



**SECTEUR DU DROIT PUBLIC  
ÉVALUATION  
Rapport final**

**Mars 2013**

**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. But de l'évaluation.....                                       | 1         |
| 1.2. Structure du rapport.....                                      | 2         |
| <b>2. PROFIL DU SECTEUR DU DROIT PUBLIC.....</b>                    | <b>3</b>  |
| 2.1. Structure et services.....                                     | 4         |
| 2.2. Ressources.....  | 14        |
| 2.3. Logique du programme du SDP.....                               | 15        |
| <b>3. MÉTHODOLOGIE.....</b>   | <b>23</b> |
| 3.1. Examen des documents et des données.....                       | 24        |
| 3.2. Entrevues avec les principaux intervenants.....                | 25        |
| 3.3. Examen des dossiers.....                                       | 25        |
| 3.4. Études de cas.....   | 26        |
| 3.5. Groupes de discussion.....                                     | 27        |
| 3.6. Limites.....   | 27        |
| <b>4. PRINCIPALES CONSTATATIONS.....</b>                            | <b>31</b> |
| 4.1. Pertinence.....  | 31        |
| 4.2. Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)..... | 42        |
| 4.3. Rendement – Démonstration d'efficacité et d'économie.....      | 63        |
| <b>5. CONCLUSIONS.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION.....</b>           | <b>83</b> |
| <b>Annexe A : Matrice d'évaluation.....</b>                         | <b>88</b> |
| <b>Annexe B : Instruments de collecte de données.....</b>           | <b>97</b> |



## ACRONYMES

|       |   |
|-------|---|
| ACN   | Autorisation de crédit net  |
| AE    | Assurance-emploi  |
| AIPRP | Accès à l'information et protection des renseignements personnels |
| ALENA | Accord de libre-échange nord-américain                            |
| CCND  | Comité consultatif national sur le droit                          |
| DDP   | Direction du développement professionnel                          |
| DG    | Directeur général   |
| DGA   | Directeur général adjoint   |
| ETP   | Équivalents temps plein   |
| FJP   | Formation juridique permanente                                    |
| GRJ   | Gestion des risques juridiques                                    |
| JLT   | Direction générale du droit commercial international              |
| LAI   | <i>Loi sur l'accès à l'information</i>                            |
| LCDP  | <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i>               |
| LPRP  | <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i>        |
| MAECI | Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international    |
| MPD   | Modèle de pratique du droit                                       |
| OMC   | Organisation mondiale du commerce                                 |
| RPC   | Régime de pensions du Canada                                      |

### **ACRONYMES (suite)**

|          |   |
|----------|---|
| SAJCTA   | Service des affaires judiciaires, des cours et des tribunaux administratifs       |
| SCS      | Section des consultations spéciales   |
| SDAC     | Section du droit administratif et constitutionnel                                 |
| SDCAI    | Section du droit constitutionnel, administratif et international                  |
| SDIP     | Section du droit international public   |
| SDIPRP   | Section du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels |
| SDLO     | Section du droit des langues officielles  |
| SDP (la) | Section des droits de la personne   |
| SDP (le) | Secteur du droit public   |
| SDPI     | Section du droit privé international  |
| SJM      | Services juridiques ministériels  |
| SMA      | Sous-ministre adjoint   |
| SPDP     | Section des politiques de droit public  |

# SOMMAIRE

## 1. Introduction

Le Secteur du droit public (SDP) est une ressource fondamentale de Justice Canada où l'on offre des services juridiques spécialisés et une expertise stratégique sur les questions de droit public, au besoin, aux juristes du ministère de la Justice et aux autres ministères et organismes fédéraux. Le Secteur a pour objectifs d'offrir des services juridiques de grande qualité et de contribuer à une approche pangouvernementale uniforme des questions de droit public. Le SDP est composé de sept sections spécialisées en consultation juridique, en consultation stratégique et en élaboration de politiques : Section du droit constitutionnel, administratif et international (SDCAI), Section des droits de la personne (SDP), Section du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels (SDIPRP), Section des services des affaires judiciaires, des cours et des tribunaux administratifs (SAJCTA), Direction générale du droit commercial international (JLT), Section du droit privé international (SDPI), et Section du droit des langues officielles (SDLO).

L'évaluation du SDP s'est déroulée de décembre 2011 à janvier 2013. Il s'agit de la première évaluation du SDP ainsi que de l'une des premières évaluations des services juridiques en vertu de la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor. Conformément à cette politique, l'évaluation porte sur les questions fondamentales de pertinence et de rendement du SDP. Elle couvre le travail du SDP entre les exercices 2007-2008 et 2011-2012.

## 2. Méthodologie

L'évaluation a donné lieu à un examen des documents et des données, à des entrevues avec les principaux intervenants, soit les juristes des Services juridiques ministériels (SJM) et d'autres secteurs de Justice qui ont collaboré avec le SDP, les juristes du SDP et les représentants des ministères et organismes clients, à un examen de 29 dossiers fermés dans lesquels le SDP avait offert des services juridiques, à dix études de cas parmi les 29 dossiers examinés, notamment des entrevues avec des représentants de ministères et d'organismes clients, et le personnel du SDP affecté à ces dossiers, ainsi qu'à quatre groupes de discussion (deux groupes de juristes du SDP

et deux groupes d'avocats des SJM ou d'avocats plaidants régionaux). Une technique de triangulation a été utilisée pour vérifier et valider les constatations ainsi dégagées et pour déterminer les constatations générales de l'évaluation.

### 3. Constatations

**Besoin continu.** D'après les discours du Trône et les rapports budgétaires, plusieurs priorités du gouvernement se rapportent aux secteurs et aux enjeux liés au droit public, notamment des initiatives stratégiques dans les domaines des droits de la personne, de l'amélioration du système de justice, de la lutte contre la discrimination, du secret professionnel de l'avocat, de la sécurité nationale, de la gouvernance et des langues officielles. Les clients des services juridiques du SDP ont aussi indiqué un besoin continu de son expertise en droit public, particulièrement dans les dossiers très complexes ou risqués qui concernent le droit public. Bien que le SDP ait observé une légère baisse de la demande des services juridiques offerts entre 2007-2008 et 2011-2012, la demande a été touchée en partie par le recouvrement des coûts des services juridiques obtenus auprès de la SDCAI, de la SDP et de la SDIPRP, ainsi que par les efforts réalisés par les autres juristes de Justice pour réduire les coûts juridiques des clients. Étant donné qu'on n'utilisera plus le recouvrement des coûts dans l'un ou l'autre des services juridiques du SDP à compter de 2013-2014, on s'attend à une hausse de la demande des services.

**Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral.** Le SDP appuie le programme politique et législatif du gouvernement fédéral, qui touche inévitablement aux questions de droit public. Depuis cinq ans, on remarque une belle harmonisation entre les priorités et les engagements gouvernementaux décrits dans les rapports sur le budget fédéral, les discours du Trône, les plans opérationnels du SDP, et les engagements établis dans les *Rapports sur les plans et les priorités* du ministère de la Justice. Les sections du SDP appuient une vaste gamme de priorités gouvernementales, comme les initiatives stratégiques de sécurité nationale, les propositions en droit pénal, la mise en application du Plan d'action économique du Canada, les accords commerciaux et d'investissement, et la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne.

**Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.** Le SDP aide le ministre de la Justice et Procureur général à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*. L'harmonisation des services juridiques du SDP avec la *Loi sur le ministère de la Justice* se fait par son travail de conseils aux ministères et organismes clients sur

les questions de droit public et par la représentation de l'État dans les litiges touchant aux questions de droit public (au niveau national et international).

### 3.1. Rendement

**Efficacité.** Cette évaluation, qui s'appuie sur de multiples éléments de preuve, révèle que les clients du SDP (principalement les SJM et les juristes régionaux) considèrent que les services juridiques que leur a donnés le SDP étaient rapides, cohérents et utiles, en dépit du milieu de travail souvent rendu difficile par les nombreuses demandes de conseils urgentes. Cette satisfaction par rapport à la rapidité a été observée dans l'ensemble du SDP, à l'exception de la JLT, où l'on observe une charge de travail plus lourde que dans les autres sections du SDP sur le plan des heures consacrées aux dossiers activement gérés. Les personnes interrogées ont indiqué qu'elles avaient tardé à recevoir des réponses aux demandes qu'elles avaient adressées à la JLT. Par conséquent, les efforts d'amélioration de la rapidité du service pourraient être orientés sur la JLT et ses éventuelles contraintes de ressources.

Cette évaluation révèle aussi quelques points qu'on pourrait améliorer sur les plans de la cohérence ou de l'utilité des conseils. L'évolution du milieu de travail du SDP, où ses conseils juridiques sont communiqués directement aux ministères et organismes clients et de façon plus large à l'ensemble du gouvernement fédéral, signifie que ses avis juridiques sont communiqués à un auditoire élargi. Par ailleurs, certains juristes des SJM croient que les conseils donnés par quelques sections, notamment la SDCAI et la SDP, étaient quelquefois trop techniques ou académiques pour les ministères ou organismes clients, au point où les juristes des SJM devaient les réécrire, une pratique que l'on considère comme une mauvaise utilisation du temps des juristes. Le SDP a réagi en élaborant des pratiques optimales sur les avis juridiques et chacune des sections mise sur des pratiques optimales et des cadres de gestion de la qualité qui tiennent compte d'enjeux comme la façon de communiquer des conseils juridiques aux clients. Compte tenu de ces résultats, le SDP voudra peut-être envisager d'autres façons de réagir à cette évolution dans sa pratique du droit, et des solutions optimales pour travailler avec les juristes qui demandent les conseils afin que le but et l'utilisation des conseils, y compris les personnes auxquelles ils s'adressent, soient clairement définis.

Plusieurs éléments de preuve confirment que le SDP offre des conseils juridiques cohérents. On organise des consultations internes du SDP, ainsi qu'avec d'autres juristes de Justice et d'autres ministères et organismes concernés lorsque le besoin se présente. Le SDP et les autres juristes du Ministère signalent qu'en cas de désaccords, qui seraient peu nombreux, il est possible de trouver

des solutions de façon informelle au moyen de consultations et de réunions entre les juristes du SDP et des SJM ou les juristes régionaux. On recense quelques points qui pourraient éventuellement être améliorés. Bien que les avis conjoints des sections du SDP ne soient pas toujours une bonne solution lorsque plus d'une section du SDP est concernée par un enjeu juridique, certains intervenants remarquent que les sections du SDP pourraient produire des avis conjoints plus souvent qu'elles le font à l'heure actuelle. L'évaluation révèle aussi que le Comité consultatif national sur le droit (CCND), la structure formelle de Justice pour veiller à l'uniformité des conseils juridiques, n'est pas utilisée souvent. Les raisons sont nombreuses, y compris la perception d'un manque de clarté sur le rôle du CCND et l'ignorance générale de l'existence du Comité. Ainsi, il y aurait lieu d'examiner le mandat du CCND et de clarifier son rôle au Ministère.

Le SDP s'acquitte de la tâche d'informer les hauts fonctionnaires, décisionnaires et avocats plaidants du gouvernement des risques juridiques, des options juridiques et des options stratégiques, le cas échéant. Les clients signalent qu'ils accordent de la valeur aux contributions du SDP à la gestion des risques juridiques. Bien que le SDP contribue un peu moins à informer les intervenants des options stratégiques et des stratégies de contentieux, les SJM et avocats plaidants occupant ce rôle principal, les principaux intervenants sont satisfaits du niveau et de la qualité de la contribution du SDP. Le processus d'information est considéré généralement efficace par l'information qu'il donne aux hauts fonctionnaires sur les questions de droit public et les risques juridiques. On exprime certaines préoccupations par rapport au long processus d'approbation des notes d'information, qui peut créer des retards, et à la nature du processus d'information, où le SDP répond aux demandes d'information plutôt que de déterminer également s'il doit informer les hauts fonctionnaires. Cependant, le SDP mise sur d'autres processus pour informer les hauts fonctionnaires lorsque ceux-ci sont responsables de certains dossiers.

L'évaluation conclut que le SDP contribue à l'élaboration de positions juridiques uniformes et à l'adoption d'une approche pangouvernementale des questions juridiques défendues devant les tribunaux. On considère que la communication de la position du gouvernement aux intervenants nationaux revient principalement au ministère ou organisme client plutôt qu'au SDP. De plus, le SDP doit respecter les lois sur le secret professionnel de l'avocat et la confidentialité, qui peuvent aussi limiter la mesure dans laquelle les juristes du SDP communiquent avec les intervenants nationaux externes.

L'évaluation a produit un nombre limité de preuves de l'efficacité du SDP dans la défense de la position du gouvernement au niveau international, quoique, selon les exemples fournis dans les

documents et par les intervenants, le SDP est fort respecté au niveau international, et son travail contribue à communiquer efficacement les positions juridiques du Canada devant les tribunaux internationaux et au sein d'autres tribunes internationales.

L'évaluation confirme que le SDP joue activement son rôle de formation des juristes de Justice. En tout, ses sections ont offert plus de 200 événements à plus de 3 600 participants par l'intermédiaire de la Direction du développement professionnel (DDP) du Ministère. Ces chiffres sous-représentent la formation offerte par le SDP, puisque les sections offrent beaucoup de formations sans faire appel à la DDP. L'évaluation a répertorié plusieurs lacunes ou autres enjeux relativement aux renseignements sur la formation du SDP. Étant donné l'importance de la formation du SDP dans la promotion du Secteur et l'information des autres avocats sur les questions de droit public, il se peut que le SDP souhaite procéder à d'autres examens systématiques de sa formation au niveau du secteur et/ou des sections pour veiller à ce que la formation qu'il offre réponde aux besoins.

En matière de formation des juristes du SDP, les résultats de l'évaluation indiquent que le taux de satisfaction par rapport à la formation et aux possibilités de développement des compétences offertes au SDP a diminué pendant la période d'évaluation. Les juristes du SDP expliquent ce phénomène par le besoin d'une formation adaptée aux experts en la matière, jugée limitée par les restrictions budgétaires sur les déplacements et l'inscription aux formations offertes par les tiers. De plus, on adopte d'autres mesures de formation de base pour satisfaire aux exigences de formation juridique permanente (FJP) des barreaux provinciaux.

Tous les éléments de preuve indiquent que les juristes du SDP sont considérés comme des experts en droit public. Les juristes des SJM remarquent que cette expertise leur permet d'obtenir l'approbation des clients pour consulter le SDP. Les autres juristes du Ministère reconnaissent généralement que le SDP mise sur des compétences qui dépassent ce que les SJM pourraient offrir en matière de droit public.

**Efficiencia et économie.** L'évaluation révèle que le SDP fonctionne de façon efficiente et économique, à quelques exceptions près. Le SDP aurait suffisamment de ressources (humaines, technologiques, matérielles et financières) pour gérer la demande de services. La seule section qui semble présenter un déficit de ressources est la JLT, où les avocats portent une charge de travail qui dépasse beaucoup les normes des autres sections du SDP et du Ministère quant au nombre d'heures à investir dans un exercice. Le SDP voudra peut-être redoubler d'efforts pour déterminer si la JLT aura suffisamment de ressources pour répondre aux demandes projetées,

d'autant plus que le gouvernement accorde notamment priorité à la négociation d'autres accords commerciaux et d'investissement au niveau international.

Nous ne savons pas encore quelles seront les conséquences du fait que le SDP n'ait plus besoin de facturer le recouvrement des coûts sur la capacité du Secteur de gérer la demande et de maintenir sa capacité de réponse, sa qualité et son efficacité dans la prestation de services. Compte tenu que l'évaluation indique que le recouvrement des coûts a pu réduire la demande de services du SDP dans les dossiers secondaires (à faible risque et peu complexes), on prévoit que la demande pourrait augmenter. Le SDP envisagera peut-être d'examiner les effets de la nouvelle approche de financement sur la demande, la prestation de services et l'efficacité administrative après l'exercice 2013-2014. Les résultats de cette évaluation pourront servir de base.

Généralement, le SDP offre des services juridiques rentables. En fait, pendant la période couverte par l'évaluation, les dépenses du SDP ont connu une hausse modeste à peine supérieure à 3 %. Le Ministère a mis sur pied le Modèle de pratique du droit (MPD) comme méthode pour réaliser des économies, mais son applicabilité au SDP a été remise en question par les intervenants. Ceux-ci considèrent que la nature complexe et spécialisée du travail du SDP limite la possibilité d'affecter du travail peu risqué et peu complexe aux avocats débutants. Malheureusement, comme le niveau de complexité et le risque juridique de la plupart (99 %) des dossiers du SDP ne sont pas entrés dans iCase, l'évaluation ne peut confirmer cette perception. Même si ces données étaient accessibles, l'unité d'analyse (le dossier) n'est peut-être pas la bonne puisque c'est souvent l'urgence des demandes juridiques (et un dossier peut contenir de multiples demandes) qui crée le besoin qu'un avocat-conseil intervienne. Pour faciliter la gestion du Secteur, démontrer qu'il respecte l'esprit du MPD et qu'il fonctionne le plus efficacement possible, il se peut que le Secteur veuille élaborer des indicateurs de rendement liés à l'affectation des tâches (dossier, demandes juridiques) appropriés pour le SDP et qu'il est possible de suivre.

L'un des domaines dans lesquels on pourrait augmenter l'efficacité selon l'évaluation est la qualité des demandes de services juridiques, qui varient en clarté et en exhaustivité. Les demandes floues ou en double, ou la mauvaise compréhension des attentes des besoins du client, peuvent créer des tâches supplémentaires non nécessaires. La formation et l'amélioration des communications entre le SDP et les autres juristes du Ministère devraient améliorer la qualité des demandes juridiques. Justipédia serait également un outil essentiel à l'amélioration de l'efficacité pour les juristes du SDP et les autres juristes de Justice, qui peuvent utiliser Justipédia pour déterminer si on a déjà produit des avis juridiques sur une question de droit en particulier.





## 1. INTRODUCTION

Le Secteur du droit public (SDP) est une ressource fondamentale de Justice Canada où l'on offre des services juridiques spécialisés et une expertise stratégique sur les questions de droit public, au besoin, aux juristes de Justice et aux autres ministères et organismes fédéraux. Le Secteur a pour objectifs d'offrir des services juridiques de grande qualité et de contribuer à une approche pangouvernementale uniforme des questions de droit public.

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation du SDP. Cette évaluation répond à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui exige que tous les programmes gouvernementaux soient évalués aux cinq ans. L'évaluation, une première pour le SDP, s'est déroulée de décembre 2011 à janvier 2013.

### 1.1. But de l'évaluation

Conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009, cette évaluation a pour objectif principal d'analyser la pertinence et le rendement du SDP. Au sujet de la pertinence, l'évaluation tient compte du besoin continu du SDP et de l'harmonisation des priorités et activités du SDP avec les priorités du gouvernement, les résultats stratégiques du Ministère, et les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. En ce qui a trait au rendement, l'évaluation s'est penchée sur l'efficacité (c.-à-d. la mesure dans laquelle le SDP a atteint ses objectifs) et l'efficience et l'économie (c.-à-d. le degré par lequel des moyens appropriés et efficaces sont utilisés pour atteindre les résultats escomptés).

L'évaluation couvre le travail du SDP entre les exercices 2007-2008 et 2011-2012. La Division de l'évaluation du ministère de la Justice a dirigé l'évaluation, et un groupe de travail d'évaluation (un groupe consultatif formé de représentants de diverses sections du SDP) y a contribué.

## **1.2. Structure du rapport**

Le présent rapport renferme six sections, dont l'introduction. La section 2 fournit des renseignements contextuels sur le SDP, en décrivant sa structure, ses ressources, ses services et la logique derrière ses activités; la section 3 décrit le cadre méthodologique employé dans l'évaluation; la section 4 résume les principales constatations; la section 5 présente les conclusions; et la section 6 contient les recommandations et la réponse de la direction.

