vous fournir un exemple où la pratique de la GRJ dans votre région/votre service juridique ministériel a permis d'éviter ou d'atténuer des risques juridiques? A-t-elle permis de réduire le passif du gouvernement?
17. Y a-t-il d'autres avantages/résultats tirés de la GRJ dans votre région/votre service juridique ministériel que nous n'avons pas abordés? Quelles sont les leçons apprises?
18. Y a-t-il des éléments du modèle de GRJ de votre région/votre service juridique ministériel qui devraient être adoptés comme pratique courante à l'échelle nationale?
19. Quelles suggestions feriez-vous, le cas échéant, pour améliorer la GRJ dans votre région/votre service juridique ministériel?

**Merci. Nous apprécions grandement de votre participation.**

## Évaluation de la gestion des risques juridiques Examen des dossiers — Dossiers de contentieux

### Aperçu

1. Numéro de dossier : \_\_\_\_\_
2. Nom du dossier : \_\_\_\_\_
3. Date d'ouverture du dossier : \_\_\_\_\_ (mm/jj/aa)      Date de fermeture du dossier : \_\_\_\_\_ (mm/jj/aa)
4. Avocat principal  
Unité organisationnelle :     $\pm_1$  Colombie-Britannique     $\pm_2$  Prairies     $\pm_3$  Ontario  
    $\pm_4$  Québec     $\pm_5$  Atlantique     $\pm_6$  RCN – Contentieux civil  
    $\pm_7$  RCN – Droit fiscal
5. Portefeuille du dossier :  
 $\pm_1$  Autochtone     $\pm_2$  Droit des affaires et droit réglementaire     $\pm_3$  Citoyenneté et Immigration     $\pm_4$  Droit fiscal
6. Nombre d'avocats qui travaillent au dossier : \_\_\_\_\_
7. Principal ministère/organisme client : \_\_\_\_\_
8. Nombre de ministères/organismes clients : \_\_\_\_\_
9. Le client est     $\pm_1$  Demandeur     $\pm_2$  Défendeur     $\pm_3$  Appelant     $\pm_4$  Répondant pour un appel     $\pm_8$  Ne peut le dire
10. Échelon du système judiciaire :  
 $\pm_{01}$  Cour suprême du Canada     $\pm_{02}$  Cour d'appel fédérale     $\pm_{03}$  Cour fédérale  
 $\pm_{04}$  Cour fédérale de l'impôt     $\pm_{05}$  Cour d'appel provinciale     $\pm_{06}$  Cour supérieure provinciale/territoriale  
 $\pm_{07}$  Cour provinciale     $\pm_{66}$  Autre, veuillez préciser \_\_\_\_\_
11. Question de droit et brève description du dossier (sans briser le secret professionnel de l'avocat) :  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. Quel a été le résultat du dossier?  
 $\pm_{01}$  Règlement     $\pm_{02}$  Décision du tribunal sur le fond à la faveur du gouvernement     $\pm_{03}$  Décision du tribunal sur le fond en faveur de l'autre partie  
 $\pm_{04}$  Dossier rejeté     $\pm_{05}$  Dossier retiré     $\pm_{66}$  Autre, veuillez préciser \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Y a-t-il eu un appel ou un contrôle judiciaire (CJ) pour le dossier?  
 $\pm_1$  Oui (Si c'est le cas, n'oubliez pas de remplir la section Appel/CJ.)     $\pm_0$  Non     $\pm_7$  Ne s'applique pas (impossible de faire appel de la décision – p. ex., dossier de la Cour suprême)     $\pm_8$  Aucune décision concernant l'appel jusqu'à maintenant/ ne peut être déterminé



## Renseignements d'iCase

### 14. Incidence potentielle pour le client :

± <sub>01</sub> Affecte l'administration de la justice/la confiance du public	± <sub>02</sub> Affecte les relations, les ententes ou les traités fédéraux, provinciaux ou internationaux	± <sub>03</sub> Questions de droit et événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux ou concerner les ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues
± <sub>04</sub> Limites de la compétence fédérale	± <sub>05</sub> Effet important sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement	± <sub>06</sub> Effet important sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès aux renseignements et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité
± <sub>07</sub> Effet important sur les lois/règlements du client ou du gouvernement	± <sub>08</sub> Effet important sur les programmes/politiques/initiatives du client ou du gouvernement	± <sub>09</sub> Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis
± <sub>10</sub> Effet important sur la charte ou la constitution		± <sub>77</sub> Ne s'applique pas ± <sub>88</sub> Impossible de faire une évaluation

### 15. Complexité :

±<sub>1</sub> Faible      ±<sub>2</sub> Moyenne      ±<sub>3</sub> Élevée      ±<sub>4</sub> Très élevée      ±<sub>7</sub> Ne s'applique pas

16. Montant réclamé (\$) : \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

### 17. Possibilité d'un règlement :

±<sub>1</sub> Faible    ±<sub>2</sub> Moyenne    ±<sub>3</sub> Élevée    ±<sub>7</sub> Ne s'applique pas    ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

18. Estimation du règlement (\$) : \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

19. Niveau de risque (de 1 à 9) : \_\_\_\_\_ b. Niveau de risque antérieur (si disponible dans iCase)  
\_\_\_\_\_

20. Montant en jeu (\$) : \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

21. Gain éventuel (\$) : \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

22. Indicateurs :                    ±<sub>1</sub> Important/jurisprudence    ±<sub>2</sub> Interdiction de publication

**Évaluation des risques [à partir du dossier ou à partir des champs de texte d'iCase (contexte, incidence et statut)]**

23. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés? Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent. Ne cochez que les réponses pour lesquelles de la documentation précise les risques (dans iCase ou dans le dossier); n'essayez pas d'interpréter les renseignements (p. ex., l'avocat mentionne des faits problématiques dans les notes du dossier; le chercheur ne devrait pas décider de son propre chef que les faits sont problématiques). Vous n'avez pas à entrer les risques qui sont déjà donnés dans les incidences potentielles pour le client dans iCase (voir la question 14). Vous devez inclure les autres risques qui pourraient être cernés dans les sections du contexte, des incidences et du statut d'iCase, ainsi que les risques cernés dans les dossiers papier.

- |   |  |  |
|---|--|--|
| $\pm_{01}$ Nouvelle question de droit                                     | $\pm_{02}$ Question liée à la constitution ou à la charte                        | $\pm_{03}$ Question liée à la disponibilité de la preuve |
| $\pm_{04}$ Question liée à la disponibilité des déposants/témoins         | $\pm_{05}$ Faits problématiques pour appuyer la demande/défense                  | $\pm_{06}$ Jurisprudence défavorable                     |
| $\pm_{07}$ Intérêt important des médias                                   | $\pm_{07}$ Possibilité de mener à la fermeture ou à l'élimination d'un programme | $\pm_{08}$ Recours collectif                             |
| $\pm_{08}$ Ministres du Cabinet ou autres personnalités connues impliqués | $\pm_{09}$ Question de droit jugée controversée                                  | $\pm_{10}$ Le dossier concerne la sécurité nationale     |
| $\pm_{66}$ Autre, veuillez préciser _____                                 |  | $\pm_{88}$ Ne peut le dire                               |

24. Un niveau de risque est-il donné dans le dossier?

- $\pm_1$  Oui     $\pm_0$  Non (ALLEZ À Q38)

25. Quel est le niveau de risque **initial (ou unique)** (de 1 à 9)? \_\_\_\_\_

26. Date de l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** : \_\_\_\_\_ (mm/jj/aa)     $\pm_{88}$  Ne peut le dire

27. À quelle étape du dossier est-ce que l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** a été menée?