## **2. PROFIL DU SECTEUR DU DROIT PUBLIC**

### **Mandat, rôles et responsabilités**

Le SDP offre des services juridiques dans les domaines des services consultatifs sur les politiques et le droit, des services de contentieux et du soutien au contentieux, ainsi que du soutien aux services de rédaction réglementaire et législative. Son objectif est d'assurer des services juridiques de grande qualité en veillant à ce que les conseils juridiques soient uniformes, que la primauté du droit soit respectée, et que les risques juridiques soient atténués et gérés par les ministères et les organismes. Le ministre de la Justice s'appuie sur le rôle de consultation juridique et de conseils stratégiques du Secteur pour veiller à ce que les ministères clients au sein du gouvernement du Canada, y compris le ministère de la Justice, respectent leurs mandats respectifs conformément à la primauté du droit. Le SDP joue à la fois un rôle consultatif et stratégique pour appuyer le mandat de Justice. Le travail du SDP dans les services de contentieux et de soutien au contentieux aide le procureur général du Canada à garantir que les litiges sont traités de façon cohérente et uniforme. Le SDP appuie par ailleurs l'élaboration de politiques dans les domaines relevant de sa compétence.

Le SDP a un rôle important et distinctif à jouer pour aider le ministère de la Justice à assumer son rôle « d'organisme central » à titre de coordonnateur de conseils juridiques dans l'ensemble du gouvernement et des organismes centraux. Le Secteur soutient aussi tous les secteurs du Ministère qui participent directement à la prestation de services juridiques en fournissant des conseils juridiques, des conseils juridiques stratégiques, et des conseils stratégiques en fonction des besoins. En outre, les juristes du SDP agissent devant les tribunaux, comparaissent notamment devant les tribunaux internationaux, et assurent un soutien de contentieux sur les affaires intérieures et internationales. Les juristes du SDP mènent par ailleurs les actions et assurent un soutien dans le cadre de négociations sur une vaste palette d'instruments internationaux.

De façon précise, le rôle des juristes du SDP est d'offrir des conseils juridiques spécialisés, des conseils juridiques stratégiques, et des conseils stratégiques aux autres juristes du Ministère qui les consultent, afin que ces derniers puissent, à leur tour, bien conseiller leurs ministères clients

en tenant compte des conseils qu'ils ont reçus du Secteur. Les juristes du SDP assurent par ailleurs une formation à leurs collègues du Ministère dans leurs domaines d'expertise particuliers en vue de maintenir les connaissances et la capacité professionnelle des juristes de Justice. À cet égard, les juristes du SDP sont fréquemment appelés les « avocats des avocats ». Les clients au sein du ministère de la Justice sont le ministre, le sous-ministre, l'ensemble des portefeuilles du ministère de la Justice et des Services juridiques ministériels (SJM) correspondants, le Secteur des politiques, la Direction du contentieux, la Direction des services législatifs, et les bureaux régionaux. Les clients à l'extérieur du ministère de la Justice sont les organismes centraux du gouvernement fédéral, le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le Service des poursuites pénales du Canada, et d'autres ministères et organismes.

Comme pour l'ensemble des juristes du ministère de la Justice, les juristes du SDP ont également un rôle à jouer dans le cadre de la gestion des risques juridiques (GRJ). Ils sont tenus de connaître et d'appliquer les principes et les méthodes de GRJ correspondant à leur poste et à leur domaine de responsabilité. À titre de conseillers, les juristes du SDP contribuent à l'évaluation des risques juridiques associés à des domaines particuliers du droit dans lesquels ils sont spécialisés, afin que ces risques puissent être pris en compte, en plus d'autres domaines de risques juridiques, dans l'évaluation globale des risques et l'aide apportée aux clients pour gérer leurs propres risques juridiques. Si des plans de mesures d'urgence sont préparés, les juristes du SDP peuvent contribuer à l'élaboration de ces stratégies dans leurs domaines d'expertise respectifs.

D'autres responsabilités particulières relevant du mandat de chacune des sept sections sont décrites à la section 2.1.2, ci-après.

## **2.1. Structure et services**

### **2.1.1. Gouvernance**

Le SDP est dirigé par un sous-ministre adjoint (SMA) qui relève directement du sous-ministre. Le Bureau du SMA assure la liaison entre les diverses sections du SDP ainsi que les autres portefeuilles que comptent le Ministère et les autres institutions fédérales. Le Bureau du SMA coordonne l'offre de conseils juridiques et de conseils juridiques stratégiques de grande qualité et spécialisés aux clients du ministère de la Justice ainsi qu'à l'ensemble du gouvernement fédéral. Le SMA joue un rôle au sein de nombreux comités intraministériels et interministériels, notamment celui de président du Comité consultatif national sur le droit (CCND). Le CCND agit

à titre de pouvoir consultatif principal au ministère de la Justice. Son mandat consiste à : a) promouvoir et assurer l'uniformité et la qualité des conseils juridiques, notamment la prise en compte d'une approche « pangouvernementale » intégrée; b) gérer le risque juridique dans le contexte consultatif; et c) recommander des positions ministérielles sur les perspectives juridiques divergentes ou conflictuelles. Le CCND fait partie de la structure de gouvernance globale du Ministère, ce qui permet de faire en sorte que le ministère de la Justice s'exprime « d'une seule et même voix. ».

En plus du Bureau du SMA, le SDP est composé de sept sections spécialisées en consultation juridique, en consultation stratégique et en élaboration de politiques. Le SDP est reconnu pour son expertise en matière de droits de la personne, de droit constitutionnel et administratif, de droits linguistiques, de droit à l'information et à la protection des renseignements personnels, d'affaires judiciaires, de droit commercial international, de droit public international et de droit international privé.

Les sept sections sont dirigées par un directeur ou un directeur général (DG), qui est responsable de la gestion générale de sa section et du travail qu'on y effectue. La plupart de ces sections comptent également un adjoint ou un sous-directeur général. Par exemple, le directeur général adjoint (DGA) de la Section des droits de la personne (SDP) aide le DG à gérer la section et assume la responsabilité de la qualité des activités juridiques des avocats qui relèvent de sa responsabilité.

### **2.1.2. Approche de prestation et sections**

Les informations qui suivent décrivent chacune des sept sections qui constituent actuellement le SDP. Il faut prendre note que plusieurs réorganisations du SDP ont eu lieu pendant la période d'évaluation<sup>1</sup>. Avant 2010, le SDP comprenait la Section des politiques de droit public (SPDP), qui menait des travaux de politique stratégique liés aux droits en matière d'accès à l'information et aux droits de la personne. Le 1<sup>er</sup> juillet 2010, l'expertise sur la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels* a été consolidée au sein de la Section du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels (SDIPRP). Le 1<sup>er</sup> avril 2011, l'expertise liée à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP) a été

---

<sup>1</sup> De plus, la Section du droit aérien international est revenue aux SJM de Transports Canada.

consolidée à la SDP. De même, en mai 2011, la Section du droit international public (SDIP) a été intégrée à la Section du droit constitutionnel, administratif et international (SDCAI).

### **Section du droit constitutionnel, administratif et international (SDCAI)**

La SDCAI offre des conseils juridiques et stratégiques spécialisés, une formation juridique et un soutien au contentieux en matière de droit se rapportant aux institutions du gouvernement fédéral. En particulier, la SDCAI comporte une équipe de juristes et du personnel de soutien qui fournissent divers services aux clients, notamment des conseils juridiques et stratégiques relativement aux domaines suivants du droit :

- Droit constitutionnel
- Droit administratif
- Droit de la Couronne
- Droit public international
- Questions autochtones.

La Section a pour principale priorité de fournir des conseils juridiques spécialisés, un soutien au contentieux, et des conseils stratégiques aux clients qui sollicitent ses services, en particulier sur les priorités du gouvernement, ainsi que de satisfaire à la demande créée par les pressions externes telles que les procédures en contentieux et les instances du Parlement. Aider ses clients à gérer leurs risques juridiques de façon appropriée est une autre priorité opérationnelle fondamentale résultant de la sensibilité, de l'urgence, et des considérations pangouvernementales associées à nombre de leurs dossiers.

La SDCAI fournit aussi des conseils juridiques sur une grande variété de questions de droit public international. Elle est responsable de la formulation de conseils juridiques efficaces et réactifs, de conseils juridiques stratégiques, de la formation juridique, et des services juridiques aux clients (notamment le ministre et le ministère de la Justice). En particulier, en ce qui a trait au droit public international, la Section prépare des avis juridiques, aide à l'élaboration de conseils stratégiques, participe aux négociations internationales, et fournit de façon générale un soutien aux clients sur les questions de droit public international. Elle assure un soutien au contentieux aux juristes du gouvernement en droit civil, pénal, autochtone, fiscal et de l'immigration, tout en arbitrant les questions de droit international et en fournissant des conseils sur le dépôt de mémoires d'intervenants désintéressés devant les tribunaux étrangers dans les dossiers de dimensions transfrontalières.

La SDCAI s'engage dans des activités de rayonnement, concernant notamment la formation juridique, en vue d'accroître la sensibilisation aux services fournis aux clients et aux collègues dans l'ensemble du ministère de la Justice. La Section organise des réunions régulières avec le Groupe de pratique sur le droit international, et a créé un groupe de travail qui traite des problèmes juridiques relatifs aux opérations militaires. En outre, un exposé des principes d'extraterritorialité est en cours d'élaboration pour orienter les collègues dans l'ensemble du ministère de la Justice.

En répondant aux demandes concernant les questions de droit pour les appareils tant gouvernementaux que parlementaires, la SDCAI s'efforce de collaborer de façon étroite et de coordonner ses activités avec celles du Bureau du Conseil privé, tout en s'efforçant de fournir des conseils tant juridiques que stratégiques axés sur l'ensemble du gouvernement. Elle dirige l'équipe ministérielle du secret professionnel de l'avocat et s'est dotée d'un représentant permanent au sein du CCND.

### **Section des droits de la personne (SDP)**

La SDP est un centre d'expertise du SDP qui se rapporte aux droits de la personne, englobant tant les fonctions de consultation juridique que de stratégie juridique. La SDP offre des conseils juridiques spécialisés, une formation juridique, et un soutien au contentieux sur les questions se rapportant à la *Charte canadienne des droits et libertés* (Charte), la *Déclaration canadienne des droits*, et la LCDP. Les avocats de la SDP préparent des avis juridiques sur les initiatives réglementaires et législatives, ainsi que sur un vaste éventail de questions qui leur sont soumises par les juristes de Justice, les représentants du Secteur des politiques du Ministère, et le Bureau du Conseil privé. Par son rôle consultatif, la SDP conseille le ministre de la Justice dans l'exercice de ses responsabilités devant la loi pour l'examen des projets de loi et des règlements fédéraux proposés à des fins d'uniformisation avec la Charte et la *Déclaration canadienne des droits*.

La Section offre des conseils stratégiques, des formations et des orientations sur une vaste palette de questions politiques en matière de droits de la personne, notamment la LCDP, dont le ministre de la Justice est responsable. En apportant son soutien aux juristes du contentieux sur des questions relevant de son domaine d'expertise, les juristes du SDP sont à même de préparer des avis juridiques, d'évaluer les risques juridiques, de participer à l'élaboration de plans de mesures d'urgence, de contribuer à l'élaboration d'arguments et de stratégies en matière de contentieux, et d'assurer une participation et un soutien en matière de stratégie juridique (p. ex., sur les questions relevant de la LCDP).

La SDP est responsable de l'ensemble des aspects juridiques de la mise en œuvre des obligations du Canada en matière des droits de la personne à l'échelle internationale. Ce travail touche à l'ensemble des fonctions du ministère de la Justice : litiges internationaux (p. ex., communications internationales), conseils juridiques (p. ex., conseils sur les incidences intérieures des dispositions de traités, consultations pendant les négociations), élaboration de politiques (p. ex., le Canada devrait-il se constituer partie d'un traité ?) et le soutien de contentieux lorsque les traités concernant les droits internationaux de la personne sont plaidés dans des affaires portées devant les tribunaux canadiens. La Section participe aussi à l'élaboration de comptes rendus obligatoires au sein des comités de l'Organisation des Nations Unies, détaillant la façon dont le Canada respecte ses obligations respectives par rapport aux traités.

Les questions de contentieux répondant à des pétitions individuelles devant les organismes internationaux parties à des traités représentent une partie des activités de la SDP. Ses travaux sur les droits internationaux de la personne exigent une quantité appréciable d'activités de coordination au sein du ministère de la Justice et avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) ainsi que les ministères fédéraux ou les provinces concernés.

### **Section du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels (SDIPRP)**

La SDIPRP est chargée de faire en sorte que la position du ministère de la Justice concernant l'interprétation de la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI) et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* (LPRP) soit établie de façon coordonnée et cohérente, conformément à l'esprit et à la lettre de la loi. La Section a pour rôle principal d'offrir des conseils juridiques et des conseils juridiques stratégiques sur les questions d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels aux clients, qui sont le Ministère, son ministre et son sous-ministre, les SJM, les bureaux régionaux, et les organismes centraux. Elle donne aussi des conseils stratégiques sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (AIPRP) dans les dossiers dont le ministre de la Justice est responsable. La Section assure un soutien au contentieux aux juristes du gouvernement en droit civil, pénal, autochtone, fiscal et de l'immigration, par l'entremise des SJM. La SDIPRP coordonne par ailleurs la position du Procureur général du Canada et du gouvernement et aide la Direction du contentieux des affaires civiles à l'élaboration d'arguments dans les questions de contentieux se rapportant à la LAI et à la LPRP.

La SDIPRP offre des conseils juridiques spécialisés, des conseils juridiques stratégiques, de la formation juridique ainsi que d'autres services aux clients (notamment le ministre et le ministère

de la Justice) qui secondent le gouvernement dans l'atteinte de résultats pour les Canadiens, notamment en ce qui a trait aux activités suivantes :

- répondre aux demandes d'AIPRP dans le délai requis;
- élaborer des initiatives de partage de l'information conformément à la LAI et à la LPRP;
- s'engager dans des activités de rayonnement, notamment de formation juridique, afin d'accroître la sensibilisation aux services fournis par la Section et au rôle joué par le ministère de la Justice dans le cadre du fonctionnement du système d'AIPRP.

Par sa capacité d'élaboration de politiques, la Section participe activement à l'élaboration de projets de loi d'initiative gouvernementale sur les questions d'AIPRP, à la surveillance des projets de loi d'initiative parlementaire traitant des questions d'AIPRP, et au soutien du travail des comités parlementaires. La SDIPRP assure un soutien au ministre et aux autres hauts fonctionnaires comparaisant devant le Comité permanent de l'accès à l'information, de la protection des renseignements personnels et de l'éthique.

### **Direction générale du droit commercial international (JLT)**

La JLT offre des services de contentieux, une formation juridique et des conseils juridiques à l'ensemble des ministères sur tous les aspects du droit commercial international. Elle offre des conseils et participe de façon active à la négociation et à leur mise en œuvre ultérieure dans le cadre d'accords internationaux en matière de commerce et d'investissement. L'objectif de la JLT est de veiller à ce que le gouvernement fédéral reçoive des conseils juridiques cohérents, de grande qualité et opportuns en matière de droit commercial international. La JLT est une unité mixte qui rassemble le personnel du ministère de la Justice et du MAECI.

Plus particulièrement, la JLT fournit des conseils juridiques au gouvernement du Canada concernant la cohérence des mesures existantes ou proposées (canadiennes ou étrangères) en matière d'obligations internationales en vertu de l'Accord instituant l'Organisation mondiale du commerce (OMC), de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), ainsi que d'autres accords de commerce et d'investissement. Les obligations du Canada en matière de commerce et d'investissement sont régies par des accords internationaux auxquels il est partie, notamment l'Organisation mondiale de la santé, l'ALENA, divers accords de commerce bilatéraux, et des accords sur la protection des investissements étrangers.

La JLT dirige aussi des plaidoiries concernant l'application ou la défense des droits et des obligations du Canada en vertu de l'OMC, de l'ALENA et d'autres accords de commerce à la suite de dispositions relatives au règlement des différends dans le cadre de ces accords. Au cours de la phase précédant l'instance, la JLT aide les ministères à préparer les consultations. Une fois qu'un groupe d'experts est établi, la JLT mène l'instance, laquelle comprend des activités visant à élaborer les plaidoiries et les soumissions, à consulter les ministères clients et les autres intervenants en dehors du gouvernement du Canada (p. ex., les gouvernements provinciaux et les intérêts du secteur privé) quant à la préparation du dossier, et plaide le cas devant le groupe d'experts ou le tribunal.

Enfin, la JLT conseille les négociateurs canadiens sur la portée et la couverture des accords de commerce potentiels, sur l'élargissement des accords de commerce existants, et sur les modifications à apporter à ces accords. Elle mène des négociations sur les mécanismes de règlement des différends dans le cadre de ces accords et aide à la coordination de leur mise en œuvre à l'échelle du pays.

### **Section du droit privé international (SDPI)**

La SDPI est une unité de stratégie juridique et de consultation juridique. La Section traite des questions d'élaboration du droit international privé dans quatre vastes domaines : droit du commerce international, coopération judiciaire et application des jugements, droit de la famille et protection de l'enfance, et protection des biens. Elle offre aussi des conseils juridiques et stratégiques au gouvernement fédéral sur les questions de droit privé international.

La SDPI est engagée dans quatre catégories d'activités principales :

1. **Négociation d'instruments de droit privé international** : La SDPI participe à la négociation d'instruments internationaux (notamment les traités et les modèles de réglementation) sous les auspices d'organisations internationales telles que la Conférence de La Haye de droit international privé, la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international, l'Institut international pour l'unification du droit privé, et la VII<sup>e</sup> Conférence spécialisée interaméricaine de droit international privé de l'Organisation des États américains. Bien que le MAECI assume la responsabilité globale de la conduite et de la gestion des affaires internationales pour le Canada, la SDPI du ministère de la Justice est responsable des négociations de droit international privé dans ces tribunes multilatérales. En représentant le Canada dans les négociations des instruments internationaux, la Section a

pour objectif clé de veiller à ce que les intérêts et les approches du Canada soient pris en compte et qu'ils soient incorporés dans le produit final dans la mesure du possible.

2. **Élaboration d'instruments de droit privé international :** La SDPI travaille en étroite collaboration avec les provinces et les territoires à l'élaboration de lois uniformes pour la mise en œuvre des instruments internationaux et à la promotion de leur adoption par les provinces et les territoires.
3. **Application et fonctionnement des instruments de droit privé international :** La Section travaille en étroite collaboration avec ses homologues à l'échelle fédérale, provinciale, territoriale et internationale, y compris les organismes internationaux, à l'amélioration de l'application et du fonctionnement des instruments de droit privé international au Canada et dans les autres pays. La SDPI participe activement aux réunions à cette fin.
4. **Conseils juridiques stratégiques et conseils juridiques :** La SDPI offre des conseils juridiques et des conseils juridiques stratégiques au gouvernement fédéral sur les questions de droit privé international.

Compte tenu du fait que la plupart des questions de droit international privé relèvent des provinces et des territoires, la SDPI consulte ces secteurs de compétence pendant la négociation d'instruments de droit privé international et par rapport à leur mise en œuvre. De plus, elle consulte les autres ministères fédéraux intéressés, le secteur privé (notamment le milieu juridique et des affaires), le milieu juridique universitaire, la Conférence pour l'harmonisation des lois au Canada, le Comité de justice civile, et le Groupe consultatif sur le droit international privé<sup>2</sup>.

### **Section du droit des langues officielles (SDLO)**

La SDLO fournit au gouvernement du Canada un éventail complet de services juridiques se rapportant aux droits linguistiques. Elle veille à ce que les positions et opinions du ministère de la Justice sur les droits linguistiques soient coordonnées, uniformisées et respectueuses de l'esprit et de la lettre des dispositions constitutionnelles et législatives qui s'appliquent. La mission de la Section consiste en quatre fonctions clés :

---

<sup>2</sup> Le Groupe consultatif est composé de représentants provinciaux des cinq régions (Colombie-Britannique, provinces des Prairies, Ontario, Québec et provinces de l'Atlantique) et des représentants fédéraux de la Justice et du MAECI.

1. **Rôle de consultation juridique :** La SDLO informe et conseille le ministre et les autres institutions fédérales quant à l'interprétation des droits linguistiques en leur communiquant et en coordonnant les opinions juridiques, en collaboration avec d'autres sections du Ministère et des juristes des SJM. Les conseils juridiques de la Section peuvent s'appliquer dans divers contextes, parmi lesquels le processus d'enquête du Commissaire aux langues officielles, lors de l'élaboration des présentations au Conseil du Trésor et des mémoires au Cabinet, ainsi que pendant la planification stratégique et l'élaboration des politiques et des programmes.
2. **Rôle de soutien aux contentieux :** La SDLO élabore et coordonne la position du Procureur général du Canada et du gouvernement en matière de contentieux linguistique et assure son soutien aux avocats plaidants. En ce sens, la SDLO est souvent appelée à travailler en étroite collaboration avec les avocats plaidants pour la formulation d'arguments, l'élaboration de plaidoiries écrites, et la préparation de soumissions orales. La Section propose des conseils et des opinions stratégiques sur des enjeux particuliers soulevés dans les instances judiciaires. Dans les dossiers plus importants, elle supervise la coordination de ces questions avec le Bureau du Conseil privé, les principaux ministères (par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor, Patrimoine canadien, la Commission de la fonction publique) et le ministère client.
3. **Fonction d'élaboration de politiques :** La SDLO collabore avec les ministères responsables à la communication et à la coordination des opinions en matière de politiques se rapportant aux langues officielles, notamment toutes les modifications législatives proposées en matière de droits linguistiques, elle élabore des politiques et des propositions de réformes législatives se rapportant aux droits linguistiques, et offre des conseils stratégiques dans le contexte de projets de loi d'initiative parlementaire.
4. **Formation juridique :** La Section offre une formation à ses collègues du ministère de la Justice et aux ministères clients de l'ensemble du Canada en vue d'accroître la sensibilisation aux droits linguistiques, notamment les droits définis dans la Charte, la *Loi sur les langues officielles* et le *Code criminel du Canada*. La SDLO participe aux programmes de perfectionnement professionnel du Ministère. Elle élabore des outils de travail destinés aux employés du Ministère ou du gouvernement, ainsi qu'au public, notamment des mémoires, des lois annotées, des sommaires d'instances en matière de droits linguistiques, et des listes de contrôle se rapportant aux dispositions en matière de droits linguistiques dans la Charte.

La SDLO joue également un rôle en vertu du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement et, en particulier, son Cadre de responsabilisation et de coordination (ce Cadre fait partie de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 et a pour objectif

principal de renforcer la coordination horizontale du Programme des langues officielles)<sup>3</sup>. Dans le cadre de ce rôle, la SDLO du ministère de la Justice examine les questions susceptibles d'influer sur les obligations constitutionnelles et légales du gouvernement en matière de langues officielles, elle surveille les dossiers potentiellement litigieux, veille à ce que les politiques, programmes, initiatives et documents du gouvernement respectent la *Loi sur les langues officielles* et la Constitution, et examine les documents du gouvernement ayant trait à la gestion du risque et aux implications juridiques.

### **Section des affaires judiciaires, des cours et des tribunaux administratifs (SAJCTA)**

La SAJCTA offre des conseils juridiques et stratégiques spécialisés se rapportant aux cours supérieures fédérales et provinciales et à la magistrature, au ministre et au sous-ministre de la Justice, aux organismes centraux et aux autres ministères fédéraux. Elle fournit par ailleurs sur demande des conseils juridiques stratégiques au Commissaire à la magistrature fédérale quant à l'administration de la Partie I de la *Loi sur les juges*. La SAJCTA joue un rôle de liaison en aidant le ministre à maintenir les communications et les relations nécessaires avec la magistrature canadienne, les tribunaux et les organismes judiciaires.

Dans l'exécution de ces tâches, la SAJCTA offre des conseils sur de nombreuses questions, notamment l'application de la *Loi sur les juges*, l'indépendance judiciaire, la rémunération et les avantages sociaux des juges, le processus de nomination des juges, et la structure et la compétence des cours supérieures et autres tribunaux du Canada (cours provinciales et territoriales supérieures, tribunaux autochtones, tribunaux à palier unique, tribunaux unifiés de la famille, Cour suprême du Canada, et cours fédérales), ainsi que sur les questions de ressources judiciaires et de taille optimale de l'effectif judiciaire pour un tribunal. La Section offre des conseils stratégiques sur la structure et les questions d'indépendance liées aux tribunaux administratifs. Le rôle principal des Affaires judiciaires est de seconder le ministre de la Justice dans le cadre de ses efforts visant à faire en sorte que le Canada se dote d'un système de justice accessible, efficace et équitable qui respecte le principe constitutionnel d'indépendance judiciaire. Ce principe sous-tend tout le travail effectué par la SAJCTA.

---

<sup>3</sup> La SDLO a été évaluée par le ministère de la Justice en 2011-2012. Cette évaluation avait pour principal objectif de déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la SDLO dans l'exécution de ses responsabilités selon le Cadre de responsabilisation et de coordination.

## 2.2. Ressources

Les tableaux 1 et 2 contiennent les dépenses et les ressources humaines réelles entre 2007-2008 et 2011-2012. Les dépenses du Secteur sont demeurées relativement stables entre 2008-2009 et 2010-2011, mais ont diminué de plus de 1 million de dollars entre 2010-2011 et 2011-2012, en grande partie grâce à une réduction des dépenses salariales. Dans l'ensemble, de 2007-2008 à 2011-2012, les dépenses du SDP ont crû d'un peu plus de 3 %.

En 2011-2012, le SDP comptait environ 132 équivalents temps plein (ETP), dont 71 % étaient classés à des postes d'avocats (LA). Si le nombre d'ETP administratifs a légèrement augmenté pendant la période d'évaluation, le nombre d'employés classés à des postes de LA et de CE (parajuristes, coordonnateurs iCase, stagiaires) a diminué (voir le tableau 2) **Tableau 1 : Dépenses du SDP par année, 2007-2012 (en millions de \$)**

|                         | 2007-2008   | 2008-2009   | 2009-2010   | 2010-2011   | 2011-2012   |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Salaires                | 13,2        | 14,8        | 15,0        | 14,9        | 14,0        |
| F et E                  | 1,6         | 1,5         | 1,3         | 1,5         | 1,3         |
| <b>Dépenses totales</b> | <b>14,8</b> | <b>16,3</b> | <b>16,3</b> | <b>16,4</b> | <b>15,3</b> |

**Tableau 2 : Ressources humaines du SDP par année, 2007-2012**

| ETP   | 2007-2008    | 2008-2009    | 2009-2010    | 2010-2011    | 2011-2012    |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Administration                                      | 30,5         | 34,1         | 33,3         | 33,2         | 33,9         |
| CE (parajuristes, coordonnateurs iCase, stagiaires) | 4,3          | 4,9          | 4,4          | 4,6          | 3,9          |
| LA (avocats)  | 98,9         | 103,3        | 98,0         | 97,5         | 94,2         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>133,6</b> | <b>142,4</b> | <b>135,7</b> | <b>135,2</b> | <b>132,1</b> |

Source : Centre d'administration d'affaires du SDP

Note : Il est possible que la somme des sous-catégories ne corresponde pas aux totaux des colonnes en raison des arrondissements.

Le budget du SDP est composé de la répartition des recettes de services de justice votés de Justice, de services votés et d'une autorisation de crédit net (ACN) des portefeuilles, de financement de Sécurité publique et antiterrorisme, et de plusieurs petits montants issus de diverses initiatives. De 2007-2008 à 2011-2012, les sources de financement sont demeurées relativement constantes, environ les trois quarts provenant des services de justice votés de Justice, le dixième des services votés des portefeuilles, et le reste de l'ACN.

Les sommes obtenues par l'ACN sont réparties selon une formule de recouvrement des coûts basée sur les heures et les tarifs des services juridiques. Ce ne sont pas toutes les sections du SDP

qui procèdent à un recouvrement des coûts : la SDCAI, la SDP et la SDIPRP s'en servent pour une partie de leur travail, tandis que la JLT, la SDLO, la SAJCTA et la SDPI ne l'utilisent pas. Comme l'illustre le tableau 3, le montant de financement qu'obtient le Secteur par le recouvrement des coûts a augmenté de façon modeste entre 2008-2009 et 2011-2012, étant passé d'environ 3,3 millions de dollars à plus de 3,5 millions de dollars. **Tableau 3 : Ajustement des portefeuilles après recouvrements (recouvrement des coûts)<sup>1</sup>**

|   | <b>2008-2009<br/>Données<br/>réelles (\$)</b> | <b>2009-2010<br/>Données<br/>réelles (\$)</b> | <b>2010-2011<br/>Données<br/>réelles (\$)</b> | <b>2011-2012<br/>Données<br/>réelles (\$)</b> |
|---|---|---|---|---|
| Services juridiques                                 | 3 343 982,00                                  | 3 701 891,00                                  | 3 727 384,00                                  | 3 569 592,00                                  |
| Décaissements (plus de 200 \$)                      | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
| <b>Total recueilli pour les services juridiques</b> | <b>3 343 982,00</b>                           | <b>3 701 891,00</b>                           | <b>3 727 384,00</b>                           | <b>3 569 592,00</b>                           |

<sup>1</sup> Les sommes illustrées dans le présent tableau reflètent la partie des services votés du portefeuille payés par recouvrement des coûts au SDP, le tarif horaire du recouvrement des coûts, et tout escompte prévu au protocole d'entente que le portefeuille a conclu avec certains clients.

Source : Centre d'administration d'affaires du SDP

À compter de l'exercice 2013-2014, le SDP ne fera plus l'objet de recouvrement des coûts. Ses coûts seront plutôt incorporés au tarif des services juridiques appliqué aux autres juristes de Justice (p. ex., les SJM, bureaux régionaux) et que l'on facture aux ministères et organismes clients. Le personnel de l'évaluation a été informé de cette modification de la politique de recouvrement des coûts à la conclusion de la phase de collecte, d'analyse et de présentation des données. Par conséquent, bien que les constats de l'évaluation incorporent des renseignements fondés sur le modèle de financement qui s'appliquait pendant la période d'évaluation (2007-2008 à 2011-2012), les répercussions éventuelles de la nouvelle approche de financement seront indiquées, le cas échéant.

### **2.3. Logique du programme du SDP**

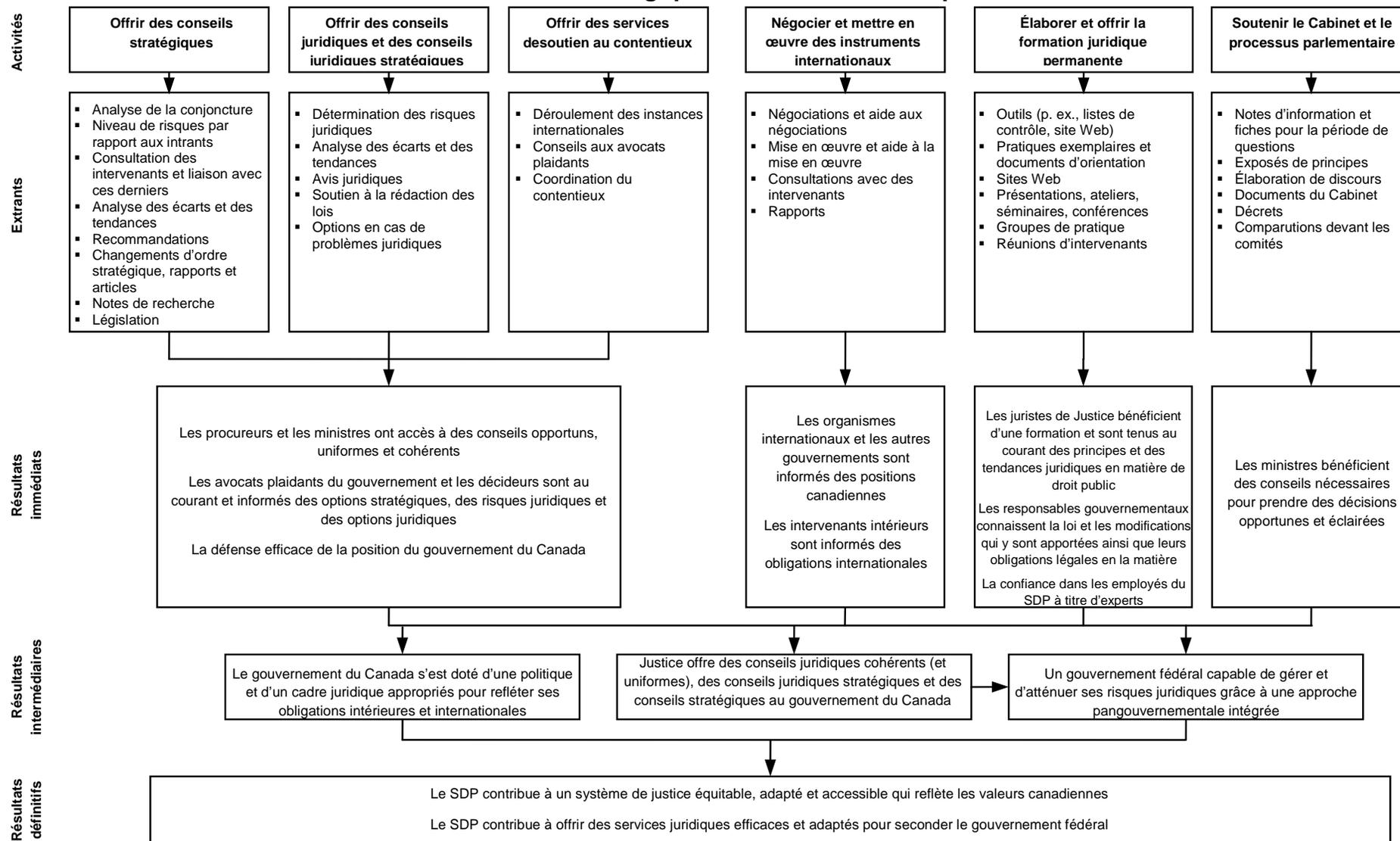
Un modèle logique est un moyen systématique et visuel d'illustrer le lien entre les activités prévues d'un programme, dans ce cas-ci les services juridiques, et les résultats escomptés. Autrement dit, un modèle logique est une description du fonctionnement d'un programme ou d'un service et des résultats qu'il cherche à atteindre. Un modèle logique de base comporte les principaux éléments suivants :

- **Activités :** Les processus, outils, événements et mesures associés à la mise en œuvre du programme ou d'un service. Ces activités devraient donner les résultats escomptés.

- **Extrants** : Le produit direct des activités définies.
- **Résultats** : Les répercussions du programme ou du service. Il s'agit des résultats/changements/avantages/conséquences. Ils sont généralement présentés sous forme d'étapes successives étant donné que le changement est de nature progressive : les résultats immédiats devraient soutenir les résultats à moyen terme et donner lieu à ceux-ci, tout comme les résultats à moyen terme devraient déboucher sur les résultats à long terme.

Cette section présente un modèle logique pour le SDP, y compris un diagramme visuel (page suivante) et une description narrative des principaux éléments. *Les descriptions qui figurent dans la présente section représentent la théorie derrière le SDP. Ainsi, elles donnent un résumé des résultats escomptés des activités du SDP. Les constats de l'évaluation à la section 4 déterminent si les activités du SDP sont mises en œuvre comme prévu et si les résultats escomptés sont effectivement obtenus.*

## Modèle logique du Secteur du droit public



### **2.3.1. Activités et extraits**

Comme l'illustre le modèle logique, le SDP est actif dans six activités principales. Les trois premières activités se rapportent à l'offre de conseils ou d'appuis dans quatre domaines principaux : conseils juridiques, conseils juridiques stratégiques, conseils stratégiques et contentieux.

La formulation de conseils stratégiques produit un vaste spectre d'extraits : analyses de la conjoncture, consultations des intervenants et liaison avec ces derniers (notamment les gouvernements provinciaux-territoriaux et les intervenants internationaux), analyse des écarts et des tendances, recommandations, changements d'ordre stratégique, rapports et articles, notes de recherche, et législation (ou parties de la législation, le cas échéant).

Les conseils juridiques et les conseils juridiques stratégiques, en tant qu'extraits, peuvent comprendre l'analyse des écarts et des tendances ainsi que la détermination des risques juridiques, et proposent des solutions de rechange à la gestion et à l'atténuation de ces risques. Les produits ou services obtenus dans le cadre de la prestation de conseils juridiques comprennent par ailleurs les avis juridiques, les options en cas de problèmes juridiques, et le soutien à la rédaction des lois.

Dans le contexte du contentieux, les activités du SDP s'étendent sur un spectre qui dépasse la seule offre de conseils aux avocats plaidants et aux coordonnateurs. Certaines sections du SDP participent par ailleurs à des instances internationales, notamment la SDP, la SDCAI et la JLT.

Un autre domaine d'activités internationales se rapporte à la négociation et à la mise en œuvre d'instruments internationaux. Les extraits de cette activité sont les suivants :

- leadership de certains domaines de négociation;
- prestation d'une vaste palette de soutiens en matière de négociation;
- soutien à la mise en œuvre et autre;
- consultations avec les intervenants;
- rapports résultant des travaux exécutés dans ce contexte.

La mise en œuvre des instruments internationaux peut faire intervenir la rédaction de comptes rendus réguliers à l'intention des organismes internationaux, la communication avec les

organismes internationaux et les consultations avec des intervenants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement.

La formation juridique permanente (FJP) est une activité fondamentale, qui intervient, au moins dans une certaine mesure, dans toutes les sections du SDP. La FJP englobe toutes les activités se rapportant à la formation, à l'assistance et à l'élaboration d'outils. Les extraits concernent les outils, notamment les listes de contrôle et la recherche d'informations dans les sites Web des sections, les pratiques exemplaires et les documents d'orientation, les résultats de recherche, et d'autres données se rapportant notamment à des présentations issues d'ateliers, de séminaires, de conférences, de groupes de pratique et autres réunions.

Le SDP joue par ailleurs un rôle fondamental en matière de soutien au Cabinet et au processus parlementaire. Il s'exécute par la préparation de notes d'information et de fiches pour la période de questions ainsi que d'exposés de principes, la préparation de discours, la participation à la préparation de documents du Cabinet, de décrets, et de comparutions occasionnelles devant les comités parlementaires.

### **2.3.2. Résultats immédiats**

Les résultats sont les effets escomptés des activités. Leur atteinte déborde du contrôle direct du SDP. Ainsi, lorsqu'une activité et ses extraits ont lieu, le SDP n'a plus désormais de contrôle ou d'influence sur ces extraits. Par exemple, le SDP offre généralement des conseils juridiques aux juristes de Justice et, lorsqu'il a donné ces conseils, la responsabilité passe aux clients qui tiendront compte de ces conseils en même temps que de considérations d'ordre économique, politique, financier, opérationnel, ou d'autres facteurs lors de leur prise de décision. Ainsi, les conseils juridiques offerts par le SDP contribuent à l'atteinte des résultats, mais n'en sont pas directement la cause. En outre, plus les résultats sont établis à long terme, plus l'attribution directe au SDP diminue. Une fois de plus, bien qu'il soit raisonnable de s'attendre à ce que le SDP influe sur l'atteinte des résultats immédiats, d'autres facteurs (en plus des activités du SDP) influenceront sur l'atteinte des résultats.

**Les résultats immédiats** sont ceux qu'il convient d'atteindre à court terme.

Ensemble, les trois premiers domaines d'activités, à savoir les conseils juridiques et les conseils juridiques stratégiques, les conseils stratégiques et les services du contentieux et le soutien au contentieux, contribuent à l'atteinte de trois résultats immédiats. L'activité de soutien au

contentieux est regroupée avec les activités consultatives, compte tenu du fait que le soutien ainsi fourni est une fonction consultative.