- |                                      |   |   |                              |
|--------------------------------------|---|---|------------------------------|
| $\pm_{01}$ Après les plaidoiries     | $\pm_{02}$ Après la divulgation           | $\pm_{03}$ Avant la date prévue du procès | $\pm_{04}$ Après la décision |
| $\pm_{05}$ Après le dépôt de l'appel | $\pm_{66}$ Autre, veuillez préciser _____ |   | $\pm_{88}$ Ne peut le dire   |

28. Qui a été consulté dans l'évaluation des risques **initiale (ou unique)**?

- |  |                         |   |  |
|--|-------------------------|---|--|
| $\pm_{00}$ Personne n'est mentionné au dossier |                         |   |  |
| $\pm_{01}$ Ministère/ organisme client         | $\pm_{02}$ SJ du client | $\pm_{03}$ Unité spécialisée au sein du Ministère (p. ex., secteur du droit public ou secteur des politiques, etc.) | $\pm_{04}$ Autres SJ pouvant être affectés |
| $\pm_{66}$ Autre, veuillez préciser _____      |                         |   | $\pm_{88}$ Ne peut le dire                 |

29. Les risques ont-ils été **réévalués**?

- $\pm_1$  Oui     $\pm_0$  Non (ALLEZ À Q36)     $\pm_8$  Ne peut le déterminer (ALLEZ À Q36)

30. Quel est le niveau de risque **final** (de 1 à 9)? \_\_\_\_\_

31. Quelle est la date de l'évaluation des risques **finale** : \_\_\_\_\_ (mm/jj/aa)     $\pm_{88}$  Ne peut le dire

32. Raisons pour lesquelles les risques ont été **réévalués** (selon le champ des notes d'iCase, les renseignements au dossier – encerclez la source utilisée) :

---



---



---

33. À quelle étape du dossier est-ce que les risques ont été **réévalués**?

- ±<sub>01</sub> Après les plaidoiries    ±<sub>02</sub> Après la divulgation    ±<sub>03</sub> Avant la date prévue du procès    ±<sub>04</sub> Après la décision  
 ±<sub>05</sub> Après le dépôt de l'appel    ±<sub>66</sub> Autre, veuillez préciser \_\_\_\_\_    ±<sub>88</sub> Ne peut le dire

34. Qui a été consulté pour la **réévaluation** des risques?

- ±<sub>00</sub> Personne n'est mentionné au dossier  
 ±<sub>01</sub> Ministère/organisme client    ±<sub>02</sub> SJ du client    ±<sub>03</sub> Unité spécialisée au sein du Ministère (p. ex., secteur du droit public ou secteur des politiques, etc.)    ±<sub>04</sub> Autres SJ pouvant être affectés  
 ±<sub>66</sub> Autre, veuillez préciser \_\_\_\_\_    ±<sub>88</sub> Ne peut le dire

35. Si le dossier a été **réévalué** et qu'il a obtenu un niveau de risque plus élevé, est-ce que les éléments suivants sont survenus après la réévaluation?

- ±<sub>01</sub> Nombre accru d'avocats au dossier    ±<sub>02</sub> Affectation d'avocats-conseils au dossier    ±<sub>03</sub> Examen des processus de règlement des différends    ±<sub>04</sub> Utilisation des processus de règlement des différends  
 ±<sub>05</sub> Consultations accrues    ±<sub>06</sub> Nombre de rapports accru  
 ±<sub>66</sub> Autre, veuillez préciser \_\_\_\_\_    ±<sub>88</sub> Ne peut le dire

36. Est-ce que le résultat du dossier a été affecté par le niveau de risque attribué? (Ne l'indiquer que si cela était clair au dossier – p. ex., règlement après que le niveau de risque a été évalué comme étant élevé et l'avocat indique que cela était la raison)

- ±<sub>1</sub> Oui    ±<sub>0</sub> Non    ±<sub>8</sub> Ne peut le déterminer

37. La décision quant au dépôt ou non d'un appel a-t-elle été affectée par la cote de risque? (ne l'indiquer que si cela est clair au dossier)

- ±<sub>1</sub> Oui    ±<sub>0</sub> Non    ±<sub>7</sub> Ne s'applique pas (impossible de faire appel de la décision – p. ex., dossier de la Cour suprême)    ±<sub>8</sub> Pas encore de décision au sujet d'un appel/Impossible de le déterminer

38. À quelle étape est-ce que les solutions en matière de règlement des différends (RD) ont été envisagées?

- ±<sub>00</sub> Le RD n'a pas été envisagé (ALLEZ À Q41)  
 ±<sub>01</sub> Après les plaidoiries    ±<sub>02</sub> Après la production des documents    ±<sub>03</sub> Après la divulgation    ±<sub>04</sub> Juste avant le procès ou l'audience  
 ±<sub>66</sub> Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_    ±<sub>88</sub> Ne sait pas/Ne peut le dire

39. À quelle étape est-ce que les solutions en matière de règlement des différends ont été utilisées?

- ±<sub>00</sub> Le RD n'a pas été utilisé (ALLEZ À Q41)  
 ±<sub>01</sub> Après les plaidoiries    ±<sub>02</sub> Après la production des documents    ±<sub>03</sub> Après la divulgation    ±<sub>04</sub> Juste avant le procès ou l'audience  
 ±<sub>66</sub> Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_    ±<sub>88</sub> Ne sait pas/Ne peut le dire

40. Quelle solution en matière de règlement des différends a été utilisée?

- ±<sub>0</sub> Le RD n'a pas été utilisé  
 ±<sub>1</sub> Négociation    ±<sub>2</sub> Médiation    ±<sub>3</sub> Arbitrage    ±<sub>4</sub> Évaluation objective  
 ±<sub>66</sub> Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_    ±<sub>8</sub> Ne sait pas/Ne peut le dire

**Communications**

41. Quels documents parmi les suivants concernant l'évaluation et la gestion des risques juridiques se trouvent au dossier : (Cochez chacun des types de documents qui se trouvent au dossier)

<b>Types de documents</b>	<b>Échéancier (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)</b>
± <sub>01</sub> Document sur l'évaluation des risques	43a. Date initiale sur le document (mm/jj/aaaa)_____
± <sub>02</sub> Plan d'urgence	43b. Quand les plans d'urgence ont-ils été rédigés? ± <sub>1</sub> Après la première évaluation des risques ± <sub>2</sub> Après que le niveau de risque évalué ait changé
± <sub>03</sub> Plan de communication (devrait faire partie du plan d'urgence, mais vérifier si c'est le cas)	S.O.
± <sub>04</sub> Notes d'information	43c. Quand les notes d'information ont-elles été rédigées? ± <sub>1</sub> Après la première évaluation des risques ± <sub>2</sub> Après que le niveau de risque évalué ait changé
± <sub>05</sub> Documents sur les rôles et responsabilités de la Boîte à outils des actions civiles ou d'un document semblable (p. ex., pour la stratégie de contentieux, le règlement des différends, l'évaluation des risques, la stratégie de communication, la planification d'urgence, etc.)	43e. Quand ces outils ont-ils été utilisés? ± <sub>1</sub> Après la première évaluation des risques ± <sub>2</sub> Après que le niveau de risque évalué ait changé
± <sub>06</sub> Rapport des prévisions pour le dossier	43e. Quand le rapport des prévisions a-t-il été rédigé? ± <sub>1</sub> Après la première évaluation des risques ± <sub>2</sub> Après que le niveau de risque évalué ait changé

**Autre**

± <sub>07</sub> Médias surveillés (p. ex., coupures de journaux dans le dossier, etc.)	S.O.
± <sub>66</sub> Autres documents concernant les risques (veuillez préciser) _____	

42. Dans l'élaboration des **stratégies de gestion des risques juridiques**, y a-t-il des indications au dossier à l'effet que les intervenants suivants ont été consultés?

± <sub>00</sub> Aucune consultation mentionnée au dossier			
± <sub>01</sub> Ministère client	± <sub>02</sub> SJ du client	± <sub>03</sub> Gestionnaire du ministère de la Justice	± <sub>04</sub> Comité de contentieux ou concernant les risques
± <sub>05</sub> Personne-ressource de la GRJ pour la région/section	± <sub>06</sub> Unité spécialisée au sein du ministère de la Justice (p. ex., secteur du droit public ou secteur des politiques, etc.)	± <sub>07</sub> SJ pouvant être affectés	
± <sub>66</sub> Autre (veuillez préciser) _____		± <sub>88</sub> Ne peut le dire	

43. Y a-t-il des indications au dossier à l'effet que l'un des intervenants suivants a été informé des risques juridiques et des événements liés aux risques (c.-à-d. l'avocat a-t-il rapporté le dossier aux gestionnaires supérieurs ou à d'autres personnes)?