Le premier résultat immédiat est : « Les ministères, les organismes et les ministres ont accès à des conseils opportuns, uniformes et cohérents ». Les caractéristiques du conseil, à savoir son caractère opportun, uniforme et cohérent, sont importantes à retenir afin que ce conseil se révèle utile. L'uniformité s'applique non seulement aux conseils offerts par le SDP au fil du temps, mais également aux conseils offerts à l'ensemble du gouvernement fédéral. De plus, à l'étape du résultat immédiat, il est raisonnable de s'attendre à ce que le SDP assure l'accès à des conseils spécialisés, sans qu'il contrôle pour autant la façon dont ces conseils seront utilisés.

Le deuxième résultat immédiat se rapportant aux activités consultatives et de soutien est : « Les avocats plaidants du gouvernement et les décideurs sont au courant et informés des options stratégiques, des risques juridiques et des options juridiques ». Le SDP offre des conseils et un soutien de sorte à veiller à ce que les décideurs et les avocats plaidants aient accès à l'information dont ils ont besoin dans le cadre de leur travail, lorsqu'on consulte le Secteur dans le contexte de dossiers de contentieux importants et en ce qui a trait aux modifications stratégiques et législatives.

Le troisième résultat immédiat se rapportant à ces trois domaines d'activité est : « La défense efficace de la position du gouvernement du Canada ». Les questions de contentieux faisant intervenir le gouvernement du Canada apparaissent au niveau des cours et des tribunaux tant intérieurs qu'internationaux. Le SDP assume une fonction d'organisme central de par son rôle d'orientation fonctionnelle visant à assurer la cohésion des approches dans l'ensemble du pays concernant les instances par ou contre la Couronne. Il contribue à l'élaboration de positions juridiques qui seront défendues devant ces cours et tribunaux, en adoptant une approche « pangouvernementale » qui tient compte des effets globaux et des risques juridiques pour les intérêts généraux du gouvernement du Canada.

En ce qui a trait, maintenant, au quatrième secteur d'activité de la négociation et de la mise en œuvre des instruments internationaux, le SDP œuvre vers l'atteinte de deux résultats immédiats. Tout d'abord, « les organismes internationaux et les autres gouvernements sont informés des positions canadiennes ». Ce résultat est atteint grâce à la conduite et au soutien des négociations. Par ailleurs, dans le cadre de sa contribution à la position de négociation, de vastes consultations avec les intervenants sont entreprises de sorte à établir la position canadienne et des réunions de négociation sont organisées, dans le cadre desquelles la position du Canada est exprimée. Le deuxième résultat immédiat lié à cette activité est : « Les intervenants intérieurs sont informés

des obligations internationales du Canada ». Ainsi, tout comme le SDP participe à la négociation et à la mise en œuvre des instruments internationaux dans un contexte international, il aide par ailleurs à la mise en œuvre et à la communication des effets de ces instruments à l'échelle du pays.

Trois résultats immédiats doivent découler de la cinquième activité qui se rapporte à l'élaboration et à la prestation de FJP. Sachant que les juristes de Justice constituent l'un des principaux publics ciblés de la formation et des outils élaborés par le SDP, le premier résultat immédiat de cette activité établit ce qui suit : « Les juristes de Justice bénéficient d'une formation et sont tenus au courant des principes et des tendances juridiques en matière de droit public ». L'offre d'une formation en droit public aux autres juristes du Ministère devrait réduire la pression sur le SDP pour que celui-ci offre des services juridiques dans les dossiers de droit public peu complexes. Toutefois, compte tenu de l'évolution constante et de l'élaboration permanente de lois, la formation par les juristes du SDP sera toujours nécessaire. Ce résultat est une conséquence directe des outils et des formations mis à la disposition du public sur le site Web du Secteur et dans le cadre des réunions avec les intervenants.

Le deuxième résultat immédiat se rapportant à l'élaboration et à la prestation de FJP est le suivant : « Les responsables gouvernementaux connaissent la loi et les modifications qui y sont apportées ainsi que leurs obligations légales en la matière ». Ce résultat tient compte du fait que les juristes de Justice sont tenus d'informer les responsables du gouvernement de la loi, des tendances et des obligations légales du gouvernement.

Le troisième résultat immédiat se rapportant à cette activité est le suivant : « La confiance dans les employés du SDP à titre d'experts ». En offrant de la formation aux autres juristes de Justice sur les questions de droit public, les juristes du SDP seront considérés comme des experts dans leur(s) domaine(s) de spécialisation et seront consultés lorsque les autres juristes de Justice et des ministères et organismes clients tomberont sur des dossiers de droit public complexes.

Enfin, un résultat immédiat provient du sixième et dernier domaine d'activité visant à seconder le Cabinet et/ou le processus parlementaire : « Les ministres bénéficient des conseils nécessaires pour prendre des décisions opportunes et éclairées ».

**Les résultats intermédiaires** interviennent logiquement après les résultats immédiats. Leur portée est plus vaste et leur contrôle relève moins du SDP, du fait qu'il existe d'autres facteurs susceptibles d'influer sur leur réalisation. Ensemble, les résultats immédiats contribuent à l'atteinte des trois résultats intermédiaires.

Le premier résultat intermédiaire est le suivant : « Le gouvernement du Canada s'est doté d'une politique et d'un cadre juridique appropriés pour refléter ses obligations intérieures et internationales ». On s'attend à ce que ce résultat découle de l'accès à des conseils d'expert en droit public offerts par le SDP. Celui-ci informera les juristes de Justice, les responsables du gouvernement et les ministres des risques juridiques, des options juridiques et des obligations légales nationales et internationales dont il faut tenir compte.

Le deuxième résultat intermédiaire est : « Le ministère de la Justice offre des conseils juridiques cohérents (et uniformes), des conseils juridiques, des conseils juridiques stratégiques et des conseils stratégiques au gouvernement du Canada ». Ainsi, étant donné les vastes connaissances du Secteur et l'orientation pangouvernementale du SDP, le ministère de la Justice est bien placé pour formuler des conseils qui tiennent compte des conséquences sur l'ensemble du gouvernement.

Le troisième résultat intermédiaire est : « Un gouvernement fédéral capable de gérer et d'atténuer ses risques juridiques grâce à une approche pangouvernementale intégrée ». Là encore, il est prévu que les risques juridiques seront atténués lorsque les résultats immédiats auront été atteints. Comme on l'indique à la figure 1, la flèche qui part du deuxième résultat vers le troisième démontre par ailleurs que les conseils fournis par Justice permettent au gouvernement de gérer ses risques juridiques.

**Les résultats définitifs** auxquels le SDP contribue sont également les résultats stratégiques du ministère de la Justice, c'est-à-dire : « Le SDP contribue à un système de justice équitable, adapté et accessible qui reflète les valeurs canadiennes » et « Le SDP contribue à offrir des services juridiques efficaces et adaptés pour seconder le gouvernement fédéral »<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Le modèle logique du SDP utilisé pour l'évaluation se fonde sur les résultats définitifs et les résultats stratégiques du ministère de la Justice utilisés à ce moment-là. Depuis, en 2012-2013, les résultats stratégiques ont été modifiés et se lisent désormais comme suit : 1) un système de justice canadien équitable, adapté et accessible; et 2) des services juridiques de grande qualité pour seconder le gouvernement fédéral.

### 3. MÉTHODOLOGIE

Conformément aux politiques d'évaluation du Conseil du Trésor, le ministère de la Justice a utilisé une approche fondée sur le risque lors de la planification des évaluations afin d'optimiser l'utilisation des ressources de l'évaluation. La Division de l'évaluation du ministère de la Justice a évalué le niveau de risque (faible [F], moyen [M] ou élevé [E]) des évaluations planifiées en tenant compte de six facteurs de risque. La cote de risque du SDP pour chacun de ces facteurs est indiquée entre parenthèses : la nature aléatoire du financement du programme (E), la complexité du programme ou service (E), la matérialité (c.-à-d. le niveau de ressources prenant part à la prestation du programme) (M), les compétences et l'expertise (c.-à-d. les risques opérationnels auxquels s'expose le Ministère en matière de recrutement et de maintien en poste, et le besoin d'ensembles de compétences spécialisés) (E), le temps écoulé depuis la dernière évaluation (E), et les difficultés d'information (c. ---d. si les renseignements sur le programme existent et sont accessibles afin de bien soutenir une évaluation) (M). Le SDP a été retenu parmi les premières évaluations des services juridiques en raison de sa cote de risque généralement élevée. La méthodologie élaborée répondait au niveau de risque en prévoyant plusieurs éléments de preuve capables d'appuyer des constatations solides.

L'évaluation du SDP repose sur cinq éléments de preuve : un examen des documents et des données, des entrevues avec les principaux intervenants, un examen des dossiers, des études de cas, et des groupes de discussion. Chacune de ces méthodes est décrite en détail ci-après. La présente section contient également une brève analyse des difficultés méthodologiques.

La méthodologie a été élaborée avec le groupe de travail de l'évaluation du SDP. Les méthodes et instruments de collecte des données ont tous été examinés et approuvés par le groupe de travail.

La matrice d'évaluation, dans laquelle on trouve les questions d'évaluation, les indicateurs et les éléments de preuve, et qui sert de guide à l'étude, se trouve à l'annexe A. Les instruments de collecte des données conçus en réponse à la matrice d'évaluation se trouvent à l'annexe B.

### 3.1. Examen des documents et des données

L'examen des documents et des données visait à éclairer l'élaboration d'instruments de collecte des données et à répondre à la majorité des questions de l'évaluation.

Les documents examinés provenaient de sources internes, externes et publiques. Les documents du Ministère examinés étaient les suivants : Rapports ministériels sur le rendement, Rapports sur les plans et les priorités, rapports de vérification internes, résultats des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux menés en 2005, 2008 et 2011<sup>5</sup>, et résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2010<sup>6,7</sup>. Les documents internes du SDP ont aussi été examinés, tout comme les renseignements de nature publique, comme les discours du budget et les discours du Trône.

En plus des documents, l'évaluation comportait un examen des données iCase pour les exercices 2007-2008 à 2011-2012. iCase est 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.

---

<sup>5</sup> Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux est réalisé tous les trois ans par Statistique Canada pour le compte du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. On y a dénombré 52, 115 et 111 répondants du SDP en 2005, 2008 et 2011, respectivement (Statistique Canada, 2005; Statistique Canada, 2008; Statistique Canada, 2011).

<sup>6</sup> Le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement a mené une Enquête sur la satisfaction des clients en septembre 2010. Un total de 2 339 employés de la catégorie LA au Ministère ont été invités à participer au sondage, et 889 y ont répondu en donnant des commentaires sur l'accessibilité, l'utilité et le respect des échéances des services juridiques dispensés par le SDP. Plusieurs aspects des services juridiques fournis par le SDP ont été évalués selon une échelle Likert à 10 points, où 10 signifie « complètement satisfait » et 1 « complètement insatisfait » (Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, 2010). Les résultats ont été donnés pour le SDP en général et pour la SDCAI (alors appelée SDAC pour Section du droit administratif et constitutionnel), la SDP, la SDLO et la SDIPRP. Les autres sections n'ont pas reçu suffisamment de réponses pour qu'on puisse présenter leurs résultats séparément, mais les réponses de leurs clients sont toutes incluses dans les résultats globaux du SDP.

<sup>7</sup> Dans tout le présent rapport, le mot « client » désigne généralement les ministères avec lesquels les juristes des SJM travaillent; les juristes du SDP ne font généralement pas affaire directement avec les clients des SJM. Dans l'Enquête sur la satisfaction des clients, le mot « client » s'applique toutefois aux juristes des SJM et aux avocats plaidants qui travaillent directement avec le SDP.

### **3.2. Entrevues avec les principaux intervenants**

Les entrevues menées avec les principaux intervenants pour cette évaluation portaient sur la majorité des questions d'évaluation et constituaient un élément de preuve clé dans la collecte de renseignements sur le besoin du SDP et l'efficacité de ses activités. Avec le groupe de travail de l'évaluation, on a établi une liste des principaux intervenants potentiels et des guides d'entrevue adaptés à chaque groupe d'intervenants. Un total de 46 entrevues (individuelles et en groupe) ont été menées avec 56 principaux intervenants représentant des juristes de Justice dans les SJM (n=19) et d'autres secteurs du ministère de la Justice (n=18), des employés du SDP (n=13) et des ministères et organismes clients (n=6).

Les personnes susceptibles d'être interrogées ont reçu une invitation à participer à une entrevue. Les principaux intervenants qui ont accepté d'y participer ont reçu une copie du guide d'entrevue (dans la langue officielle de leur choix) au préalable. Chaque entrevue s'est déroulée dans la langue officielle choisie par le répondant, et on a rappelé aux principaux intervenants que leurs réponses demeureraient confidentielles et anonymes. Il y a eu des entrevues par téléphone et en personne.

### **3.3. Examen des dossiers**

On a procédé à un examen de certains dossiers fermés pour permettre une compréhension plus approfondie de la vie d'un dossier relativement aux mesures du rendement pour le SDP. Cette méthode a aussi permis d'explorer, dans le cadre de l'évaluation, si les renseignements obtenus auprès des principaux intervenants sur la façon dont le SDP travaillait étaient corroborés par un examen de certains dossiers.

L'examen des dossiers consistait à analyser les données iCase de 29 dossiers, dont la majorité étaient des dossiers de consultation démontrant le travail du Secteur en élaboration de politiques, en conseils juridiques stratégiques, en services consultatifs et en soutien au contentieux (où le SDP n'était pas responsable). Il pouvait y avoir plus d'un type de services juridiques dans un même dossier. Par conséquent, l'échantillon de l'examen des dossiers contenait des dossiers où le SDP avait donné des conseils juridiques (11 dossiers), du soutien au contentieux (11 dossiers), des conseils juridiques stratégiques (7 dossiers), de l'aide à la négociation (6 dossiers), et des conseils stratégiques (5 dossiers). Deux dossiers de contentieux (où les juristes du SDP étaient les avocats plaidants responsables) ont été inclus dans l'examen des dossiers; toutefois, étant

donné que la majeure partie des travaux du SDP sont de nature consultative, l'examen des dossiers a porté plutôt sur les dossiers de consultation.

Les dossiers échantillonnés ont été choisis avec la collaboration du groupe de travail de l'évaluation parce qu'ils démontrent le spectre élargi des travaux réalisés par le SDP, et on a accordé une importance particulière aux dossiers délicats (risque juridique et complexité) qui touchaient plus d'une section du SDP. Comme les dossiers n'ont pas été choisis au hasard, et que l'échantillon n'était pas volumineux (compte tenu des milliers de dossiers sur lesquels se sont penchés les juristes du SDP pendant la période couverte par l'évaluation), l'échantillon retenu pour l'examen des dossiers n'est pas strictement représentatif. Il visait plutôt à illustrer l'approche de travail du Secteur. Les sept sections du SDP étaient représentées dans la sélection des dossiers. Le choix des dossiers a été pondéré approximativement selon la taille et le volume de travail de chaque section, mais on a aussi tenu compte de la variété et de la nature des travaux dans chaque dossier. Huit dossiers de la SDCAI, cinq de la SDP, cinq de la SDIPRP, quatre de la JLT, trois de la SDLO, deux de la SDPI et deux de la SAJCTA ont été examinés.

Question de protéger les renseignements confidentiels, de même que le secret professionnel de l'avocat, ce sont les juristes du SDP et les employés de la Division de l'évaluation qui se sont chargés de l'examen des dossiers. Pour veiller à ce que l'on puisse recueillir des renseignements comparables entre les dossiers, les juristes ont rempli le gabarit d'examen des dossiers créé pour l'étude (voir annexe B). Ce gabarit a permis de recueillir des renseignements qui répondaient à la matrice d'évaluation et qui portaient sur les détails factuels qui se trouvent dans les dossiers.

### **3.4. Études de cas**

On a procédé à dix études de cas pour permettre d'explorer les pratiques exemplaires et l'approche nationale retenues par le SDP<sup>8</sup>. Ainsi, les cas choisis étaient des dossiers délicats (c. - à-d. qui comportaient un niveau de complexité ou de risque moyen à élevé), et ceux qui nécessitaient un haut niveau de collaboration entre les sections du SDP et/ou entre les juristes du SDP et ceux des SJM ou les clients représentant les différents ministères ou organismes. Les cas ont été choisis parmi l'échantillon retenu pour l'examen des dossiers.

---

<sup>8</sup> Deux des dix études de cas ont porté sur le même dossier, sauf que celui-ci a été exploré du point de vue de deux sections distinctes du SDP qui y avaient participé dans une large mesure.

Pour chaque étude de cas, on a examiné les gabarits de l'examen des dossiers (remplis dans le cadre de l'examen des dossiers mené pour l'évaluation). De plus, on a procédé à des entrevues téléphoniques pour compléter les renseignements documentés, mettre le travail en contexte, et permettre une analyse approfondie du traitement du dossier et de l'efficacité de la relation de travail entre le SDP et les personnes ayant sollicité les services du SDP.

Un total de 25 entrevues ont été menées avec 38 intervenants. On a interrogé des juristes du SDP (n=20), des représentants de clients (n=9), et d'autres juristes de Justice ou avocats des SJM (n=9) qui avaient travaillé aux dossiers choisis pour les études de cas. Les personnes interrogées ont participé à une entrevue individuelle ou en petit groupe. L'approche retenue pour ordonnancer et réaliser les entrevues avec les personnes interrogées dans le cadre des études de cas est la même que l'approche (décrite précédemment) retenue pour ordonnancer et réaliser les entrevues avec les principaux intervenants.

### **3.5. Groupes de discussion**

Les groupes de discussion sont le dernier élément de preuve utilisé dans cette évaluation. On a organisé quatre groupes de discussion (un groupe en français et un groupe en anglais avec des juristes du SDP et des avocats ou avocats plaidants des SJM) après avoir terminé le travail dans les autres éléments de preuve. Ces groupes de discussion ont pu servir de suivi sur les nouvelles constatations et ont permis d'obtenir d'autres détails et impressions sur les problèmes soulevés dans les autres éléments de preuve.

Le groupe de discussion en anglais du SDP comptait cinq participants, tandis que quatre personnes ont pris part à celui en français. Dans chaque groupe, les participants représentaient une section différente du SDP. Les avocats et avocats plaidants des SJM (six dans le groupe anglais et quatre dans le groupe français) qui ont pris part aux deux autres groupes de discussion étaient ceux qui connaissaient les différentes sections du SDP.

Toutes les discussions de groupe ont été enregistrées, pour assurer que les notes soient exactes, mais les participants ont été avisés que leurs réponses demeureraient confidentielles.

### **3.6. Limites**

L'évaluation comportait quelques limites méthodologiques. Celles-ci sont énumérées ci-après et classées par élément de preuve.

***Examen des documents et des données : limites de iCase.*** La capacité d'utiliser iCase pour répondre aux questions d'évaluation était limitée à plusieurs égards, principalement en raison des renseignements limités sur des variables clés comme le risque juridique et la complexité, qui sont conservées dans iCase pour les dossiers de consultation. Comme on l'observe dans l'évaluation de 2008 de la GRJ au ministère de la Justice, l'attribution de niveaux de risque juridique et de complexité aux dossiers de consultation s'accompagne de plusieurs difficultés conceptuelles, notamment le fait d'indiquer si les cotes de risque juridique ne s'appliquent que lorsqu'il y a un risque de litige et à quel moment évaluer le risque juridique. Le Ministère est toujours à l'œuvre, mais nous ne sommes pas encore au point où les données iCase peuvent être jugées fiables pour l'évaluation du risque juridique et de la complexité dans les dossiers de consultation. De 2006-2007 à 2011-2012, moins de 1 % des dossiers du SDP s'étaient vu attribuer un niveau de complexité, et les résultats sont les mêmes pour les niveaux de risque juridique. Ce phénomène limite l'analyse des tendances du niveau de risque juridique et de complexité des dossiers de consultation, une statistique qui permettrait de mieux comprendre la nature de la demande en matière de services juridiques du SDP. De plus, le manque de renseignements sur le risque juridique et la complexité signifie que l'évaluation ne peut définir l'efficacité et l'économie à l'aide de mesures standard de gestion de la pratique du droit, comme l'attribution de dossiers plus risqués et plus complexes à des avocats d'expérience. La section 4.3.3 analyse davantage les questions dont il faut tenir compte lorsqu'on mène ce type d'analyse.