- $\pm_{00}$  Aucune indication à l'effet que des personnes ont été informées des risques juridiques au dossier
- $\pm_{01}$  Gestionnaires supérieurs de l'Administration centrale du ministère de la Justice
- $\pm_{02}$  Gestionnaires régionaux
- $\pm_{03}$  Comité de contentieux ou concernant les risques
- $\pm_{04}$  SJ du client
- $\pm_{05}$  Représentants du client
- $\pm_{06}$  Gestionnaires du portefeuille
- $\pm_{66}$  Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_
- $\pm_{88}$  Ne peut le dire

44. Le dossier a-t-il été mentionné dans l'un des éléments suivants?

- $\pm_{01}$  Rapports d'alerte
- $\pm_{02}$  Rapport Top 100
- $\pm_{03}$  Écran radar
- $\pm_{04}$  Bulletin d'analyse

45. Veuillez inscrire tout autre renseignement qui, selon vous, serait utile pour comprendre comment les risques ont été évalués ou gérés dans ce dossier.

---

---

---

---

---

---

**Pour tous les dossiers pour lesquels la réponse à Q13 était oui (appel/CJ)  
Information d'iCase (à partir du dossier d'appel/CJ)**

46. Incidence potentielle pour le client :

± <sub>01</sub>	Affecte l'administration de la justice/la confiance du public	± <sub>02</sub>	Affecte les relations, les ententes ou les traités fédéraux, provinciaux ou internationaux	± <sub>03</sub>	Questions de droit et événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux ou impliquer les ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues
± <sub>04</sub>	Limites de la compétence fédérale	± <sub>05</sub>	Effet important sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement	± <sub>06</sub>	Effet important sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès aux renseignements et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité
± <sub>07</sub>	Effet important sur les lois/règlements du client ou du gouvernement	± <sub>08</sub>	Effet important sur les programmes/politiques/initiatives du client ou du gouvernement	± <sub>09</sub>	Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis
± <sub>10</sub>	Effet important sur la charte ou la constitution	± <sub>11</sub>	Question d'intérêt national	± <sub>77</sub>	Ne s'applique pas
				± <sub>88</sub>	Impossible de faire une évaluation

47. Complexité :

±<sub>1</sub> Faible    ±<sub>2</sub> Moyenne    ±<sub>3</sub> Élevée    ±<sub>4</sub> Très élevée    ±<sub>7</sub> Ne s'applique pas

48. Montant réclamé (\$) : \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

49. Possibilité d'un règlement :

±<sub>1</sub> Faible    ±<sub>2</sub> Moyenne    ±<sub>3</sub> Élevée    ±<sub>7</sub> Ne s'applique pas    ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

50. Estimation du règlement (\$) : \_\_\_\_\_ to \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

51. Niveau de risque (de 1 à 9) : \_\_\_\_\_

52. Montant en jeu (\$) : \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

53. Gain éventuel (\$) : \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

54. Indicateurs :            ±<sub>1</sub> Important/jurisprudence            ±<sub>2</sub> Interdiction de publication

## Évaluation de la gestion des risques juridiques

### Examen des dossiers — Dossiers qui ne concernent pas le contentieux

#### Aperçu

1. Numéro de dossier : \_\_\_\_\_
2. Nom du dossier : \_\_\_\_\_
3. Date d'ouverture du dossier : \_\_\_\_\_ (mm/jj/aa)      Date de fermeture du dossier : \_\_\_\_\_ (mm/jj/aa)
4. Type de dossier  
±<sub>1</sub> Conseil                      ±<sub>2</sub> Politique/programme                      ±<sub>3</sub> Services législatifs
5. Avocat principal :  
Unité organisationnelle :    ±<sub>1</sub> Colombie-Britannique                      ±<sub>2</sub> Prairies                      ±<sub>3</sub> Ontario  
   ±<sub>4</sub> Québec                      ±<sub>5</sub> Atlantique                      ±<sub>6</sub> RCN – Contentieux civil  
   ±<sub>7</sub> Secteur des politiques                      ±<sub>8</sub> Services législatifs                      ±<sub>9</sub> Secteur du droit public
6. Portefeuille du dossier :  
±<sub>1</sub> Autochtone    ±<sub>2</sub> Droit des affaires et droit réglementaire                      ±<sub>3</sub> Citoyenneté et Immigration
7. Nombre d'avocats qui travaillent au dossier : \_\_\_\_\_
8. Principal ministère/organisme client : \_\_\_\_\_
9. Nombre de ministères/organismes clients impliqués : \_\_\_\_\_
10. Question de droit et brève description du dossier (sans briser le secret professionnel de l'avocat) :  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Quel a été le résultat du dossier?  
±<sub>01</sub> Le client a accepté les risques juridiques cernés et a procédé tel que prévu à l'origine                      ±<sub>02</sub> Le client a accepté les conseils juridiques et a adopté la solution permettant de réduire/atténuer les risques juridiques                      ±<sub>03</sub> Contentieux/contestation contre le gouvernement  
±<sub>04</sub> Contentieux/contestation présentés par le gouvernement                      ±<sub>66</sub> Autre, veuillez préciser  
   \_\_\_\_\_  
   \_\_\_\_\_                      ±<sub>88</sub> Ne peut le déterminer

## Renseignements d'iCase

### 12. Incidence potentielle pour le client :

± <sub>01</sub> Affecte l'administration de la justice/la confiance du public	± <sub>02</sub> Affecte les relations, les ententes ou les traités fédéraux, provinciaux ou internationaux	± <sub>03</sub> Questions de droit et événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux ou impliquer les ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues
± <sub>04</sub> Limites de la compétence fédérale	± <sub>05</sub> Effet important sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement	± <sub>06</sub> Effet important sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès aux renseignements et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité
± <sub>07</sub> Effet important sur les lois/règlements du client ou du gouvernement	± <sub>08</sub> Effet important sur les programmes/politiques/initiatives du client ou du gouvernement	± <sub>09</sub> Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis
± <sub>10</sub> Effet important sur la charte ou la constitution	± <sub>11</sub> Question d'intérêt national	± <sub>77</sub> Ne s'applique pas ± <sub>88</sub> Impossible de faire une évaluation

### 13. Complexité :

±<sub>1</sub> Faible      ±<sub>2</sub> Moyenne      ±<sub>3</sub> Élevée      ±<sub>4</sub> Très élevée      ±<sub>7</sub> Ne s'applique pas

14. Montant en jeu (\$) : \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

15. Niveau de risque (de 1 à 9) : \_\_\_\_\_ b. Niveau de risque antérieur (si disponible dans iCase) \_\_\_\_\_

16. Montant en jeu (\$) : \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation

17. Gain éventuel (\$) : \_\_\_\_\_ ±<sub>8</sub> Impossible de faire une évaluation



**Évaluation des risques [à partir du dossier ou à partir des champs de texte d'iCase (contexte, incidence et statut)]**

18. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés? Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent. Ne cochez que les réponses pour lesquelles de la documentation précise les risques (dans iCase ou dans le dossier); n'essayez pas d'interpréter les renseignements (p. ex., l'avocat mentionne des faits problématiques dans les notes du dossier; le chercheur ne devrait pas décider de son propre chef que les faits sont problématiques). Vous n'avez pas à entrer les risques qui sont déjà donnés dans les incidences potentielles pour le client dans iCase (voir la question Q12). Vous devez inclure les autres risques qui pourraient être cernés dans les sections du contexte, des incidences et du statut d'iCase, ainsi que les risques cernés dans les dossiers papier.

± <sub>01</sub> Nouvelle question de droit	± <sub>02</sub> Question liée à la constitution ou à la charte	± <sub>03</sub> Question liée à la disponibilité de la preuve
± <sub>04</sub> Question liée à la disponibilité des déposants/témoins	± <sub>05</sub> Faits problématiques pour appuyer la demande/défense	± <sub>06</sub> Jurisprudence défavorable
± <sub>07</sub> Intérêt important des médias	± <sub>07</sub> Possibilité de mener à la fermeture ou à l'élimination d'un programme	± <sub>08</sub> Recours collectif
± <sub>08</sub> Ministres du Cabinet ou autres personnalités connues impliqués	± <sub>09</sub> Question de droit jugée controversée	± <sub>10</sub> Le dossier concerne la sécurité nationale
± <sub>66</sub> Autre, veuillez préciser _____		± <sub>88</sub> Ne peut le dire

19. Un niveau de risque est-il indiqué dans le dossier?

±<sub>1</sub> Oui                                      ±<sub>0</sub> Non (ALLEZ À Q31)

20. Quel est le niveau de risque **initial (ou unique)** (de 1 à 9)? \_\_\_\_\_

21. Date de l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** : \_\_\_\_\_ (mm/jj/aa)                      ±<sub>88</sub> Ne peut le dire

22. À quelle étape du dossier est-ce que l'évaluation **initiale (ou unique)** des risques a été effectuée?