L'utilisation des données iCase pour comprendre la demande de services juridiques subit aussi les effets de l'absence d'une approche uniforme d'ouverture de dossiers de consultation. Les intervenants de l'évaluation ont indiqué que les données iCase sur le nombre de dossiers peuvent sous-estimer les activités consultatives du SDP dans les dossiers, puisque les juristes du SDP n'ouvrent pas tous leurs dossiers de la même façon; les juristes du SDP peuvent ouvrir ou non de nouveaux dossiers de consultation pour de brefs conseils ou des conseils informels. Puisque la décision d'ouvrir un dossier consultatif revient à chacun des avocats, un « dossier » ne constitue pas une unité uniforme d'analyse. De plus, le nombre de dossiers de consultation ne reflète pas avec précision le nombre de demandes de services du SDP puisqu'il peut y avoir plus d'une demande pour un seul dossier. Le SDP n'emploie actuellement pas de méthode standard de gestion des tâches ou de processus capable de saisir le nombre de demandes, et le nombre de dossiers risque de ne pas être une mesure fiable de la demande de services consultatifs.

Les données iCase sur les heures consacrées aux dossiers doivent être interprétées avec prudence. À l'occasion, les juristes du SDP et les clients s'entendent sur un nombre maximal d'heures à saisir dans iCase avant que le SDP termine son travail. Les juristes ont aussi un

« budget » annuel d'heures (1 300), et selon les intervenants, ils ne tiennent peut-être pas un compte précis de leurs heures. Par conséquent, il se peut que les données iCase sur les heures n'expriment pas toujours avec précision le temps véritablement consacré par les juristes du SDP aux dossiers.

L'évaluation s'est appuyée sur les données iCase à de rares occasions, car on savait qu'il était impossible d'analyser la fiabilité des données. Le SDP pourrait entreprendre une analyse de la façon dont les avocats remplissent les champs iCase pour créer davantage d'uniformité, de sorte que les données soient plus utiles pour la haute direction et puissent plus tard produire des renseignements plus objectifs pour la prochaine évaluation du SDP.

**Entrevues et groupes de discussion.** Les entrevues et les groupes de discussion avec les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas présentent des possibilités de biais dans les réponses, qui surviennent lorsque des personnes donnent elles-mêmes un compte rendu de leurs activités et risquent de parler d'elles sous leur meilleur jour, et de biais dans les réponses stratégiques, alors que les participants répondent aux questions dans le but d'influer sur les résultats.

**Examen des dossiers.** Au cours d'une année donnée pendant l'évaluation (de 2007-2008 à 2011-2012), le SDP en général a été consulté dans plus de 14 000 dossiers. Pour obtenir un échantillon aléatoire avec un niveau d'erreurs raisonnable, il faudrait examiner des centaines de dossiers, un processus irréaliste. L'évaluation s'est plutôt appuyée sur l'opinion du groupe de travail pour choisir les dossiers qui, selon les membres du groupe, représentaient raisonnablement le travail du SDP.

**Stratégie d'atténuation.** La stratégie d'atténuation des limites inhérentes aux méthodes d'évaluation dont on vient de parler consistait à utiliser plusieurs éléments de preuve pour obtenir des renseignements auprès du SDP et des personnes qui ont recours au SDP, ainsi que des cadres et du personnel de « première ligne », d'un examen des dossiers et d'un examen plus détaillé des données administratives (iCase). La stratégie d'atténuation consistait aussi à utiliser des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives pour répondre aux questions d'évaluation. En effectuant la triangulation des constatations provenant de ces différentes sources, il a été possible de renforcer les conclusions de l'évaluation.



## **4. PRINCIPALES CONSTATATIONS**

Cette section combine les données de tous les éléments de preuve et présente les constatations découlant des questions globales d'évaluation de la pertinence et du rendement.

### **4.1. Pertinence**

L'évaluation s'est penchée sur la pertinence des services juridiques du SDP relativement au besoin continu de ses services compte tenu de l'augmentation de la demande et de la complexité des services juridiques offerts, la capacité du SDP de répondre aux priorités gouvernementales, et le soutien que le SDP donne aux obligations législatives et aux résultats stratégiques de Justice Canada.

#### **4.1.1. Besoin continu des services juridiques du SDP**

##### **Preuves d'un besoin continu d'expertise en droit public**

L'évaluation a recensé des preuves d'un besoin continu d'expertise en droit public au gouvernement du Canada et d'un rôle continu pour le SDP, qui apporte cette expertise.

Les priorités gouvernementales laissent toujours entrevoir un besoin de participation du SDP. Les discours du Trône et les rapports budgétaires recensent plusieurs secteurs et enjeux prioritaires liés au droit public, comme des initiatives stratégiques dans les domaines des droits de la personne, de l'amélioration du système de justice, de la lutte contre la discrimination, du secret professionnel de l'avocat, de la sécurité nationale, de la gouvernance et des langues officielles (discours du Trône, 2010; 2011). Des documents internes indiquent que le travail des sections du SDP répond à ces secteurs prioritaires. Compte tenu que le travail du SDP est motivé par les demandes des ministères et organismes clients et des autres juristes de Justice, les services du SDP sont, d'une certaine manière, une réaction au travail des ministères et organismes fédéraux par défaut. Les clients et juristes consultés pour cette évaluation confirment

que les services offerts par le SDP sont nécessaires; la plupart des intervenants reconnaissent que le SDP offre un service essentiel au ministère de la Justice et au gouvernement fédéral.

Les résultats de l'évaluation illustrent que les perceptions sur le besoin du SDP sont liées à l'expertise des juristes du SDP. La plupart des principaux intervenants représentant les SJM ont remarqué que l'expertise reconnue du SDP en droit public, au-delà de ce que les SJM peuvent apporter, aide à l'approbation du client pour consulter le SDP. De multiples éléments de preuve confirment que les employés du SDP sont considérés comme des experts en droit public, et que les clients et juristes de Justice font confiance à l'expertise du SDP. Dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2010, les juristes et avocats plaidants des SJM qui travaillent directement avec le SDP ont attribué au Secteur une cote composée de 8,8 sur 10 pour l'expertise (surpassant la cible ministérielle de 8,0 sur 10)<sup>9</sup>. De plus, quatre sections du SDP ayant fait l'objet d'une évaluation indépendante (SDCAI, SDP, SDLO et SDIPRP) ont reçu une cote de 8,8 ou plus pour leur niveau de connaissances d'expert (tableau 4). La plupart des intervenants (principaux intervenants, personnes interrogées dans le cadre des études de cas, et participants aux groupes de discussion) ont également reconnu que les juristes du SDP sont considérés comme un regroupement d'experts en droit public au sein du gouvernement du Canada et se sont dit satisfaits de l'expertise du SDP.

**Tableau 4 : Cotes des SJM et avocats plaidants par rapport à l'expertise du SDP (notes sur 10)**

| Indicateur d'expertise                    | SDP en général | SDCAI |      | SDP | SDLO | SDIPRP |
|---|----------------|-------|------|-----|------|--------|
|   |                | SDAC  | SDIP |     |      |        |
| Expertise composée                        | 8,8            |       |      |     |      |        |
| Niveau de connaissances d'expert          |                | 8,8   | 9,1  | 9,1 | 9,1  | 9,3    |
| Apport d'une perspective stratégique      |                | 8,0   | 8,6  | 8,3 | 8,5  | 8,6    |
| Démonstration d'un bon jugement juridique |                | 8,6   | 9,0  | 8,9 | 8,9  | 8,9    |

Source : Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice 2010.

Note : Les cellules ombragées indiquent que les renseignements ne sont pas disponibles.

Au moment de l'enquête, la réorganisation de la SDAC et de la SDIP en une seule SDCAI ne s'était pas encore produite. Pour refléter la structure actuelle, les résultats des deux anciennes sections se trouvent sous SDCAI.

D'après les documents et les intervenants, les enjeux prioritaires du gouvernement sont de plus en plus complexes, et il en est de même pour les conseils juridiques qu'on sollicite. Comme les intervenants indiquent que le SDP est surtout consulté dans les dossiers les plus risqués et

<sup>9</sup> Les indicateurs d'expertise contribuant à la cote composée sont le niveau de connaissances d'expert dans un domaine de pratique, la perspective stratégique et le bon jugement juridique.

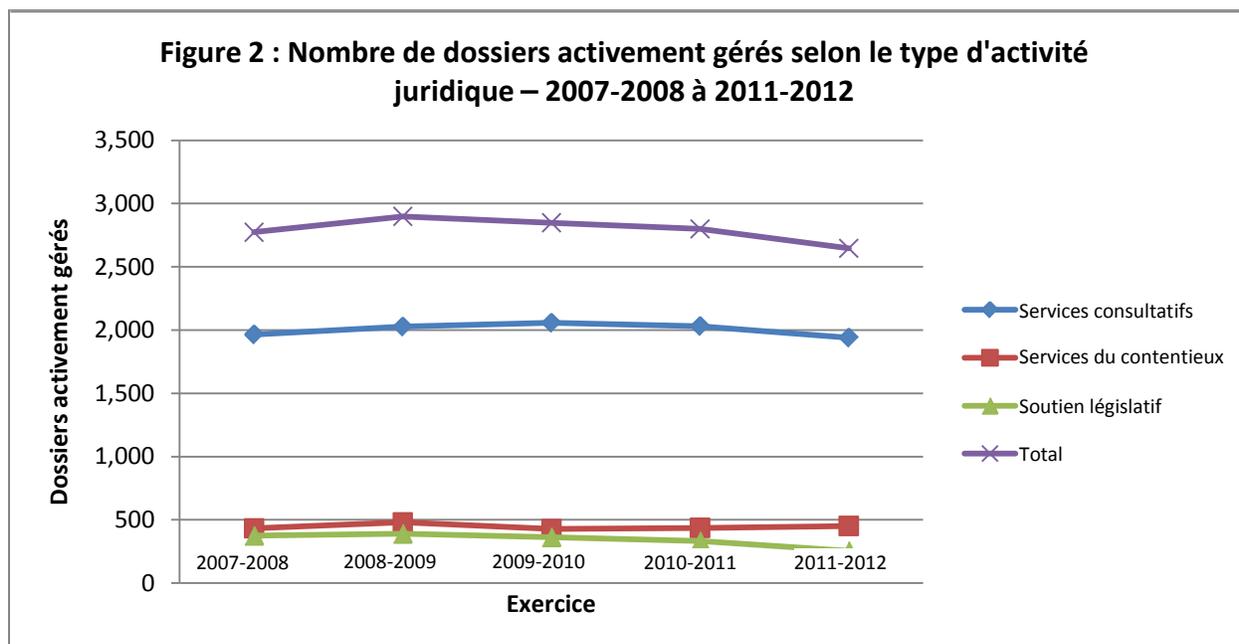
complexes, il n'est pas déraisonnable de s'attendre à ce que le besoin de services spécialisés en droit public augmente par suite de la hausse du nombre d'enjeux complexes et risqués au gouvernement. D'après un grand nombre de principaux intervenants, la complexité des conseils sollicités auprès du SDP augmente, particulièrement dans le domaine des droits de la personne. Les principaux intervenants remarquent que les lois sur les droits de la personne touchent plusieurs niveaux de gouvernement au Canada et exigent la consultation d'autres ministères fédéraux, comme le MAECI, Citoyenneté et Immigration Canada, et Sécurité publique. Cependant, comme très peu de dossiers du SDP s'étaient vus attribuer un niveau de risque et de complexité dans iCase (moins de 1 %), il est impossible de vérifier objectivement cette observation.

### **Demande de services du SDP et facteurs influant sur la demande**

Les preuves d'un besoin continu des services du SDP font fi d'une diminution apparente de la demande globale de services du SDP. Selon les données iCase, le nombre de dossiers activement gérés par le SDP a diminué d'environ 5 % entre 2007-2008 et 2011-2012, étant passé de 2 774 à 2 646 (voir figure 2)<sup>10</sup>. Cette diminution est observée dans les services consultatifs et le soutien aux services de rédaction législative, tandis qu'on observe une légère augmentation du nombre de dossiers de contentieux. Il faut interpréter ces résultats avec prudence. Comme on l'explique à la section 3.6, les juristes du SDP n'utilisent pas toutes les mêmes pratiques d'ouverture de dossiers de consultation, ce qui peut signifier que le nombre de dossiers sous-estime la demande de services du SDP.

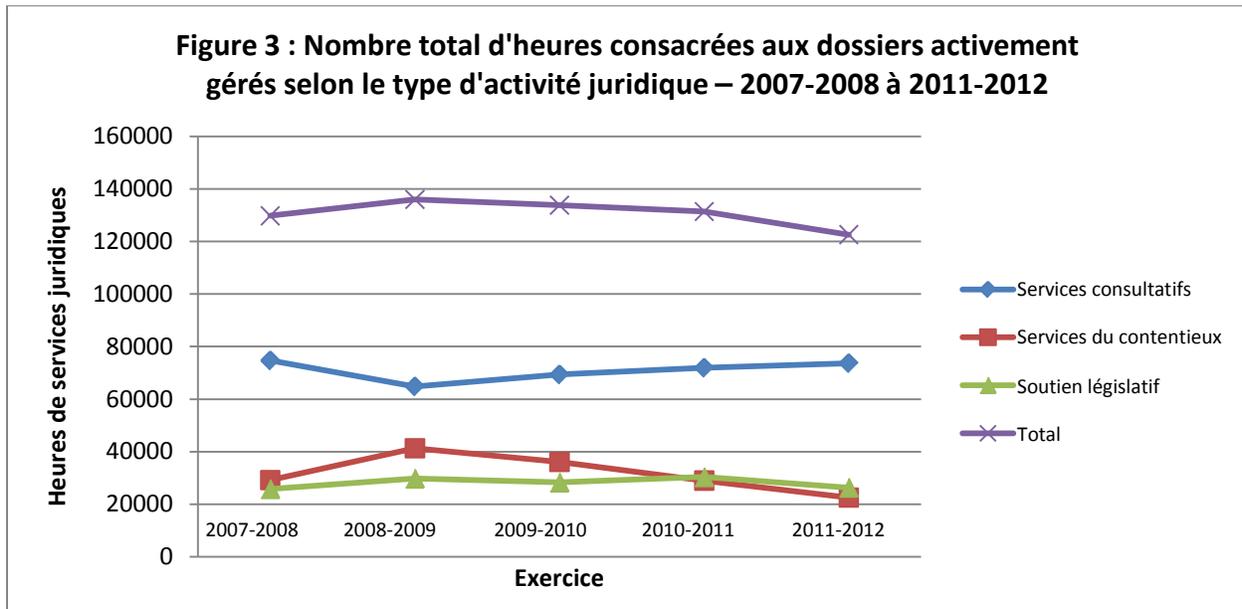
---

<sup>10</sup> Les dossiers iCase sont considérés « actifs » lorsqu'ils sont ouverts. Une période peut leur être associée ou non. Les « dossiers activement gérés » sont les dossiers pour lesquels on a enregistré au moins cinq minutes dans une période visée par un rapport (pour l'évaluation, un exercice).



Source : iCase

Compte tenu des limites de l'analyse du nombre de dossiers pour évaluer la demande de services juridiques, les données sur les heures consacrées par les avocats sont une meilleure indication de la demande de services juridiques. Lorsqu'on tient compte des heures consacrées par les avocats aux dossiers activement gérés, les résultats montrent une légère baisse à compter de 2008-2009 (voir figure 3). Pendant toute la période, le nombre d'heures de services juridiques offerts par le SDP a diminué de 6 %.



Source : iCase

La demande variait selon la section. Dans certains cas, la demande sous forme d'heures consacrées aux dossiers demeurait passablement constante (SDP, SDIPRP, et SAJCTA). La SDCAI montrait une augmentation modérée du nombre d'heures, tandis que les autres sections, comme la SDLO et la SDPI, montraient des hausses considérables. L'une des sections, la JLT, affichait une baisse considérable du nombre d'heures (voir le tableau 5).

**Tableau 5 : Total d'heures consacrées aux dossiers activement gérés par section – 2007-2008 à 2011-2012**

| Section          | 2007-2008 |         | 2008-2009 |         | 2009-2010 |         | 2010-2011 |         | 2011-2012 |         | % de variation<br>2007-2008 à 2011-2012 |        |
|------------------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|---|--------|
|                  | Dossiers  | Heures  | Dossiers                                | Heures |
| SDCAI            | 813       | 22 575  | 931       | 24 603  | 900       | 26 757  | 906       | 28 024  | 789       | 25 377  | -3 %                                    | 12 %   |
| SDP              | 718       | 26 925  | 717       | 27 297  | 675       | 24 969  | 704       | 26 933  | 723       | 26 228  | 1 %                                     | -3 %   |
| SDIPRP           | 594       | 10 654  | 561       | 13 688  | 673       | 12 502  | 654       | 10 438  | 606       | 11 280  | 2 %                                     | 6 %    |
| SDLO             | 142       | 6 328   | 173       | 7 460   | 148       | 7 768   | 135       | 9 315   | 130       | 8 628   | -8 %                                    | 36 %   |
| SDPI             | 74        | 4 986   | 98        | 6 833   | 80        | 6 231   | 74        | 7 766   | 91        | 8 606   | 23 %                                    | 73 %   |
| SCS <sup>1</sup> | 152       | 11 471  | 174       | 8 528   | 138       | 6 759   | 121       | 6 440   | 86        | 5 567   | -43 %                                   | -151 % |
| SAJCTA           | 36        | 8 775   | 38        | 8 646   | 39        | 7 232   | 39        | 8 507   | 38        | 8 803   | 6 %                                     | 0 %    |
| JLT              | 245       | 38 061  | 207       | 38 933  | 196       | 41 607  | 167       | 33 939  | 183       | 28 123  | -25 %                                   | -26 %  |
| TOTAL            | 2 774     | 129 775 | 2 899     | 135 989 | 2 849     | 133 826 | 2 800     | 131 362 | 2 646     | 122 613 | -5 %                                    | -6 %   |

Source : iCase

Note : Il se peut que le total d'une colonne ne corresponde pas à la somme des chiffres de la même colonne en raison des arrondissements.

<sup>1</sup> On a créé la Section consultative spéciale (SCS) pour permettre la saisie de la comptabilisation du temps dans iCase pour le Secrétariat du droit de l'aviation et pour les juristes qui doivent offrir des conseils et du soutien dans des dossiers de nature spéciale, ou qui travaillent à des projets ou dossiers spéciaux propres à des activités de gestion. La SCS comprend aussi les dossiers de gestion et de politique juridique de la SPDP qui sont restés ouverts après les deux réorganisations de la SPDP en 2010 et en 2011, pour faciliter les travaux en cours depuis cette réorganisation et les saisies dans iCase par le gestionnaire de la SPDP. Le Secrétariat du droit de l'aviation a été retiré du SDP, et les anciens dossiers de la SPDP seront prochainement conclus. Ainsi, cette catégorie de comptabilisation du temps sera éliminée progressivement, ce qui explique la baisse du nombre d'heures de plus de 50 %.