± <sub>01</sub> Au cours de l'élaboration des politiques, des programmes, des lois ou des règlements	± <sub>02</sub> Après l'élaboration des politiques/programmes/lois ou règlements et pendant l'étape de la mise en œuvre	± <sub>03</sub> En vue d'un contentieux anticipé ou lors de la préparation du contentieux
± <sub>66</sub> Autre, veuillez préciser _____		± <sub>88</sub> Ne peut le déterminer

23. Qui a été consulté dans l'évaluation de risques **initiale (ou unique)**?

± <sub>00</sub> Personne n'est mentionné au dossier			
± <sub>01</sub> Ministère/organisme client	± <sub>02</sub> SJ du client	± <sub>03</sub> Unité spécialisée au sein du Ministère (p. ex., Secteur du droit public, Secteur des politiques, Services législatifs)	± <sub>04</sub> Autres SJ pouvant être affectés
± <sub>66</sub> Autre, veuillez préciser _____			± <sub>88</sub> Ne peut le dire

24. Les risques ont-ils été **réévalués**?

±<sub>1</sub> Oui                                      ±<sub>0</sub> Non (ALLEZ À Q31)                                      ±<sub>8</sub> Ne peut le déterminer (ALLEZ À Q31)

25. Quel est le niveau de risque **final** (de 1 à 9)? \_\_\_\_\_

26. Quelle est la date de l'évaluation des risques **finale** : \_\_\_\_\_ (mm/jj/aa)                      ±<sub>88</sub> Ne peut le dire

27. Raisons pour lesquelles les risques ont été **réévalués** (selon le champ des notes d'iCase, les renseignements au dossier – indiquer la source utilisée) :

---



---



---



---



---



---

28. À quelle étape du dossier est-ce que les risques ont été **réévalués**?

- |                 |  |                 |  |                 |   |
|-----------------|--|-----------------|--|-----------------|---|
| ± <sub>01</sub> | Au cours de l'élaboration des politiques, des programmes, des lois ou des règlements | ± <sub>02</sub> | Après l'élaboration des politiques, des programmes, des lois ou des règlements et pendant l'étape de mise en œuvre | ± <sub>03</sub> | En vue d'un contentieux anticipé ou lors de la préparation du contentieux |
| ± <sub>66</sub> | Autre, veuillez préciser _____   |                 |  | ± <sub>88</sub> | Ne peut le déterminer   |

29. Qui a été consulté pour la **réévaluation** des risques?

- |                 |                                     |                 |              |                 |  |                 |                                 |
|-----------------|-------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--|-----------------|---------------------------------|
| ± <sub>00</sub> | Personne n'est mentionné au dossier |                 |              |                 |  |                 |                                 |
| ± <sub>01</sub> | Ministère/<br>organisme client      | ± <sub>02</sub> | SJ du client | ± <sub>03</sub> | Unité spécialisée au sein du Ministère (p. ex., Secteur du droit public, Secteur des politiques, Services législatifs) | ± <sub>04</sub> | Autres SJ pouvant être affectés |
| ± <sub>66</sub> | Autre, veuillez préciser _____      |                 |              |                 |  | ± <sub>88</sub> | Ne peut le dire                 |

30. Si le dossier a été **réévalué** et qu'il a obtenu un niveau de risque plus élevé, est-ce que les éléments suivants sont survenus après la réévaluation?

- |                 |                                   |                 |   |                 |  |                 |   |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------|---|-----------------|--|-----------------|---|
| ± <sub>01</sub> | Nombre accru d'avocats au dossier | ± <sub>02</sub> | Affectation d'avocats-conseils au dossier | ± <sub>03</sub> | Examen des processus de règlement des différends | ± <sub>04</sub> | Utilisation des processus de règlement des différends |
| ± <sub>05</sub> | Consultations accrues             | ± <sub>06</sub> | Nombre de rapports accru                  |                 |  |                 |   |
| ± <sub>66</sub> | Autre, veuillez préciser _____    |                 |   |                 |  | ± <sub>88</sub> | Ne peut le dire                                       |

31. Des solutions en matière de règlement des différends ont-elles été envisagées?

- |                |     |                |                   |                 |                             |
|----------------|-----|----------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|
| ± <sub>1</sub> | Oui | ± <sub>0</sub> | Non (ALLEZ À Q33) | ± <sub>88</sub> | Ne sait pas/Ne peut le dire |
|----------------|-----|----------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|

32. Quelle solution en matière de règlement des différends (RD) a été utilisée?

- |                 |                              |  |  |  |  |                 |                             |
|-----------------|------------------------------|--|--|--|--|-----------------|-----------------------------|
| ± <sub>00</sub> | Le RD n'a pas été utilisé    |  |  |  |  |                 |                             |
| ± <sub>66</sub> | Méthode de RD utilisée _____ |  |  |  |  | ± <sub>88</sub> | Ne sait pas/Ne peut le dire |

## Communications

33. Quels documents parmi les suivants concernant l'évaluation et la gestion des risques juridiques se trouvent au dossier : (Cochez chacun des types de documents qui se trouvent au dossier)

Types de documents	<b>Échéancier</b> (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)
± <sub>01</sub> Document sur l'évaluation des risques (comprend les avis juridiques qui décrivent les risques et les solutions pour l'atténuation/l'évitement des risques)	43a. Date initiale sur le document (mm/jj/aaaa) _____
± <sub>02</sub> Plan d'urgence	43b. Quand les plans d'urgence ont-ils été rédigés? ± <sub>1</sub> Après la première évaluation des risques ± <sub>2</sub> Après que le niveau de risque évalué ait changé
± <sub>03</sub> Plan de communication (devrait faire partie du plan d'urgence, mais vérifier si c'est le cas)	S.O.
± <sub>04</sub> Notes d'information	43c. Quand les notes d'information ont-elles été rédigées? ± <sub>1</sub> Après la première évaluation des risques ± <sub>2</sub> Après que le niveau de risque évalué ait changé
± <sub>07</sub> Médias surveillés (p. ex., coupures de journaux dans le dossier, etc.)	S.O.
± <sub>66</sub> Autres documents concernant les risques (veuillez préciser) _____	

34. Dans l'élaboration des **stratégies de gestion des risques juridiques**, y a-t-il des indications au dossier à l'effet que les intervenants suivants ont été consultés?

± <sub>00</sub> Aucune consultation mentionnée au dossier			
± <sub>01</sub> Ministère client	± <sub>02</sub> SJ du client	± <sub>03</sub> Gestionnaire du ministère de la Justice	± <sub>04</sub> Comité de contentieux ou concernant les risques
± <sub>05</sub> Personne-ressource de la GRJ pour la région/section	± <sub>06</sub> Unité spécialisée au sein du ministère de la Justice (p. ex., secteur du droit public ou secteur des politiques, etc.)		± <sub>07</sub> SJ pouvant être affectés
± <sub>66</sub> Autre (veuillez préciser) _____			± <sub>88</sub> Ne peut le dire

35. Y a-t-il des indications au dossier à l'effet que l'un des intervenants suivants a été informé des risques juridiques et des événements liés aux risques (c.-à-d. l'avocat a-t-il rapporté le dossier aux gestionnaires supérieurs ou à d'autres personnes)?

± <sub>00</sub> Aucune indication à l'effet que des personnes ont été informées des risques juridiques au dossier			
± <sub>01</sub> Gestionnaires supérieurs de l'Administration centrale du ministère de la Justice	± <sub>02</sub> Gestionnaires régionaux	± <sub>03</sub> Comité de contentieux ou concernant les risques	± <sub>04</sub> SJ du client
± <sub>05</sub> Représentants du client	± <sub>06</sub> Gestionnaires du portefeuille		
± <sub>66</sub> Autre (veuillez préciser) _____			± <sub>88</sub> Ne peut le dire

36. Veuillez inscrire tout autre renseignement qui, selon vous, serait utile pour comprendre comment les risques ont été évalués ou gérés dans ce dossier.

---

---

---

---

---

---

## Évaluation de la gestion des risques juridiques

### Groupe de discussion

### Guide du modérateur

#### Introduction

Bonjour. Je vous remercie de votre présence à cette réunion. Je m'appelle (*nom*) et je travaille pour PRA, une société de recherche indépendante. Le ministère de la Justice nous a demandé de procéder à une évaluation de la gestion des risques juridiques. Cette évaluation a pour objet d'examiner de quelle manière la gestion des risques juridiques a été mise en œuvre au Ministère et si les structures et processus mis en place pour appuyer celle-ci contribuent à la gestion efficace des risques juridiques au gouvernement fédéral. Les résultats de l'évaluation serviront à fournir des conseils stratégiques à la haute direction du ministère de la Justice.

Dans le cadre de cette étude, nous avons créé trois groupes de discussion comme celui-ci, composés de représentants de ministères et d'organismes clients choisis.

Avant de commencer, permettez-moi de vous faire part de quelques lignes directrices pour cette réunion.

- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires les plus francs.
- Si vous possédez un cellulaire, veuillez le fermer.
- Comme notre discussion sera enregistrée, veuillez parler fort, une seule personne à la fois. Nous enregistrons la discussion pour nous assurer que nos notes sont conformes aux paroles exactes de chacun. Dans notre rapport, aucune mention ne sera faite de votre nom, et nous n'utiliserons aucun renseignement qui permettrait de vous identifier, vous-même et votre ministère ou organisme. La bande sonore sera détruite une fois le rapport terminé.

Avez-vous des questions?

Please feel free to discuss the questions in the official language of your choice.

1. Pour amorcer la discussion, quels sont, selon vous, les rôles respectifs du ministère de la Justice et des ministères et organismes clients dans la gestion des risques juridiques?

J'aimerais vous poser quelques questions concernant les consultations menées entre votre ministère ou organisme et le ministère de la Justice au sujet des risques juridiques.

2. Quelles sont vos attentes en ce qui a trait à la fréquence et au contenu des consultations avec les avocats du ministère de la Justice au sujet de l'évaluation des risques juridiques, plus particulièrement au sujet de l'incidence de ces risques sur votre ministère ou organisme? (*Approfondissez* : êtes-vous d'accord avec l'évaluation des risques de l'avocat du ministère de la Justice? Si vous ne l'êtes pas, pourquoi? À quel niveau de la direction du ministère ou de l'organisme client faut-il s'adresser pour l'évaluation de l'incidence possible des risques juridiques [c.-à-d. au niveau des régions, à celui de l'administration centrale, ou aux deux]?)
3. Quelles sont vos attentes en ce qui a trait à la fréquence et au contenu des consultations avec les avocats du ministère de la Justice au sujet de la gestion des risques juridiques? (*Approfondissez* : est-ce qu'on vous offre des options ou d'autres moyens de régler les différends? Planifie-t-on des mesures d'urgence? Trouvez-vous cette approche utile?)
4. Quelle est la meilleure méthode de communication des risques juridiques selon vous? (*Approfondissez* : un chiffre dans une grille d'évaluation des risques, un pourcentage de probabilité des effets négatifs ou une évaluation en fonction du degré, « faible », « moyen » ou « élevé »?) La terminologie employée pour communiquer les risques juridiques est-elle cohérente? Cet aspect vous importe-t-il?
5. Les communications du ministère de la Justice au sujet des risques juridiques facilitent-elles la prise de décisions dans votre ministère ou organisme? (*Approfondissez* : les risques juridiques ont-ils une incidence sur les priorités, la planification stratégique et l'attribution des ressources de votre ministère ou organisme?)

J'aimerais que nous discussions un peu plus en profondeur du partenariat entre le ministère de la Justice et votre ministère ou organisme en ce qui concerne la gestion des risques juridiques.

6. Quels sont les facteurs qui influent sur le niveau de participation de votre ministère ou organisme à la gestion des risques juridiques? Vous heurtez-vous à des obstacles dans vos efforts pour collaborer avec le ministère de la Justice à la gestion des risques juridiques? (*Approfondissez* : Recouvrement des coûts; perceptions relatives au ministère de la Justice – son rôle ne couvre pas les conseils en matière de politiques et de programmes; le ministère de la Justice représente un obstacle, etc.)

7. Votre ministère ou organisme a-t-il déjà tiré des avantages de la gestion des risques juridiques? (*Approfondissez* : votre ministère ou organisme a-t-il amélioré sa connaissance des risques juridiques? Cette approche de gestion a-t-elle aidé votre ministère ou organisme à éviter ou à atténuer les risques juridiques? La gestion des risques juridiques a-t-elle touché votre relation avec le ministère de la Justice?)
8. Selon vous, comment pourrait-on améliorer les partenariats entre le ministère de la Justice et ses clients en ce qui concerne la gestion des risques juridiques?

**Nous vous remercions de votre participation.**





**ANNEXE D :**  
**Bibliographie pour l'examen de la documentation**



## Bibliographie

- Direction générale de la vérification et de l'évaluation. (Juillet 2006). *Ministère des Pêches et des Océans. Profil de risque de l'organisation*. Obtenu le 13 mai 2008 de [http://www.dfo-mpo.gc.ca/communic/cread/irm/profile\\_2006\\_f.htm](http://www.dfo-mpo.gc.ca/communic/cread/irm/profile_2006_f.htm)
- Auditor General Victoria. (2007). *Managing Risk Across the Public Sector. Toward Good Practice. Auditing in the Public Interest*. State of Victoria. Obtenu le 6 mars 2008 de [http://www.vmia.vic.gov.au/skillsEDIT/clientuploads/48/VMIASeminar12Sep07\\_1.pdf](http://www.vmia.vic.gov.au/skillsEDIT/clientuploads/48/VMIASeminar12Sep07_1.pdf)
- Borraz, O. (2007). Risk and Public Problems. *Journal of Risk Research*, 10(7), 941-957.
- British Columbia Ministry of Sustainable Resource Management. (2002, February 12). *Project Management - Risk Management Standards*. Obtenu le 13 mai 2008 de [http://srmwww.gov.bc.ca/imb/3star/sdlc/8manage/risks/risk\\_std.html#Appendix%20A](http://srmwww.gov.bc.ca/imb/3star/sdlc/8manage/risks/risk_std.html#Appendix%20A)
- Cardona, O.D. (2003). The Need for Rethinking the Concepts of Vulnerability and Risk from a Holistic Perspective: A Necessary Review and Criticism for Effective Risk Management. Dans Bankroff, G., Freks, G., & Hillhorst D. (Eds.) *Mapping vulnerability: Disasters, Development and People* (Chapter 3). London: Earthscan Publishers.
- Consulting and Audit Canada. (2004, March). *An Integrated Risk Management Framework for Small Agencies*. (Version 1.1). Obtenu le 13 mai 2008 de: [http://www.cso-cpo.gc.ca/mm-mm/documents/GENERIC\\_IRM\\_for\\_small\\_agencies\\_2004-04-01.DOC](http://www.cso-cpo.gc.ca/mm-mm/documents/GENERIC_IRM_for_small_agencies_2004-04-01.DOC).
- Frewer, L. (2004). The public and effective risk communication. *Toxicology Letters*, 149 (1-3), 391-397.
- Government of British Columbia. (2006). *Enterprise Risk Management (ERM) Guideline*. Risk Management Branch and Government Security Office.
- Health and Safety Executive. (2001). *Reducing risks, protecting people: HSE's decision-making process*. Obtenu le 13 mai 2008 de <http://www.hse.gov.uk/risk/theory/r2p2.pdf>.
- Santé Canada. (2006). *Cadre de communication stratégique des risques dans le contexte de la gestion intégrée des risques à Santé Canada et à l'Agence de santé publique du Canada*. Obtenu le 13 mai 2008 de [http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/\\_ris-comm/framework-cadre/index-fra.php](http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/_ris-comm/framework-cadre/index-fra.php)