Bien qu'on puisse souvent considérer la demande comme un indicateur du besoin, les résultats de l'évaluation indiquent que d'autres facteurs influent sur la demande de services du SDP, indépendamment (ou en dépit) du besoin ou de la volonté de services du SDP. Plusieurs éléments de preuve indiquent que les facteurs de recouvrement des coûts font partie des décisions de demande de services du SDP et qu'ils influent, dans une certaine mesure, sur le nombre global de demandes, de même que la nature des demandes de services du SDP. Comme il en est question à la section 2.2, ce ne sont pas toutes les sections du SDP qui optent pour le recouvrement des coûts. Par conséquent, le recouvrement des coûts ne se répercutera que sur la demande de services juridiques pour la SDCAI, la SDP et la SDIPRP.

En ce qui a trait au nombre de demandes, les rapports de 2010 issus de la vérification des portefeuilles<sup>11</sup> ont révélé une baisse de la demande des services du SDP imputable au recouvrement des coûts (Direction générale de la vérification interne, 2010b). Ce résultat est soutenu par les intervenants de l'évaluation, puisque bon nombre d'intervenants qui ont pris part à l'évaluation (principalement dans le cadre des entrevues avec les principaux intervenants et des groupes de discussion) ont établi que le recouvrement des coûts était un problème qui limitait la volonté de certains clients de consulter le SDP ou créait davantage d'hésitation à consulter. Bien que la plupart des répondants à l'Enquête sur la satisfaction des clients n'aient pas recensé d'obstacles à l'obtention des services du SDP, sur les 65 qui l'ont fait, la majorité a mentionné le recouvrement des coûts.

Les intervenants de l'évaluation et la vérification des bureaux de portefeuille de 2010 ont aussi permis de recenser certains effets du recouvrement des coûts sur le rôle que joue le SDP dans les dossiers. Selon ces sources, pour certains ministères et organismes clients, le recouvrement des coûts s'est traduit par :

- une augmentation du nombre de demandes pour que les juristes du SDP commentent l'analyse juridique réalisée par les juristes ou avocats plaidants des SJM (plutôt que de demander au SDP de produire l'analyse initiale);
- une augmentation du nombre de consultations informelles dans le but de réduire les coûts;
- l'engagement du SDP à une étape ultérieure du dossier (par opposition aux pratiques optimales définies par le Ministère).

---

<sup>11</sup> Les portefeuilles vérifiés sont le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire, les organismes centraux, et le Portefeuille de la Sécurité publique, de la défense et de l'immigration.

Par ailleurs, quelques-uns des principaux intervenants et des participants aux groupes de discussion ont mentionné que certains SJM avaient commencé à élaborer leur expertise interne (en réponse au recouvrement des coûts) pour réduire leur besoin de consulter le SDP. Bien que les résultats de l'évaluation n'indiquent pas qu'il s'agit d'une pratique courante, cela vaut la peine d'en parler compte tenu de l'importance de l'expertise des juristes du SDP et du rôle du SDP dans la prestation de services juridiques indépendants et impartiaux et de l'apport d'une perspective pangouvernementale<sup>12</sup>.

Il faut toutefois savoir que les conséquences du recouvrement des coûts que révèle l'évaluation sont principalement mineures. D'après la plupart des intervenants de l'évaluation, les juristes du SDP sont consultés lorsqu'ils doivent l'être (c.-à-d. lorsqu'une expertise en droit public est vraiment nécessaire), et les intervenants ont dénombré moins d'obstacles à la consultation dans les grands dossiers (complexes ou à risque élevé). L'examen des dossiers et les études de cas soutiennent ce point de vue des intervenants puisqu'ils indiquent que le SDP est présent dès les premières étapes dans les dossiers délicats, complexes ou à risque élevé. Dans la majorité des dossiers et des cas, les juristes du SDP sont engagés avant la première analyse des risques juridiques, avant que le client ait pris une décision fondée sur les options juridiques et/ou les stratégies de contentieux, ou avant que les autres secteurs de Justice aient donné des conseils au client sur les questions de droit public. Ainsi, si le recouvrement des coûts peut être un facteur qui influe sur le nombre total de demandes, il ne semble pas avoir d'effet significatif sur l'engagement du SDP au moment où cela compte dans les grands dossiers de droit public.

Comme on l'indique à la section 2.2, aucune section du SDP ne fera l'objet d'un recouvrement des coûts au début de 2013-2014. Si l'analyse qui précède peut donc présenter une moins grande utilité directe, puisqu'elle porte sur une situation qui fera bientôt partie du passé, elle donne tout de même des preuves que la décision de ne plus exiger que la SDCAI, la SDP et la SDIPRP adoptent le recouvrement des coûts est justifiée. Elle élimine ces obstacles éventuels à l'accès à des conseils juridiques spécialisés qu'offrent ces sections. Ces constatations font aussi allusion à l'éventuelle difficulté que ces sections pourraient connaître. Le recouvrement des coûts n'incitera plus d'autres juristes de Justice à prendre des mesures pour gérer leurs demandes de services

---

<sup>12</sup> En 1960, la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (Commission Glassco) a été chargée de faire rapport sur l'organisation et le fonctionnement des ministères et organismes fédéraux. Cette Commission a révélé que les avocats au service de ministères particuliers s'identifiaient souvent un peu trop à leur ministère et n'étaient pas aussi capables de produire des conseils juridiques impartiaux. Dans son rapport de 1962, la Commission a recommandé l'intégration des services juridiques au ministère de la Justice, question de permettre une plus grande impartialité (Glassco, 1962).

juridiques de la SDCAI, la SDP et la SDIPRP. La difficulté de ces sections sera de gérer l'augmentation éventuelle de la demande de leurs services au cours des prochaines années.

#### **4.1.2. Harmonisation avec les priorités, objectifs, rôles et responsabilités du Ministère et du gouvernement fédéral**

##### **Harmonisation avec les priorités du gouvernement**

Comme on le mentionne à la section 4.1.1, le travail du SDP soutient les priorités du gouvernement fédéral de plusieurs façons. La comparaison des *Rapports sur les plans et les priorités* et des plans opérationnels des sections avec les discours du Trône et les rapports budgétaires annuels révèle que le travail du SDP cherche désormais à maintenir une harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada. En voici quelques exemples :

- Le travail de la SDP soutient les priorités du gouvernement dans les domaines suivants : initiatives stratégiques de sécurité nationale; modifications proposées au système correctionnel; propositions et lois en matière de droit pénal; initiatives d'immigration; propositions et litiges liés au recensement; échange d'information entre les ministères, au niveau national et international; modifications proposées aux régimes de prestations fédérales (comme l'AE et le RPC); élaboration de politiques de santé; propositions et lois sur les réformes électorales; et questions liées au droit du travail.
- La SDCAI contribue à soutenir plusieurs priorités gouvernementales actuelles, y compris les propositions de réforme du droit pénal liées aux menaces des nouvelles technologies, du crime organisé et du terrorisme, et la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada, de la Stratégie nationale antidrogue, et de l'Initiative de soutien des familles, pour n'en nommer que quelques-unes.
- Le travail de la SDPI soutient les objectifs du gouvernement liés au contexte opérationnel du Canada. Les priorités visant à encourager de nouveaux investissements par le capital de risque et l'investissement étranger dans les secteurs clés, à élargir la promotion de l'investissement dans les marchés clés, et à éliminer les obstacles à la croissance auxquels se heurtent les petites entreprises sont soutenues par le travail de la SDPI dans la négociation, la mise en œuvre et l'application d'instruments internationaux. Le travail de la SDPI dans ces domaines permet d'augmenter la prévisibilité du système juridique international et de réduire les obstacles aux activités opérationnelles et au financement internationaux.

La SDPI joue aussi un rôle crucial pour soutenir le rôle du Canada comme membre actif de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international, la Conférence de La Haye de droit international privé, l'Institut international pour l'unification du droit privé, et la Conférence interaméricaine spécialisée sur le droit privé de l'Organisation des États américains. Ce faisant, le Ministère aide le gouvernement fédéral à exécuter la prérogative de l'État sur la négociation, la signature et la ratification d'ententes internationales (ministère de la Justice, 2010b).

- La SAJCTA soutient l'engagement du gouvernement envers un système de justice pénale efficace en aidant le ministre de la Justice à faire en sorte que la magistrature des tribunaux supérieurs soit efficace, efficiente et indépendante. Les travaux stratégiques entrepris par la SAJCTA soutiennent également les priorités du gouvernement, y compris les modifications à la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, et les nominations au Tribunal des revendications particulières du Canada.
- La SDIPRP soutient l'initiative de *Loi fédérale sur la responsabilité* du gouvernement fédéral en appuyant la réforme de l'accès à l'information (et, par ricochet, en contribuant à la priorité du gouvernement – la priorité B – d'améliorer l'imputabilité du gouvernement) (ministère de la Justice, 2007c).
- La JLT conseille les négociateurs sur les futurs accords de commerce et sur les modifications à apporter à ces accords, et sur la gestion des conflits en vertu de l'OMC et de l'ALENA. Dans le plus récent discours du Trône, le gouvernement fédéral réitère son engagement envers le libre-échange en signalant que le gouvernement a conclu des accords de libre-échange avec huit pays depuis 2006 et qu'il négocie actuellement avec plus de 50 autres (gouvernement du Canada, 2011).
- Les conseils de la SDLO facilitent le respect des obligations de droits linguistiques prévues dans la Constitution, y compris la Charte, la *Loi sur les langues officielles*, le *Code criminel* et les autres lois fédérales pertinentes. La SDLO peut aussi être appelée à fournir des conseils sur les lois linguistiques provinciales et territoriales.

Les principaux intervenants reconnaissent généralement que les services du SDP soutiennent le gouvernement. D'ailleurs, ils ont remarqué le rôle que jouent les juristes du SDP dans le processus de GRJ (analysé en détail à la section 4.2.3) et dans la limitation de la responsabilité future de l'État en contribuant à la gestion des risques et à la défense des lois du Canada.

## Soutien du ministère de la Justice

En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, Justice Canada a pour mandat de soutenir le rôle du ministre de la Justice et Procureur général du Canada. En proposant des conseils juridiques et en aidant divers ministères et organismes fédéraux à rédiger les lois et à élaborer de nouveaux services et de nouvelles politiques pour soutenir les priorités du gouvernement, le SDP aide à faire respecter le mandat de Justice Canada de conseiller les dirigeants des ministères fédéraux sur toutes les questions de droit qui les concernent (art. 5b)). En représentant l'État dans les litiges sur le droit public (au niveau national et international), le SDP s'acquitte des responsabilités en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, c'est-à-dire de « se charger de toutes les poursuites intentées par ou contre l'État ou un ministère » (art. 5d)).

Comme le travail des sections du SDP varie, le SDP soutient les obligations législatives du ministre de la Justice dans plusieurs domaines différents. En voici des exemples :

- La SDIPRP soutient les obligations du ministre en vertu de la LAI et de la LPRP en faisant en sorte que la position du ministère de la Justice concernant l'interprétation de ces lois soit coordonnée, cohérente et conforme à l'intention de la loi.
- La SAJCTA donne des conseils juridiques pour soutenir l'application de la *Loi sur les juges*.
- Les conseils fournis par la SDLO facilitent le respect des obligations liées aux droits linguistiques en vertu de la Constitution, de la Charte, du *Code criminel* et des autres lois pertinentes aux niveaux fédéral, provincial et territorial.
- De même, la SDP facilite le respect d'un ensemble de droits en vertu de la Charte, de la LCDP et de la *Déclaration canadienne des droits*.
- La SDCAI soutient les obligations du ministre en vertu des *Lois constitutionnelles de 1867 à 1982*.

Ce faisant, le SDP aide aussi le ministre à « veiller au respect de la loi dans l'administration des affaires publiques » (donc de répondre aux exigences décrites à l'article 4 de la *Loi sur le ministère de la Justice*).

Les résultats de l'évaluation indiquent par ailleurs que le SDP aide le ministère de la Justice à atteindre ses résultats stratégiques. En ce qui a trait au premier résultat stratégique du Ministère (un système de justice équitable, adapté et accessible qui reflète les valeurs canadiennes), on peut dire que le statut indépendant du SDP (c. -à-d. son autonomie par rapport aux autres ministères et

organismes fédéraux) assure une approche élargie et pangouvernementale des questions de droit public (voir section 4.2.2). D'ailleurs, les activités du SDP (dans l'évaluation des répercussions des instruments de droits de la personne sur la politique de législation intérieure, la négociation de textes internationaux en droits de la personne et d'instruments de droit international privé, la définition des droits et des obligations du Canada en matière de droit international sur le commerce et l'investissement, etc.) soutiennent ce résultat d'un système de justice équitable, adapté et accessible (ministère de la Justice, 2008b).

Les intervenants de l'évaluation reconnaissent généralement que les services du SDP soutiennent le second résultat stratégique du ministère de la Justice : des services juridiques efficaces et adaptés pour seconder le gouvernement fédéral. Selon les principaux intervenants, non seulement le SDP offre-t-il des services juridiques de grande qualité directement (voir section 4.2.1), mais les clients et les autres juristes consultent le SDP pour qu'ils puissent, à leur tour, soutenir le gouvernement fédéral en proposant des conseils et des services juridiques de grande qualité.

#### **4.2. Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)**

Selon la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, l'évaluation du rendement consiste à analyser l'efficacité, de même que l'efficience et l'économie. Les sous-sections qui suivent portent sur l'efficacité du SDP, autrement dit la mesure dans laquelle le SDP atteint ses résultats escomptés.

##### **4.2.1. Services juridiques rapides et cohérents**

L'évaluation a révélé un haut niveau de satisfaction par rapport aux services fournis par le SDP. Tel que mentionné à la section 4.1.1, les juristes du Secteur sont vus comme des experts par les clients et les juristes de Justice qui collaborent avec le SDP. Le Secteur a reçu une cote de 8,8 sur 10 en ce qui concerne la satisfaction générale au sujet des services de consultation juridique des juristes des SJM et des avocats plaidants qui ont pris part à l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2010 (voir le tableau 6). En décrivant leur satisfaction par rapport aux services du SDP, les intervenants de l'évaluation ont déclaré que :

- l'expertise et les perspectives du SDP sont valorisées;
- les juristes du SDP sont des professionnels compétents;
- les juristes du SDP répondent aux besoins des clients.

**Tableau 6 : Évaluation des SJM et avocats plaidants sur la qualité des services du SDP (notes sur 10)**

| Indicateur de qualité | SDP en général | SDCAI |      | SDP | SDLO | SDIPRP |
|-----------------------|----------------|-------|------|-----|------|--------|
|                       |                | SDAC  | SDIP |     |      |        |
| Satisfaction globale  | 8,8            | 8,7   | 8,9  | 8,8 | 8,8  | 8,8    |

Source : Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice de 2010.

Note : Au moment de l'enquête, la combinaison de la SDAC et de la SDIP en une seule SDCAI ne s'était pas encore produite. Pour refléter la structure actuelle, les résultats des deux anciennes sections se trouvent sous SDCAI.

Comme tous les services juridiques au ministère de la Justice, le travail du SDP est guidé par les normes de service ministérielles. Ces normes de service démontrent que le Ministère est bel et bien déterminé à offrir des services de grande qualité (c.-à-d. rapides, adaptés et utiles) aux ministères et organismes fédéraux. Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005, la plupart des répondants du SDP ont convenu que les normes de service étaient clairement définies et régulièrement appliquées par les juristes (Statistique Canada, 2005)<sup>13</sup>. Même si les plus récents sondages auprès des fonctionnaires fédéraux (ceux qu'on a réalisés en 2008 et en 2011) ne contenaient pas de questions particulières sur les normes de service, d'autres éléments de preuve indiquent que, dans l'ensemble, le SDP offre des services utiles, rapides et de grande qualité.

### Qualité des services du SDP

La plupart des intervenants (principaux intervenants, personnes interrogées dans le cadre des études de cas et participants aux groupes de discussion) sont généralement satisfaits des services du SDP, en particulier ceux qui représentent les juristes des SJM, les avocats plaidants et les clients qui travaillent avec le SDP, et ont reconnu que le travail des juristes du SDP était d'une grande qualité. Les intervenants ont nommé les bonnes relations qu'établissent les juristes du SDP avec les personnes qui demandent des conseils et la bonne compréhension des enjeux parmi les juristes du SDP comme facteurs contribuant à la qualité des services du SDP. Le rapport de 2008 issu de la vérification du SDP révèle aussi la satisfaction par rapport à la qualité des services du SDP.

D'autres éléments de preuve révèlent l'utilisation par le SDP de processus de gestion ou de contrôle de la qualité et/ou sa participation à ces processus. Ces structures, outils et processus

<sup>13</sup> Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005 a été réalisé par Statistique Canada pour le compte de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. D'après les résultats, la majorité des répondants représentant le SDP (66 %) ont convenu que leur unité de travail misait sur des normes de service à la clientèle clairement définies. De plus, la majorité (60 %) ont affirmé que ces normes de service étaient appliquées régulièrement (36 % étaient plutôt d'accord, et 24 % fortement d'accord) (Statistique Canada, 2005).

visent à favoriser des services juridiques de haute qualité. Plusieurs sections du SDP dirigent des groupes de pratique ministériels, c'est-à-dire des cercles informels et volontaires de juristes de Justice qui s'intéressent à une spécialité juridique en particulier. Ceux-ci servent de tribunes d'échange d'information qui s'appuient sur le savoir existant et améliorent par ricochet la qualité des services juridiques. Les groupes de pratique dirigés par les sections du SDP sont les suivants : Section du droit constitutionnel, administratif et international (SDCAI); la LCDP (SDP); les droits linguistiques (SDLO) et AIPRP (SDIPRP). Les sections du SDP misent aussi sur des groupes de pratique internes, qui se réunissent régulièrement ou au besoin. De plus, le SDP compte plusieurs outils et processus pour veiller à la qualité de ses services juridiques. Le Secteur a établi un groupe de travail chargé de préparer un document de pratiques optimales en rédaction d'avis juridiques. Les listes de contrôle, les documents contenant des pratiques optimales, les cadres de gestion de la qualité et les cahiers d'orientation font partie des exemples d'outils offerts dans les différentes sections. Ces outils offrent, par exemple, des conseils sur les communications avec le client, le format des conseils juridiques, et les rôles et responsabilités pour l'assurance de la qualité (y compris le mentorat et l'examen par des pairs ou un superviseur). En fait, la plupart des dossiers visés par l'examen des dossiers ont révélé des preuves d'examen des pairs ou d'un superviseur des documents écrits. Pour les juristes peu expérimentés, il existe d'autres mécanismes d'assurance de la qualité. Le Ministère mise sur un programme de mentorat pour les avocats débutants, et certaines sections du SDP ont aussi leur propre programme de mentorat. Ensemble, ces outils et processus démontrent que le SDP a les mécanismes en place pour offrir des services juridiques de haute qualité.

### **Rapidité des services du SDP**

Les résultats de l'évaluation montrent que le SDP est généralement capable de répondre aux demandes de façon rapide et de respecter les délais même s'ils sont serrés. Dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2010, le SDP a reçu une note composée de 8,9 sur 10 pour la rapidité de ses services, et certaines sections du SDP (SDCAI, SDP, SDLO, et SDIPRP) ont reçu des notes composées bien supérieures à la cible ministérielle de 8,0 pour l'ensemble des indicateurs liés à la rapidité (c.-à-d. facteurs à la reconnaissance des demandes et à la gestion des délais – voir le tableau 7).

**Tableau 7 : Évaluation des SJM et avocats plaidants sur la rapidité des services du SDP (notes sur 10)**

| Indicateur de rapidité                                    | SDP en général | SDCAI |      | SDP | SDLO | SDIPRP |
|---|----------------|-------|------|-----|------|--------|
|   |                | SDAC  | SDIP |     |      |        |
| Rapidité générale   | 8,9            |       |      |     |      |        |
| Accusé de réception rapide des demandes                   |                | 8,7   | 9,1  | 8,8 | 8,9  | 9,0    |
| Négociation d'échéances mutuellement satisfaisantes       |                | 8,6   | 9,0  | 8,7 | 8,9  | 9,0    |
| Information de la prolongation des délais, le cas échéant |                | 8,7   | 8,9  | 8,7 | 8,8  | 9,0    |
| Respect des délais fixés d'un commun accord               |                | 8,8   | 9,0  | 8,8 | 8,9  | 9,0    |

Source : Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice de 2010.