- Health Canada. (2000, August 1). *Centre décisionnel de Santé Canada pour la détermination, l'évaluation et la gestion des risques pour la santé*. Obtenu le 13 mai 2008 de [http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/alt\\_formats/hpfb-dgpsa/pdf/pubs/risk-risques\\_fra.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/alt_formats/hpfb-dgpsa/pdf/pubs/risk-risques_fra.pdf)
- Hill, S. (2001). *A Primer on Risk Management in the Public Service*. University of Calgary: A Background Document for CCMD's Action-Research Roundtable on Risk Management.
- HM Government. (2006, March). *Risk: Good Practice in Government*. Obtenu le 13 mai 2008 de [http://www.hm-treasury.gov.uk/media/5/1/goodpractice\\_guidance\\_inngovernment\\_vol1\\_0306.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/5/1/goodpractice_guidance_inngovernment_vol1_0306.pdf)
- HM Treasury. (2004, October). *The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts*. Obtenu le 13 mai 2008 de <http://www.hm-treasury.gov.uk/media/3/5/FE66035B-BCDC-D4B3-11057A7707D2521F.pdf>
- Hood, J., Asenova, D., Bailey, S., & Manochin, M. (2007). The UK's Prudential Borrowing Framework: A Retrograde Step in Managing Risk? *Journal of Risk Research*, 10(1), 49-66.
- Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC). (Mai 2002). *Cadre de gestion intégrée du risque* (Version 4.2). (Publié originalement en février 2002). Obtenu le 13 mai 2008 de [http://www.ainc-inac.gc.ca/mc/lnk/fram\\_f.pdf](http://www.ainc-inac.gc.ca/mc/lnk/fram_f.pdf)
- Klinke, A, Dryer, M, Renn, O., Stirling, A, & Van Zwanenbert, P. (2006). Precautionary Risk Regulation in European Governance. *Journal of Risk Research*, 9(4), 373-392.
- KMPG (1999). *Les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans les secteurs privé et public, au niveau international*. Préparé pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, Ottawa, Ontario. Obtenu le 6 mars 2008 de [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rm-pps\\_f.rtf](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rm-pps_f.rtf)
- Leysen, J. & Van Nuffel, L (date inconnue). *A Framework for the Evaluation of Integrated Risk and Performance Management*. Department of Economics, Management and Leadership Royal Military Academy, Brussels (Belgium).
- Lofstedt, R.E. (2007). The 'plateau-ing' of the European Better Regulation Agenda: An analysis of activities carried out by the Barroso Commission. *Journal of Risk Research*, 10(4), 423-447.

- Mackie, K., & Shoykov, R. (2003). ADR: a useful tool in legal risk management. *Oil, Gas & Energy Law Intelligence*, 1(2). Obtenu le 6 mars 2008 de [http://www.gasandoil.com/ogel/samples/freearticles/article\\_61.htm](http://www.gasandoil.com/ogel/samples/freearticles/article_61.htm)
- Macaulay. (Septembre 2007). Risky Business: Managing Risk in the Public Service of Canada. *Forum des politiques publiques*. Obtenu le 13 mai 2008 de [http://www.ppforum.ca/common/assets/publications/en/risky%20business\\_reportfn.pdf](http://www.ppforum.ca/common/assets/publications/en/risky%20business_reportfn.pdf)
- Monpetit, E., & Rouillard, C. (2008). Culture and the Democratization of Risk Management: The Widening Biotechnology Gap Between Canada and France. *Administration & Society*, 39:907.
- Office of the Auditor General of Canada. (2003). *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons - Chapter 1 Integrated Risk Management*. Gouvernement du Canada. Obtenu le 6 mars 2008 de <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20030401ce.pdf>
- Performance Management Network Inc. (1999). *Études sur les meilleures pratiques canadiennes en matière de gestion des risques : Sommaire des observations*. Préparé pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Obtenu le 6 mars 2008 de [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rm-rcbp\\_f.rtf](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rm-rcbp_f.rtf)
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford University Press.
- Bureau du Conseil Privé. (2000). *Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens : Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque*. Gouvernement du Canada. Obtenu le 6 mars 2008 de [http://www.pco-bcp.gc.ca/docs/information/Publications/social-dev/risk-management\\_f.PDF](http://www.pco-bcp.gc.ca/docs/information/Publications/social-dev/risk-management_f.PDF)
- Public Service Commission (2002). *Integrated Risk Management in the Public Service: A Provincial Perspective*. Nouvelle-Zélande. Obtenu le 6 mars 2008 de <http://www.psc.gov.za/docs/reports/2002/riskman.pdf>.
- RiskCover. (2007, January). *Western Australian Government Risk Management Guidelines*. (First Edition). Obtenu le 13 mai 2008 de [http://www.riskcover.wa.gov.au/riskmanagement/pdf/rm\\_guidelines.pdf](http://www.riskcover.wa.gov.au/riskmanagement/pdf/rm_guidelines.pdf)

- Torrity, J. (2007). Impact Assessment in the EU: A Tool for Better Regulation, Less Regulation or Less Bad Regulation? *Journal of Risk Research*, 10(2), 239-276.
- Transport Canada. (2004, August). *Risk Management & Decision Making in Civil Aviation: Type 2A, Short Process*. (4<sup>th</sup> Edition). Obtenu le 13 mai 2008 de:  
<http://www.tc.gc.ca/publications/BIL/TP13905/PDF/HR/TP13905b.pdf>
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2005). *Pratiques de gestion du risque : Exemples tirés de ministères et d'organismes de l'administration fédérale*. Obtenu le 13 mai 2008 de  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/arm-pgr/exfed\\_f.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/arm-pgr/exfed_f.pdf)
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2003). *Gestion intégrée du risque : Guide de mise en oeuvre*. Gouvernement du Canada. Obtenu le 6 mars 2008 de  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/guide\\_f.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/guide_f.pdf)
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2001). *Cadre de gestion intégrée du risque*. Gouvernement du Canada. Obtenu le 6 mars 2008 de  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rmf-cgr\\_f.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rmf-cgr_f.pdf)
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (le 26 avril 1999). *Études sur les meilleures pratiques canadiennes en matière de gestion des risques: Sommaire des observations*. Obtenu le 13 mai 2008 de  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rm-rcbp\\_f.rtf](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rm-rcbp_f.rtf)
- University of Canterbury. (2008, February 15). *Risk management & compliance framework*. (Publié originalement en février 2005). Obtenu le 13 mai 2008 de  
<http://www.canterbury.ac.nz/piru/>
- Yiallourous, C. & Bruhn, D. (Année inconnue). *Risk Management in the S.A. Public Sector*. Présentation PowerPoint pour le Gouvernement de l'Australie du Sud: Ministère du Trésor et des Finances.

**ANNEXE E :**  
**Résultats des évaluations du Cadre de responsabilisation de gestion**





**Niveau d'engagement du client tel qu'indiqué dans les évaluations du  
Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) (2005)**

<b>Ministère/Organisme</b>	<b>Cote<sup>37</sup></b>	<b>Renseignements concernant la Gestion des risques juridiques</b>
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services juridiques et les ressources humaines seront engagés dans la détermination/l'évaluation des risques et la prestation de conseils en matière de formation</li> </ul>
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseiller juridique principal siège au Comité exécutif de l'Agence</li> <li>• Les gestionnaires supérieurs, en consultation avec le conseiller juridique principal, participent à l'élaboration des stratégies de gestion des risques juridiques, y compris les plans d'urgence</li> <li>• Le conseiller juridique principal approuve les présentations au SCT, les mémoires au Cabinet, les ententes de contribution</li> </ul>
Agence des services frontaliers du Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les SJ sont représentés et participent à tous les comités des hauts fonctionnaires</li> <li>• L'ASFC et ses SJ discutent d'un processus pour contrôler et revoir les politiques et les programmes concernant les risques juridiques de façon plus fréquente</li> </ul>
Conseil canadien des relations industrielles	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Agence du revenu du Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Direction générale des appels comprend un Comité de gestion des risques</li> <li>• Comité de gestion des risques juridiques tripartite avec l'Agence de revenu du Canada (ARC), le ministère de la Justice et le ministère des Finances. Les gestionnaires supérieurs sont chargés des contentieux fiscaux présentant les risques les plus élevés.</li> <li>• Les SJ contrôlent le contentieux ne concernant pas les programmes qui visent l'ARC.</li> <li>• Les SJ donnent de la formation sur la sensibilisation aux questions juridiques</li> </ul>
École de la fonction publique du Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planification d'urgence est effectuée</li> <li>• Les publications du SCT sur les risques juridiques sont distribuées aux hauts fonctionnaires</li> </ul>
Agence canadienne de l'évaluation environnementale	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Centre des armes à feu Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Comité de contentieux est présidé par le commissaire et comprend des représentants des cadres supérieurs. Les discussions du Comité sont utilisées pour élaborer les stratégies de gestion des risques juridiques et pour évaluer les risques.</li> </ul>

<sup>37</sup> Cette terminologie pour les cotes est utilisée dans les évaluations du CRG. La signification de ces cotes n'est pas définie.