Note : Les cellules ombragées indiquent que les renseignements n'existent pas.

Au moment de l'enquête, la combinaison de la SDAC et de la SDIP en une seule SDCAI ne s'était pas encore produite. Pour refléter la structure actuelle, les résultats des deux anciennes sections se trouvent sous SDCAI.

L'examen des dossiers et les études de cas soutiennent la capacité du Secteur d'offrir des services rapides; dans tous les dossiers examinés dans le cadre de l'évaluation, le SDP n'a raté qu'un seul délai imposé par un client en raison d'autres questions urgentes et du temps supplémentaire qu'il a dû consacrer à un examen des pairs, et les deux dossiers de contentieux examinés ne contenaient pas de mention de délai de tribunal raté, en dépit du fait que le SDP eût reçu des demandes urgentes dans la plupart des dossiers, dont la majorité devaient faire l'objet d'une réponse en trois jours ou moins. Les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas ont confirmé l'échéancier des services du SDP en remarquant que la communication régulière entre le SDP et les avocats des SJM favorisait la rapidité; lorsque les sections du SDP sont régulièrement informées de l'état d'avancement des dossiers, les juristes du SDP n'ont pas besoin d'autant de temps de « rattrapage » à la suite d'une demande. Les principaux intervenants ont aussi établi que, lorsqu'une tâche doit être exécutée rapidement, les juristes du SDP sont généralement aptes et disposés à fournir des conseils préliminaires entre-temps, jusqu'à ce que la version intégrale des conseils puisse être élaborée.

En dépit de la satisfaction générale de la rapidité des services du SDP, les résultats de l'évaluation indiquent quelques problèmes de rapidité propres à certaines sections. La JLT semble avoir eu plus de mal à obtenir des services rapides que les autres sections du SDP. Les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas ont mentionné que cela peut prendre beaucoup de temps pour recevoir les avis de la JLT. Les intervenants consultés pour l'évaluation ont attribué ces retards de la réception des avis de la JLT surtout à la lourde charge de travail de la direction générale. Les données administratives soutiennent cette conclusion, puisque le personnel juridique de la JLT (avocats et autres juristes)

porte la plus lourde charge de travail des sections du SDP, qui, à 2 163 heures pour 2011-2012, excède nettement la norme de 1 300 heures par avocat de Justice. La gestion de la charge de travail de la JLT fait l'objet d'une autre analyse à la section 4.3.2.

### **Cohérence et utilité des services du SDP**

Dans l'ensemble, l'évaluation indique que les services du SDP sont utiles pour les personnes qui en font la demande. La vaste majorité (environ 93 %) ont jugé que la cohérence des services juridiques offerts par le SDP était soit « bonne » (32 %) ou « très bonne » (61 %), et le SDP a reçu une évaluation composée élevée de 8,7 sur 10 pour l'utilité globale et la profondeur ou la forme de ses services juridiques (voir le tableau 8, page suivante). Les intervenants de l'évaluation ont confirmé cette impression, les principaux intervenants, participants aux groupes de discussion et personnes interrogées dans le cadre des études de cas ayant généralement reconnu que les services du SDP sont pertinents, cohérents et utiles.

Les résultats de l'évaluation indiquent toutefois quelques problèmes éventuels sur le côté pratique des conseils juridiques du SDP. Les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas ont déclaré qu'à l'occasion, les conseils du SDP n'étaient pas donnés dans le format « préféré » du client. Ces intervenants ont mentionné que les conseils fournis par la SDCAI et la SDP sont parfois trop techniques ou « académiques » pour les ministères et organismes clients, qui ne peuvent les comprendre ou les utiliser; dans certains cas, les juristes des SJM doivent rédiger de nouveau les conseils pour que les clients puissent en tenir compte. Comme l'illustre le tableau 8, sur les indicateurs d'utilité étudiés dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2010, la SDCAI et la SDP sont celles qui ont reçu les plus faibles notes sur la mesure dans laquelle elles « offrent une orientation pratique pour régler le problème juridique », la SDCAI ayant reçu une note tout juste inférieure à la cible ministérielle de 8,0/10.

Cependant, d'autres éléments de preuve indiquent que cette observation reflète un problème de communication plus qu'un problème des conseils comme tels. Les participants aux groupes de discussion représentant les juristes de Justice à l'extérieur du SDP ont parlé du besoin de différents types de conseils pour réagir à certaines situations. Dans certains cas (comme les travaux sur le contentieux liés à la politique ou concernant la Cour suprême), il est nécessaire d'adopter une approche académique/technique/théorique, tandis que dans d'autres situations, il est préférable d'opter pour des conseils plus pratiques qui s'adressent au client. Les participants aux groupes de discussion ont indiqué que les juristes du SDP et les personnes qui demandent les services du SDP sont tous responsables de faire en sorte que les besoins du client soient bien communiqués pour être satisfaits. Dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2010, la

SDCAI et la SDP ont reçu leur deuxième pire note d'utilité sur la mesure dans laquelle ces sections « répondaient aux attentes en ce qui a trait à l'ampleur et à la nature des conseils juridiques nécessaires », en indiquant qu'il y a place à amélioration de la clarification des attentes avant que les conseils soient donnés.

**Tableau 8 : Évaluation des SJM et avocats plaidants sur l'utilité des services du SDP (notes sur 10)**

| Indicateur de l'utilité   | SDP en général | SDCAI |      | SDP | SDLO | SDIPRP |
|---|----------------|-------|------|-----|------|--------|
|   |                | SDAC  | SDIP |     |      |        |
| Utilité générale  | 8,7            |       |      |     |      |        |
| Profondeur et forme générales   | 8,7            |       |      |     |      |        |
| Compréhension totale des faits entourant la question pour laquelle vous avez obtenu de l'aide               |                | 8,7   | 8,9  | 8,9 | 8,8  | 8,9    |
| Détermination des attentes en ce qui a trait à l'ampleur et à la nature des conseils juridiques nécessaires |                | 8,3   | 8,8  | 8,6 | 8,6  | 8,8    |
| Mesure dans laquelle l'ampleur et la nature des conseils juridiques offerts ont répondu aux attentes        |                | 8,5   | 9,0  | 8,8 | 8,6  | 8,9    |
| Prestation de conseils juridiques clairs  |                | 8,5   | 8,8  | 8,8 | 8,8  | 8,9    |
| Orientation pratique pour régler le problème juridique  |                | 7,9   | 8,6  | 8,3 | 8,4  | 8,7    |

Source : Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice de 2010.

Note : Les cellules ombragées indiquent que les renseignements n'existent pas.

Au moment de l'enquête, la combinaison de la SDAC et de la SDIP en une seule SDCAI ne s'était pas encore produite. Pour refléter la structure actuelle, les résultats des deux anciennes sections se trouvent sous SDCAI.

Selon certains intervenants de l'évaluation représentant le SDP, la perception sur le but des conseils du SDP évolue. Autrefois, de nombreux juristes considéraient que les conseils du SDP s'adressaient aux juristes des SJM, et que les juristes des SJM adapteraient les conseils pour répondre aux besoins des clients. Cependant, cette pratique a évolué ; les SJM offrent de plus en plus de conseils du SDP directement aux clients (peut-être en réponse aux pressions de temps ou de budget). La possibilité d'attentes différentes et d'inefficacités subséquentes des juristes des SJM, lorsque ceux-ci révisent les avis du SDP pour leurs clients, signalent qu'il est nécessaire que le SDP et les juristes des SJM communiquent mieux leurs besoins et leurs attentes de conseils juridiques. Cette situation englobe les juristes des SJM qui informent le SDP de tout renseignement utile sur la situation de leur client pour que les conseils juridiques rédigés par le SDP soient pratiques et utiles pour le client. De plus, les intervenants remarquent maintenant que les avis juridiques sont distribués de façon beaucoup plus large au gouvernement. Le SDP et le Ministère, de façon plus générale, prennent des mesures pour réagir à cette évolution en pratique en produisant des documents sur la façon de communiquer le risque juridique et sur les pratiques optimales de rédaction d'avis juridiques.

#### **4.2.2. Uniformité des conseils du SDP**

L'évaluation comportait trois niveaux d'uniformité de base : 1) l'uniformité interne – autrement dit, la mesure dans laquelle les conseils sur les questions de droit public sont uniformes à l'intérieur du SDP (ou entre les sections du SDP); 2) l'uniformité au ministère de la Justice (c.-à-d. la mesure dans laquelle le Ministère « parle d'une seule et même voix »); et 3) l'uniformité dans l'ensemble du gouvernement fédéral (c.-à-d. la mesure dans laquelle on adopte une perspective « pangouvernementale » sur les questions juridiques). En général, l'évaluation révèle que le SDP contribue – par des consultations efficaces et appropriées – à l'uniformité à chacun des trois niveaux.

##### **Uniformité interne : approche uniforme à l'intérieur du SDP**

Les preuves illustrent que, pour la plupart, les sections du SDP font des consultations internes et que celles-ci résultent en une approche uniforme des questions de droit public dans l'ensemble du SDP.

Comme on le mentionne à la section Méthodologie du présent rapport (section 3.3), on a choisi les dossiers des études de cas en partie pour permettre une exploration des consultations, collaborations ou interactions dans les dossiers. L'examen des dossiers et les études de cas illustrent qu'il y a des consultations entre plusieurs sections du SDP. Les résultats de l'examen des dossiers montrent notamment que les juristes du SDP ont consulté d'autres sections du SDP à des moments critiques dans la majorité des dossiers examinés.

Ces consultations semblent se traduire par une approche uniforme dans l'ensemble du SDP; les personnes interrogées dans le cadre des études de cas ont reconnu que le SDP a été en mesure de maintenir une uniformité interne dans les dossiers concernant plusieurs sections du SDP. Les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2010 indiquent aussi une uniformité interne; 93 % des répondants ont déclaré que la cohérence entre les sections était soit « bonne » ou « très bonne » lorsque plus d'une section du SDP participait à la prestation de services de consultation juridique (voir le tableau 9).

**Tableau 9 : Évaluation des SJM et avocats plaidants sur la cohérence des conseils du SDP entre les sections (n=142)**

| <b>Cohérence des services de consultation juridique pour les demandes exigeant l'intervention de deux ou plusieurs sections du SDP</b> | <b>Très bonne</b> | <b>Bonne</b> | <b>Acceptable</b> | <b>Médiocre</b> | <b>Évaluation impossible</b> |
|--|-------------------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------------|
| Satisfaction à l'égard de la cohérence des conseils juridiques donnés  | 61 %              | 32 %         | 4 %               | 1 %             | 2 %                          |

Source : Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice de 2010.

Bien que les consultations à l'intérieur du SDP semblent bien fonctionner, les intervenants consultés pour l'évaluation ont indiqué une certaine possibilité de coordonner encore mieux les sections. Les principaux intervenants et participants aux groupes de discussion (en particulier ceux qui représentaient les juristes des SJM et les avocats plaidants qui avaient travaillé avec le SDP) ont mentionné que plusieurs sections du SDP pouvaient produire des avis communs dans un plus grand nombre de situations. À certains moments, plusieurs sections du SDP intéressées à la même question de droit public ont produit des avis séparément, tandis que les juristes des SJM ont déclaré qu'un avis commun aurait été utile. Cependant, il faut savoir que, compte tenu de la mesure dans laquelle le travail du SDP varie entre les sections, les avis communs ne sont pas recommandés dans tous les dossiers exigeant l'apport de plusieurs sections du SDP.

D'après les intervenants, une récente amélioration qui contribue aussi à l'uniformité des conseils juridiques est Justipédia, la base de données unifiée du Ministère pour les précédents juridiques qui a été lancée au début de 2012. Les intervenants considèrent Justipédia comme un outil essentiel pour assurer l'uniformité en permettant aux juristes du SDP (et du reste de Justice) d'accéder aux avis antérieurs et à des renseignements sur la position des sections du SDP dans certains dossiers.

### **Uniformité à l'intérieur du ministère de la Justice : Justice « parle d'une seule et même voix »**

Le rôle du SDP pour assurer l'uniformité des conseils ministériels est mis en évidence dans plusieurs éléments de preuve. Les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas reconnaissent généralement que le SDP joue un rôle de coordination au ministère de la Justice en contribuant à l'objectif du Ministère de « parler d'une seule et même

voix »<sup>14</sup>. Comme les avocats du SDP formulent des conseils juridiques à plusieurs ministères et organismes sur des questions de droit public, ils sont en position de veiller à ce que les conseils juridiques liés au droit public qu'ils offrent aux ministères et organismes clients (soit directement ou par l'intermédiaire des conseils fournis par les juristes des SJM) soient uniformes.

Au même titre que les consultations entre les sections du SDP se traduisent par une approche uniforme, les preuves indiquent que les consultations entre le SDP et les autres juristes de Justice créent une approche ministérielle uniforme des questions de droit public. L'examen des dossiers est une preuve des consultations régulières et appropriées entre le SDP et les juristes des SJM; dans la majorité des dossiers examinés, les juristes du SDP consultaient les juristes des SJM soit régulièrement (c.-à-d. au moins une fois par semaine) ou à des moments critiques du dossier. Les études de cas montrent aussi des consultations plus fréquentes dans les dossiers à risque élevé très complexes, et davantage de consultations à des moments clés des dossiers.

Ces consultations semblent contribuer efficacement à des ententes. L'évaluation n'a trouvé que très peu de désaccords non résolus entre le SDP et les juristes des SJM au sujet des questions de droit public concernant le SDP. En fait, les différences d'opinion entre le SDP et les juristes de Justice étaient très peu nombreuses dans les dossiers examinés et les études de cas réalisées pour l'évaluation. Les intervenants de l'évaluation soutiennent eux aussi la rareté des désaccords entre le SDP et les avocats responsables dans les dossiers.

Il est intéressant de noter que l'accord dans les dossiers de consultation est généralement obtenu sans l'utilisation des structures formelles qui existent. Comme on l'indique à la section 2.1.1, le CCND contribue à ce que le ministère de la Justice « parle d'une seule et même voix » dans les dossiers de consultation. Présidé par le SMA du SDP, le comité sert de tribune pour les hauts fonctionnaires de Justice qui souhaitent discuter de dossiers juridiques non contentieux dans lesquels il peut y avoir des positions divergentes<sup>15</sup>. Bien qu'il ait originalement été conçu comme organe décisionnel, la situation a changé, et le CCND propose désormais des recommandations

---

<sup>14</sup> À noter que l'objectif de « parler d'une seule et même voix » s'applique aux conseils juridiques plutôt qu'aux conseils stratégiques. D'après les documents stratégiques et d'orientation du Ministère, l'établissement d'une approche commune à Justice des questions stratégiques qui relèvent de la responsabilité des autres ministères ne serait pas approprié. Le ministère de la Justice ne doit pas chercher à influencer l'orientation des politiques sur les questions stratégiques qui dépassent le mandat du Ministère. Par conséquent, la coordination des conseils des juristes de Justice dans ces dossiers n'est pas nécessaire et irait à l'encontre de l'objectif du Ministère d'offrir des conseils impartiaux.

<sup>15</sup> Le CCND ne tient pas non plus compte des questions de sécurité nationale, gérées par les autres structures du Ministère.

au sous-ministre. L'idée derrière le CCND est que les questions pourraient être soumises au comité par les membres du Conseil d'administration (SPGA/SMA et directeurs généraux régionaux) lorsqu'il est impossible de résoudre les opinions divergentes sur les questions interportefeuilles ou intersectorielles par les processus traditionnels. Il est toutefois rare qu'on fasse appel à ce comité. Le CCND est passablement actif dans le domaine du secret professionnel de l'avocat et des autres questions ayant un effet sur l'ensemble du Ministère; cependant, un nombre relativement faible de cas ont été soumis au CCND depuis sa formation. En fait, bien qu'on ait prévu des réunions mensuelles à l'origine, le comité ne s'est réuni que de six à huit fois depuis sa création en avril 2009.

Les intervenants de l'évaluation ont énuméré quelques raisons pouvant expliquer son manque d'utilisation :

- Certains intervenants consultés pour l'évaluation ont déclaré que les juristes pouvaient craindre que l'utilisation du comité soit perçue de façon négative, si bien qu'ils ont évité de poser des questions au CCND, car selon eux, cette solution représentait un échec des autres tentatives de résolution des conflits.
- Certains intervenants ont établi que le rôle du CCND n'était pas clairement défini, ce qui a créé de l'incertitude sur la façon ou le moment d'y faire appel. La transformation du comité d'un organe décisionnel en un organe qui propose des recommandations au sous-ministre peut expliquer ce manque de clarté.
- Bon nombre d'intervenants n'étaient pas au courant de l'existence du comité, et la plupart n'avaient pas d'expérience pratique avec celui-ci. Ce manque de connaissances peut s'expliquer en partie par le protocole voulant que, pour figurer au programme du CCND, il faut obtenir l'approbation du SPGA/SMA ou du directeur régional principal responsable du dossier.

Bien que toutes ces raisons puissent contribuer au manque d'utilisation du CCND, le niveau d'utilisation n'est peut-être pas un problème pour le Ministère. Contrairement au contentieux, marqué par les délais et le besoin d'une résolution rapide, les questions consultatives sont généralement moins urgentes. Par conséquent, bien que le Comité national du contentieux soit beaucoup plus sollicité que le CCND, il s'agit peut-être d'une bonne chose. Quelques intervenants ont souligné que le comité avait l'intention d'aborder les questions transversales qui touchent la majeure partie du Ministère, si bien que son utilisation n'est pas souvent nécessaire. De plus, les résultats de l'évaluation indiquent aussi que des processus de résolution des différends plus informels suffisent pour régler la majorité des désaccords dans les questions de

droit public entre les juristes de Justice. De multiples éléments de preuve (examen des dossiers, études de cas, entrevues avec les principaux intervenants, et groupes de discussion) indiquent que les différences d'opinion entre le SDP et le juriste responsable sont résolues au moyen de discussions et de réunions informelles des juristes, qui établissent la position du Ministère. Les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas, en particulier, ont décrit la relation respectueuse entre le SDP et les juristes des SJM et remarqué que la reconnaissance mutuelle de l'expertise et des perspectives permet de faire en sorte qu'une entente soit conclue.

Étant donné son manque d'utilisation, son manque de clarté sur la nécessité de le consulter ou non et l'ignorance générale de son existence, il peut être préférable que le Ministère révise le mandat du CCND et en clarifie le rôle.

### **Uniformité dans l'ensemble du gouvernement : une perspective « pangouvernementale »**

En travaillant avec plusieurs juristes des SJM et ministères et organismes clients, les juristes du SDP sont bien placés pour adopter une perspective nationale des questions juridiques. Au même titre que le rapport de la Commission Glassco de 1962 soulignait l'importance de l'impartialité des conseils juridiques, les intervenants ont établi que l'impartialité du SDP et son positionnement central au ministère de la Justice étaient un facteur considérable qui contribuait à la capacité du secteur de promouvoir une perspective nationale et pangouvernementale sur les questions de droit public. Les principaux intervenants ont notamment émis l'opinion selon laquelle le SDP est mieux placé que les juristes des SJM pour adopter la perspective pangouvernementale étant donné leur indépendance et leur travail avec des clients dans l'ensemble du gouvernement.

Une fois de plus, les résultats de l'évaluation – principalement ceux tirés de l'examen des dossiers – indiquent que le SDP effectue au besoin des consultations avec d'autres ministères et organismes fédéraux, et que ces consultations contribuent à une approche pangouvernementale des questions de droit public. Les juristes du SDP ont consulté d'autres ministères susceptibles d'être touchés sur la plupart des dossiers examinés pour l'évaluation. Bien que les entrevues avec les principaux intervenants ainsi que les études de cas aient révélé quelques tensions et désaccords entre le SDP et d'autres ministères ou organismes, ces problèmes ont généralement pu être résolus dans le cadre de réunions et de consultations.