Ministère/Organisme	Cote <sup>37</sup>	Renseignements concernant la Gestion des risques juridiques
Agence canadienne d'inspection des aliments	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des analyses du contexte juridique sont effectuées quotidiennement. Une analyse officielle n'a pas été menée depuis 2002, mais il est prévu qu'elle recommence en 2006-2007.</li> <li>• Les SJ présentent des rapports trimestriels sur le contentieux concernant l'Agence</li> <li>• Les SJ mènent des ateliers sur la façon de réduire les risques de contentieux</li> <li>• Un cadre de planification d'urgence est en cours d'élaboration</li> <li>• Les SJ informent les cadres supérieurs des questions et des tendances juridiques</li> <li>• Des notes d'information sont transmises au sujet des étapes importantes pour des contentieux importants et les cadres supérieurs donnent des directives sur la gestion des risques juridiques</li> <li>• Des renseignements sont transmis pour les rapports du ministère de la Justice sur les risques juridiques (les 100 dossiers ayant les incidences les plus élevées, rapports des prévisions, etc.)</li> </ul>
Patrimoine canadien	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de la planification et des priorités en matière de services juridiques auquel siègent le chef des SJ et les cadres supérieurs</li> <li>• Les SJ préparent un inventaire de tous les contentieux en cours et potentiels</li> <li>• Les SJ préparent un profil de tous les dossiers à risque concernant Patrimoine Canadien qui est également transmis à Justice</li> <li>• Des renseignements sont transmis pour les rapports sur les risques juridiques du ministère de la Justice (les 100 dossiers ayant les incidences les plus élevées, rapports des prévisions, etc.)</li> </ul>
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Agence canadienne de développement international	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les SJ et l'Agence déterminent les risques juridiques et les incluent dans le processus de GIR</li> <li>• Les risques juridiques sont partagés avec le ministère de la Justice et d'autres ministères, le cas échéant</li> </ul>
Tribunal canadien du commerce extérieur	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Service canadien du renseignement de sécurité	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Agence spatiale canadienne	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef des SJ siège au Comité exécutif, qui examine tous les projets, les Protocoles d'entente, les contrats et les documents du Cabinet</li> </ul>
Office des transports du Canada	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>

Ministère/Organisme	Cote <sup>37</sup>	Renseignements concernant la Gestion des risques juridiques
Citoyenneté et Immigration Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Portefeuille de la Citoyenneté et de l'Immigration Canada (CIC) comprend un coordonnateur national des litiges qui préside le Comité Scratch sur les questions juridiques et qui veille à ce que des positions soient prises uniformément pour les litiges et les conseils juridiques au sein du portefeuille</li> <li>• Le coordonnateur national des litiges produit le Rapport de contentieux mensuel de CIC et veille à ce que les communications se fassent entre le portefeuille, le client et le ministère de la Justice au sujet du contentieux</li> <li>• Les avocats des SJ participent aux réunions de CIC et aux comités pour l'analyse des risques juridiques et appuient les gestionnaires pour l'élaboration des stratégies de gestion des risques juridiques</li> </ul>
Service correctionnel du Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les régions rapportent régulièrement les risques juridiques dans le cadre du système d'analyse des risques juridiques</li> <li>• Le Service correctionnel du Canada (SCC) produit des rapports sur les dossiers à risque élevé au SPPCC et au ministère de la Justice, le cas échéant</li> <li>• Les bureaux régionaux produisent de rapports réguliers au SCC sur les cotes des risques</li> <li>• Les SJ examinent l'inventaire du contentieux régulièrement et font des présentations au Comité de gestion des risques juridiques</li> </ul>
Services administratifs des tribunaux judiciaires	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef des SJ siège au Comité des hauts fonctionnaires</li> <li>• Les SJ donnent aux gestionnaires une mise à jour hebdomadaire sur le contentieux</li> <li>• Les SJ produisent un calendrier mensuel des contentieux</li> <li>• Un rapport trimestriel est produit sur l'estimation des responsabilités potentielles</li> <li>• Un document est produit sur les responsabilités légales du ministre de SPPCC</li> </ul>
Environnement Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a un Comité de contentieux pour la gestion des litiges civils et des différends qui donne également des conseils sur les incidences possibles des pratiques</li> </ul>
Finances Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les divisions de la vérification interne et de l'évaluation se chargent des risques juridiques dans leurs vérifications internes axées sur les risques</li> <li>• La Direction juridique effectue les évaluations des risques juridiques pour les questions à l'examen</li> <li>• Le SMA de la Direction juridique participe aux réunions des cadres supérieurs du ministère des Finances</li> <li>• La Division du droit fiscal et l'ARC suivent les dossiers et discutent avec l'ARC, le ministère de la Justice et le ministère des Finances</li> <li>• Comité tripartite de gestion des risques juridiques avec l'ARC, le ministère de la Justice et le ministère des Finances. Les gestionnaires supérieurs surveillent les contentieux liés aux questions fiscales ayant les risques les plus élevés</li> <li>• Des plans d'urgence sont préparés pour les dossiers de contentieux importants</li> <li>• Des renseignements sont transmis pour les rapports concernant les risques juridiques du ministère de la Justice (les 100 dossiers ayant les incidences les plus élevées, rapports des prévisions, etc.)</li> </ul>

Ministère/Organisme	Cote <sup>37</sup>	Renseignements concernant la Gestion des risques juridiques
Pêches et Océans Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A un comité de gestion des risques juridiques comprenant les représentants du client et des SJ et participe à l'élaboration des stratégies de gestion des risques juridiques</li> <li>• Les coordonnateurs des SJ et du client pour les dossiers ayant des incidences importantes font l'analyse des questions juridiques ayant des incidences importantes, des contentieux ayant des incidences importantes et des tendances juridiques</li> <li>• Prépare des notes d'information sur les incidences importantes et des plans de travail pour le Comité de GRJ</li> <li>• Remet également au Comité de GRJ des rapports des passifs éventuels, des rapports d'alerte, des tableaux sur les dossiers/questions ayant des incidences élevées et des notes d'information spéciales</li> <li>• Remet à l'Administration centrale du ministère de la Justice des tableaux sur les dossiers/questions ayant des incidences importantes et des notes d'information, selon les besoins</li> <li>• Les SJ font des recommandations au Ministère sur la planification d'urgence</li> <li>• Pêches et Océans prépare des plans de travail en réponse aux recommandations</li> </ul>
Affaires étrangères Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Santé Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ministère a un cadre de gestion des risques juridiques qui comprend la détermination des contentieux ayant des incidences élevées et des risques juridiques ne concernant pas le contentieux</li> <li>• Les SJ siègent aux comités exécutifs et de gestion des risques de la Direction</li> <li>• Le Sous-comité de gestion des risques du Comité exécutif ministériel comprend les représentants des SJ et de HC</li> </ul>
Ressources humaines et développement des compétences	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce ministère a un cadre de gestion des risques qui comprend l'analyse des dossiers de contentieux à risque élevé, des risques juridiques ne concernant pas le contentieux et des tendances juridiques qui peuvent être cernées dans ces analyses.</li> <li>• Le cadre comprend également l'évaluation des risques juridiques et l'élaboration de plans d'urgence</li> </ul>
Affaires indiennes et du Nord Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les avocats-conseils/le chef des SJ de ce ministère siègent au Comité exécutif et aux Comité des politiques et de gestion</li> <li>• Le Comité des politiques et de gestion approuve les principes de prévention des contentieux; examine les documents pour les incidences pour la Cour suprême du Canada; discute des questions de gestion des dossiers ou du portefeuille qui ont des incidences pour les ressources, la gestion ou les politiques du gouvernement ou l'ensemble d'AINC, et donne des mandats de règlement des contentieux pour les montants au delà de 25 millions de dollars.</li> <li>• Les SJ approuvent les mémoires au Cabinet, les présentations au SCT et les présentations pour les ordonnances du gouverneur en conseil</li> <li>• Le Comité des litiges des directeurs généraux donne des directives/avis au ministère de la Justice sur les questions qui ont besoin d'une orientation ministérielle et de consultation pour les questions de contentieux et est représenté au sein des SJ et du portefeuille</li> <li>• D'autres comités qui examinent les risques juridiques et auxquels des avocats des SJ siègent : Comité directeur fédéral de l'autonomie gouvernementale et des revendications globales, Comité directeur du BFNT, Comité consultatif des revendications et Comité directeur de l'étude de la législation</li> </ul>
Commission de revendications des Indiens	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>

Ministère/Organisme	Cote <sup>37</sup>	Renseignements concernant la Gestion des risques juridiques
Industrie Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les SJ préparent des rapports de contentieux trimestriels</li> <li>• Le Comité supérieur des politiques supervise et donne une orientation pour les contentieux importants</li> <li>• Une politique de GRJ est actuellement mise à jour (comment gérer le contentieux, analyse des risques juridiques)</li> </ul>
Infrastructure Canada	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Commerce international	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examine les risques liés au droit commercial et les cadres supérieurs participent, selon les besoins, aux stratégies de gestion des risques juridiques pour les risques juridiques cernés</li> <li>• La Direction des politiques commerciales et le Bureau du droit commercial doivent évaluer les risques de toute mesure proposée pour vérifier l'inobservation des obligations du Canada en matière de commerce international et d'investissement. Les autres ministères et organismes ne les consultent cependant pas de façon uniforme.</li> </ul>
Justice	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ministère de la Justice fait l'analyse de ses programmes et politiques pour vérifier l'existence de risques juridiques</li> <li>• Le Comité des politiques examine les propositions de politiques ou de programmes importantes pour vérifier l'existence de risques juridiques</li> <li>• Les présidents des comités de contentieux régionaux se réunissent une fois par mois pour cerner et coordonner les questions entre les régions</li> <li>• Les cadres supérieurs se réunissent, y compris lors de la réunion quotidienne du SM, pour discuter de la GRJ</li> <li>• Le ministère de la Justice suit les 100 dossiers ayant les incidences les plus élevées pour veiller à ce que leurs risques juridiques soient gérés de façon efficace et à ce qu'ils comprennent des plans d'urgence</li> <li>• Le Ministère travaille avec les ministères et organismes pour la prestation de conseils juridiques visant à minimiser les risques juridiques</li> <li>• Le Comité national du contentieux se réunit une fois par semaine pour discuter des contentieux importants et des plans d'urgence</li> </ul>
Bibliothèques et Archives Canada	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Défense nationale	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Comité de GRJ discute des questions importantes pour la Défense nationale, notamment les questions importantes concernant le contentieux ou non. Le sous-ministre préside le Comité et les gestionnaires supérieurs en sont membres</li> <li>• Les avocats et les gestionnaires du ministère participent à l'analyse des risques juridiques</li> <li>• Les SJ ont donné des séances de formation aux clients de partout au pays</li> </ul>

Ministère/Organisme	Cote <sup>37</sup>	Renseignements concernant la Gestion des risques juridiques
Conseil national de recherche	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les SJ font l'analyse des programmes du Conseil pour vérifier s'ils comprennent des risques juridiques, et font également l'atténuation des risques juridiques par le choix de l'instrument</li> <li>• Le directeur des SJ se rapporte directement au président du Conseil</li> <li>• Les SJ font l'examen final des différentes politiques et des contrats</li> <li>• Il y a de la planification d'urgence</li> <li>• Le suivi des tendances juridiques est effectué par les SJ</li> </ul>
Ressources naturelles Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un réseau interne d'analyse des risques a été mis sur pied pour cerner les risques</li> <li>• Comité ministériel des risques</li> <li>• Les SJ participent au Groupe de travail sur la gestion des risques, qui se charge également de la GRJ</li> <li>• L'avocat général fait partie du Comité de gestion du Ministère</li> <li>• Les cadres supérieurs participent à la détermination, à l'évitement et à l'atténuation des risques juridiques</li> <li>• Les avocats participent aux séances d'information pour les cadres supérieurs</li> <li>• Les SJ ont donné des séances de formation sur la sensibilisation aux questions juridiques</li> <li>• La planification d'urgence a lieu lorsque requise et les SJ appuient les représentants du client pour l'élaboration de ces plans</li> <li>• Les rapports de contentieux suivent le contentieux pour lesquels le ministère est impliqué et des mises à jour mensuelles sont effectuées</li> <li>• Des analyses rétrospectives sont menées pour cerner les leçons apprises de façon à ce que les risques futurs puissent être atténués ou évités</li> </ul>
Bureau de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Bureau de la Coordonnatrice de la condition féminine	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Bureau du Surintendant des institutions financières	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Bureau du Conseil privé		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques juridiques sont cernés et abordés dans le cadre des réunions du Comité de la haute direction pour les questions liées au contentieux ou non</li> <li>• Il y a de la planification d'urgence</li> <li>• Reçoit Écran radar du ministère de la Justice</li> <li>• Le ministère de la Justice aide à la rédaction des composantes liées aux risques juridiques dans les mémoires au Cabinet</li> </ul>

Ministère/Organisme	Cote <sup>37</sup>	Renseignements concernant la Gestion des risques juridiques
Agence de la santé publique du Canada	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Commission de la fonction publique du Canada	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Agence de la fonction publique du Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La liste de vérification du Conseil des politiques pour les propositions de politique comprend des consultations juridiques</li> <li>• L'évaluation des risques juridiques fait partie des présentations au Conseil du Trésor (CT) car les avocats du CT en font l'examen</li> <li>• Le coordonnateur du contentieux contrôle, gère et donne des renseignements sur les contentieux</li> <li>• Il y a des plans pour que les avocats du CT et les cadres supérieurs déterminent les priorités en matière de services juridiques qui feront partie du processus annuel de planification</li> <li>• Les avocats du CT font l'analyse des développements juridiques et des tendances qui pourraient être pertinentes pour les activités du portefeuille et diffusent ces renseignements aux directions générales</li> <li>• Les avocats du CT donnent des conseils horizontaux sur les stratégies de gestion des risques juridiques</li> </ul>
Gendarmerie royale du Canada	Pas de cote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
Développement social Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Comité des litiges formé de hauts fonctionnaires et des services juridiques gère les risques juridiques pour les dossiers de contentieux à risque élevé</li> <li>• Un cadre de gestion de risques juridiques a été élaboré et comprend la détermination des contentieux ayant des incidences élevées concernant le Ministère, l'évaluation des risques juridiques, l'élaboration de plans d'urgence, ainsi que la détermination des risques et des tendances juridiques ne concernant pas le contentieux</li> <li>• Des plans d'urgence sont préparés conjointement avec le Ministère et les SJ</li> <li>• Des renseignements sont produits pour les rapports du ministère de la Justice sur les risques juridiques (les 100 dossiers ayant les incidences les plus élevées, rapports des prévisions, etc.)</li> </ul>
Transport Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les SJ travaillent avec les gestionnaires des politiques et des programmes du ministère et utilisent le choix de l'instrument pour minimiser les risques</li> <li>• Les SJ donnent de la formation sur le choix de l'instrument aux inspecteurs de l'ensemble du Canada</li> <li>• La planification d'urgence et les processus de règlement des différends sont des sources de problèmes à l'heure actuelle pour le ministère</li> </ul>
Conseil du Trésor (Secrétariat)	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les avocats du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) approuvent les présentations au SCT de façon à ce que les évaluations des risques juridiques fassent partie intégrante du processus</li> <li>• Les avocats du SCT tiennent des réunions avec les gestionnaires supérieurs pour déterminer les priorités du portefeuille en matière de services juridiques dans le cadre du processus annuel de planification</li> <li>• Les avocats du SCT analysent les développements juridiques et les tendances qui pourraient être pertinentes pour les activités du portefeuille et ils diffusent ces renseignements aux directions générales</li> <li>• Les avocats du SCT donnent des conseils horizontaux sur les stratégies de gestion des risques juridiques</li> </ul>

Ministère/Organisme	Cote <sup>37</sup>	Renseignements concernant la Gestion des risques juridiques
Anciens combattants Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'y a pas de comité de GRJ parce qu'il y a peu de dossiers de contentieux</li> <li>• Reçoit les rapports trimestriels d'iCase sur les risques juridiques pour le ministère</li> <li>• Le chef des SJ et le directeur général discutent de la question à savoir si la gestion stratégique est requise pour tous les dossiers</li> <li>• Pour un dossier de contentieux important, le Comité de direction du ministère a servi de comité spécial de GRJ pour un dossier spécifique.</li> </ul>
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	Non coté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les programmes et partenariats nouveaux sont visés par un examen juridique et par une consultation pour déterminer les risques ou les responsabilités</li> </ul>