Toutefois, l'évaluation a soulevé quelques questions sur les personnes pouvant être responsables d'établir si d'autres ministères ou SJM seront touchés par une question de droit public et de les

en informer et de les mobiliser. Le ministère de la Justice a établi plusieurs « pratiques optimales » sur la prestation de conseils juridiques. Bien que ces pratiques rappellent l'importance d'échanger de l'information et de procéder à des consultations avec des collègues de Justice, le Ministère ne semble pas donner d'orientation explicite sur la façon de faire participer les autres ministères et organismes et ne les nomme pas. Les participants aux groupes de discussion ont généralement reconnu que la responsabilité de reconnaître les autres secteurs du gouvernement à mobiliser revient au SDP et aux juristes des SJM. Selon eux, le dossier détermine si c'est le SDP ou le personnel juridique des SJM qui est le mieux placé pour déterminer ces situations. Cependant, il peut être avantageux pour le SDP d'envisager d'offrir d'autres conseils aux juristes sur cette question.

#### **4.2.3. Information des avocats plaidants, décisionnaires et hauts fonctionnaires du gouvernement**

Selon le modèle logique conçu pour le SDP, celui-ci a un rôle à jouer pour informer les avocats plaidants, les décisionnaires et les hauts fonctionnaires du gouvernement des risques juridiques, des options juridiques et des options stratégiques. Cette section porte donc sur les preuves de la contribution du SDP dans chacun de ces domaines.

#### **Le rôle du SDP pour informer les intervenants de l'existence de risques juridiques**

La GRJ 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 » (ministère de la Justice, 2007b). Ainsi, la GRJ comporte plusieurs étapes et activités différentes, notamment :

- déterminer et évaluer les éventuels risques juridiques;
- communiquer les risques éventuels aux intervenants, si nécessaire;
- limiter les risques juridiques le plus possible en remédiant aux problèmes stratégiques et juridiques (soit en modifiant des pratiques ou des politiques, ou en proposant des modifications aux lois et/ou règlements);
- gérer les risques juridiques qui se sont matérialisés et réduire leurs coûts éventuels (pécuniaires et autres) (ministère de la Justice, 2007b).

Le processus de GRJ consiste aussi à réévaluer les risques juridiques, si nécessaire, au fur et à mesure que les problèmes se présentent.

L'évaluation a révélé que le SDP joue un rôle important dans le processus de GRJ, bien que ce rôle varie selon le dossier. Si les preuves indiquent que les juristes du SDP sont présents à chacune des étapes de la GRJ (du repérage et de l'évaluation à la communication, et à l'élaboration de stratégies ou d'options pour gérer le risque), il se peut qu'ils n'aient pas un rôle à chacune des étapes de chacun des dossiers.

Bien que le rôle ne soit pas le même d'un dossier à l'autre, l'évaluation indique que les juristes du SDP apportent une certaine contribution à la GRJ dans la plupart des dossiers, et que cette contribution est valorisée. Les juristes du SDP ont contribué aux discussions sur les risques juridiques dans la majorité des dossiers examinés pour l'évaluation. L'examen des dossiers a donné des preuves des contributions du SDP aux opinions sur les niveaux de risque attribués et aux rapports sur les litiges aux conséquences importantes. Ceux qui travaillent auprès des juristes du SDP valorisent leur contribution à la GRJ. Les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas ont exprimé de hauts niveaux de satisfaction par rapport à la participation des juristes du SDP aux questions associées aux risques juridiques, et le SDP a reçu des résultats élevés (surpassant la cible ministérielle de 8,0 sur 10) pour son rendement relativement au risque juridique dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2010 (voir le tableau 10).

**Tableau 10 : Évaluation des SJM et avocats plaidants sur le rendement du SDP relativement au risque juridique (notes sur 10)**

| Indicateur de risque juridique  | SDP en général | SDCAI |      | SDP | SDIPRP | SDLO |
|---|----------------|-------|------|-----|--------|------|
|   |                | SDAC  | SDIP |     |        |      |
| Évaluation composée du rendement du SDP relativement au risque juridique  | 8,6            |       |      |     |        |      |
| Exécution d'une analyse approfondie des risques juridiques liés au problème pour lequel des conseils ont été reçus                |                | 8,4   | 8,8  | 8,8 | 8,8    | 8,6  |
| Recommandation de stratégies pour atténuer les risques juridiques prévus sur la question pour laquelle des conseils ont été reçus |                | 8,1   | 8,8  | 8,5 | 8,7    | 8,5  |

Source : Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice de 2010.

Note : Les cellules ombragées indiquent que les renseignements n'existent pas.

Au moment de l'enquête, la combinaison de la SDAC et de la SDIP en une seule SDCAI ne s'était pas encore produite. Pour refléter la structure actuelle, les résultats des deux anciennes sections se trouvent sous SDCAI.

## **Le rôle du SDP pour informer les intervenants des options juridiques ou stratégiques**

Les résultats de l'évaluation indiquent que le SDP est un peu moins présent dans l'élaboration des options stratégiques et des stratégies du contentieux que dans l'élaboration des options juridiques. L'examen des dossiers a révélé que les services du SDP englobent les options juridiques et les analyses des risques juridiques dans la majorité des dossiers; cependant, les services liés aux options stratégiques et aux stratégies de contentieux ont été offerts dans moins de la moitié des dossiers examinés. Les participants à l'évaluation soutiennent ces constatations, puisque les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas donnent un point de vue selon lequel le rôle du SDP consiste davantage à conseiller sur les risques juridiques associés aux options stratégiques qu'à conseiller directement sur les options stratégiques. De plus, bien que certaines sections contribuent à l'élaboration plus que d'autres, le processus est généralement un processus commun entre le SDP et les juristes des SJM ou avocats plaidants. Les juristes du SDP n'assument pas la responsabilité de conseiller par rapport à l'élaboration des politiques puisqu'ils connaissent moins les besoins et les capacités des clients que les juristes des SJM. Quoi qu'il en soit, les principaux intervenants se disent généralement satisfaits de la participation des juristes du SDP à l'élaboration d'options et à la planification des imprévus lorsqu'ils apportent ces contributions.

## **Le rôle du SDP pour informer les hauts fonctionnaires de Justice**

L'examen des dossiers et les entrevues avec les principaux intervenants indiquent que le SDP joue un rôle pour informer les hauts fonctionnaires des questions de droit public et des risques juridiques qui y sont associés. La quasi-totalité des fichiers examinés pour l'évaluation ont été soumis à l'attention des hauts fonctionnaires ou des hautes instances de Justice, principalement au moyen de notes d'information et de documents d'évaluation des risques.

Les principaux intervenants ont répertorié quelques limites au processus de breffage, notamment celles-ci :

- les retards du processus de breffage, comparativement à il y a cinq ans (en raison des nombreux niveaux d'examen, des nombreuses modifications, et de la longueur du processus d'approbation auxquels doivent être soumises les notes d'information avant d'être acheminées);
- la nature du processus de breffage – où le Ministère répond aux demandes d'information du ministre ou sous-ministre plutôt que d'initier la demande d'information.

Quoi qu'il en soit, bon nombre de principaux intervenants ont reconnu que le processus d'information fonctionnait bien. Le SDP a élaboré d'autres mécanismes pour informer les hauts fonctionnaires lorsqu'ils sont responsables d'un dossier. Par exemple, il y a des réunions bilatérales régulières entre le SMA du SDP et chaque directeur de section, de même que des réunions bihebdomadaires des directeurs pour informer le SMA, qui informe à son tour le sous-ministre à la réunion Hebdo info. De plus, le SMA du SDP distribue des renseignements sur les dossiers pertinents, les récentes décisions des tribunaux, ou les questions de droit public susceptibles d'intéresser les membres du Conseil exécutif et les chefs de portefeuille pour les tenir au courant.

#### **4.2.4. Défense de la position du gouvernement du Canada**

On s'attend à ce que le SDP contribue à une défense efficace de la position du gouvernement du Canada, tant au niveau national qu'au niveau international. Au niveau national, le SDP devrait contribuer à l'élaboration de positions juridiques uniformes et d'une approche pangouvernementale des questions juridiques défendues devant les tribunaux par l'État ou contre celui-ci. Au niveau international, on demande au SDP de collaborer à la défense de la position du Canada dans les négociations internationales, devant les tribunaux internationaux, et aux réunions d'organismes internationaux. Les consultations d'intervenants facilitent la formulation d'une position pour le Canada.

#### **Défendre la position du gouvernement du Canada à l'échelle nationale**

Les résultats de l'évaluation indiquent que les sections du SDP jouent effectivement un rôle dans la communication de la position du gouvernement du Canada à l'échelle nationale. Comme on l'explique à la section 4.2.2, l'examen des documents, les entrevues et les études de cas donnent des preuves que les juristes du SDP consultent généralement les intervenants au niveau national lorsque la situation l'exige. Par exemple, la majorité des onze dossiers relatifs aux enjeux internationaux examinés procurent des preuves écrites des efforts du SDP pour informer les intervenants nationaux à l'extérieur du gouvernement fédéral des droits et obligations du gouvernement du Canada en vertu des instruments internationaux, et un peu plus de la moitié contenaient des preuves des efforts du SDP pour informer les autres représentants fédéraux.

De plus, l'évaluation a prouvé que le rôle du SDP dans la communication avec les intervenants nationaux à l'extérieur du gouvernement fédéral varie et qu'elle peut être limitée dans certaines situations. Les intervenants qui ont pris part à l'évaluation ont déclaré qu'il n'est pas toujours

nécessaire ni approprié que le SDP consulte directement les intervenants de l'extérieur du gouvernement fédéral; dans certains cas, la consultation d'un ensemble élargi d'intervenants est la responsabilité du ministère client, plutôt que du SDP. L'examen des dossiers semble lui aussi soutenir l'observation selon laquelle le SDP ne participe pas toujours à la communication avec les intervenants nationaux; il contribue à l'élaboration de produits de communication d'usage national (p. ex., notes d'information, fiches pour la période de questions/points de discussion, Infocapsules) dans moins de la moitié des dossiers examinés. Les intervenants établissent aussi que, même s'il recherche la transparence, le SDP doit respecter le secret professionnel de l'avocat et les lois sur la confidentialité, qui peuvent limiter une fois de plus la mesure dans laquelle les juristes du SDP communiquent avec les intervenants nationaux extérieurs.

### **Défendre la position du Canada au niveau international**

La SDPI, la JLT, la SDP et la SDCAI<sup>16</sup> sont les principales sections du SDP qui prennent part aux réunions des organismes internationaux et au travail des organismes internationaux. L'examen des documents, les entrevues avec les principaux intervenants, l'examen des dossiers et les études de cas donnent des exemples des façons dont ces sections participent à la communication de la position du Canada au niveau international; le travail de ces sections consiste à régler des litiges (arbitrage), entreprendre des consultations exhaustives d'intervenants, fournir des conseils juridiques de façon continue aux clients politiques responsables des négociations, rédiger des soumissions par écrit, donner des comptes rendus du contenu de traités, traiter les plaintes contre le Canada devant les mécanismes internationaux ainsi que plusieurs autres questions internationales en matière de droits de la personne.

On trouve peu d'information sur le rôle du SDP pour défendre la position du Canada au niveau international. Onze fichiers examinés dans le cadre de l'examen des dossiers contenaient des questions internationales. Le SDP a contribué à la préparation de produits de communications écrites (à utiliser au niveau international pour communiquer la position du gouvernement du Canada) dans moins de la moitié de ces dossiers, mais les raisons ne sont pas claires. Bien que l'information sur l'atteinte de ce résultat escompté soit limitée et les constatations ne soient pas claires, les renseignements dont on dispose (principalement tirés des études de cas) soutiennent que le SDP est fort respecté au niveau international. De plus, les consultations menées par les juristes du SDP avant les conférences en compagnie d'intervenants nationaux (au niveau fédéral,

---

<sup>16</sup> Le rôle de la SDCAI dans les questions de droit public international est apparu lorsque l'ancienne SDIP a été intégrée à la SDCAI.

provincial et territorial) permettent au SDP d'apporter une approche pangouvernementale aux réunions internationales.

#### **4.2.5. Formation des juristes de Justice**

##### **Formation offerte aux juristes de Justice par le SDP**

Comme on l'indique dans le modèle logique du SDP, celui-ci doit élaborer et offrir la formation aux juristes de Justice sur les principes et les tendances juridiques en matière de droit public. Ce faisant, le SDP contribuera au perfectionnement professionnel, ou à la FJP, et aux exigences des juristes de Justice; de plus, la formation comme telle devrait réduire les pressions pour que ce soit le SDP qui offre ces services à ces juristes.

L'évaluation confirme que le SDP s'acquitte activement de son rôle de formateur des juristes de Justice. Le nombre d'activités de formation offertes par les juristes du SDP par l'intermédiaire de la Direction du développement professionnel (DDP) a augmenté pendant la période d'évaluation, étant passé de 24 événements offerts en 2007-2008 à plus de 50 événements en 2010-2011 et en 2011-2012. La majorité de ces événements étaient offerts par la SDCAI et la SDP (voir le tableau 11). Ces séances couvrent une multitude de thèmes et de sujets (y compris l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, le droit administratif et constitutionnel, les droits de la personne et la Charte, le droit international, les langues officielles, la pratique du droit, les compétences juridiques, etc.), et se donnent sous forme de séminaires, d'ateliers et de conférences annuelles. Un total de 3 642 participants a pris part à ces événements au cours de deux exercices (2010-2011 et 2011-2012), ce qui indique le niveau de la demande<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Les données sur le nombre de participants n'étaient pas accessibles pour 2007-2008, 2008-2009 ou 2009-2010, ce qui signifie que l'évaluation n'a pas pu examiner les tendances de participation au fil du temps. De plus, les données sur l'assistance étaient incomplètes, étant donné que les sections ont produit des renseignements sur d'autres séances pour lesquelles on n'avait pas toujours de chiffres sur le nombre de personnes présentes.

**Tableau 11 : Nombre d'événements de formation ou de perfectionnement professionnel de la DDP offerts par les juristes du SDP selon l'exercice – 2007-2008 à 2011-2012<sup>1</sup>**

| Exercice     | SDAC/<br>SDCAI | SDP | JLT | SDIP | SDIPRP |                         | SDLO | Non<br>spécifiée | TOTAL |
|--------------|----------------|-----|-----|------|--------|-------------------------|------|------------------|-------|
|              |                |     |     |      | Seule  | Avec SDCAI <sup>2</sup> |      |                  |       |
| 2007-2008    | 9              | 5   | 3   | 1    | 6      | 0                       | 0    | 0                | 24    |
| 2008-2009    | 15             | 10  | 0   | 1    | 6      | 0                       | 1    | 2                | 35    |
| 2009-2010    | 20             | 14  | 2   | 2    | 1      | 0                       | 5    | 0                | 44    |
| 2010-2011    | 26             | 11  | 2   | 3    | 8      | 3                       | 3    | 0                | 56    |
| 2011-2012    | 27             | 16  | 0   | 0    | 3      | 2                       | 2    | 2                | 52    |
| <b>TOTAL</b> | 97             | 56  | 7   | 7    | 24     | 5                       | 11   | 4                | 211   |

Source : DDP et données complétées par les sections, au besoin.

**NOTES :**

- (1) Ces événements étaient offerts par la DDP du SDP et s'adressaient aux juristes de Justice de l'intérieur et de l'extérieur du SDP. La plupart des données obtenues pour ce tableau proviennent de rapports d'évaluation des événements. De plus, les juristes offrent des formations à l'extérieur de la DDP, qui ne sont pas saisies dans ce tableau.
- (2) La SDIPRP a mené quelques événements en commun avec la SDCAI, qui sont indiqués dans la colonne ombragée. Ces séances étaient déjà incluses dans la colonne de la SDCAI, si bien qu'elles ne sont pas comptabilisées dans le total.

En plus des séances de la DDP, les juristes offrent de la formation directe aux SJM ou aux portefeuilles sur demande. Cette formation hors DDP peut se donner à l'occasion d'événements formels comme des journées de formation spéciale, ou sur demande. Plusieurs sections ont donné les détails de ces activités de formation, qui dépassaient parfois le nombre de séances offertes par la DDP. Comme ces événements hors DDP constituent un nombre considérable de formations du SDP, il se peut que le SDP veuille suivre et évaluer ces séances de façon plus systématique. Les renseignements donnés sur l'évaluation différaient par section et ne comprenaient pas toujours de détails sur les participants (leur nombre ou leur lieu de travail au sein du gouvernement) ou le thème de la formation. D'après les renseignements obtenus, la formation hors DDP était variée et comprenait des thèmes comme la *Loi sur les langues officielles* en milieu de travail (par la SDLO), des exposés sur des décisions des tribunaux en particulier (par la SDLO et la SDP), et les principes juridiques dans des contextes spécialisés, comme la Cour suprême (SDP). L'examen des documents et les principaux intervenants ont aussi répertorié les contributions effectuées par le SDP à la formation par l'intermédiaire de groupes de pratique, l'élaboration d'outils et de documents d'enseignement (y compris des mémoires, des lois annotées et des listes de contrôle, comme la liste de contrôle de la Charte) à utiliser par les juristes de Justice, et en réponse aux demandes particulières de formation des ministères et organismes fédéraux.

Les intervenants consultés pour l'évaluation (y compris les principaux intervenants, les personnes interrogées dans le cadre des études de cas et les participants aux groupes de discussion) se sont dit satisfaits des séances de formation, des conférences, et des outils et documents remis aux juristes de Justice par le SDP. Les intervenants ont répertorié très peu de lacunes de formation dans l'ensemble. Les participants aux groupes de discussion ont notamment mentionné le rôle de la formation offerte par le SDP à d'autres juristes de Justice et d'autres ministères pour promouvoir la connaissance des services du SDP et décrit la formation continue comme un processus « important » et « critique » pour veiller à ce que les nouveaux employés des SJM ou des ministères et organismes soient au courant des questions actuelles de droit et de droit public pour lesquelles on peut faire appel au SDP.

Les données sur la formation dont on dispose actuellement ne permettent pas d'évaluer les tendances de l'accessibilité ou de la demande des diverses formations offertes par le SDP. Bien que les intervenants qui représentent le SDP aient mentionné que les sections du SDP s'étaient entretenues avec la DDP pour parler de formation, le type de données recueillies sur les événements de formation qui ont eu lieu fait en sorte qu'il est difficile de discerner si la formation offerte par le SDP répond aux besoins ou s'il existe des lacunes.

### **Formation offerte aux juristes du SDP**

En plus de la formation offerte par les juristes du SDP, il faut aussi tenir compte de la formation et des possibilités de perfectionnement des compétences offertes aux juristes du SDP. Dans l'ensemble, l'évaluation révèle qu'il y a place à une certaine amélioration dans ce domaine.

Les résultats de l'évaluation indiquent que la satisfaction par rapport à la formation et aux possibilités de perfectionnement des compétences offertes au SDP a diminué pendant la période de l'évaluation. Si la majorité des répondants du SDP aux sondages auprès des fonctionnaires fédéraux en 2005, 2008 et 2011 ont déclaré qu'ils avaient reçu la formation dont ils avaient besoin pour faire leur travail, et qu'ils avaient eu la chance de peaufiner leurs compétences et de les appliquer pour progresser dans leur carrière, les résultats de ces sondages indiquent une baisse du taux de satisfaction (et une augmentation du taux d'insatisfaction) par rapport à la formation et aux possibilités d'avancement professionnel au fil du temps (voir les tableaux 12 et 13). La baisse du taux de satisfaction est plus prononcée pour le SDP que pour le Ministère dans son ensemble. Les résultats démontrent que le taux de satisfaction des juristes du SDP à l'égard de la formation et des opportunités de développer et d'appliquer leurs compétences pour faire avancer leur carrière, est passé d'un niveau plus élevé que celui du Ministère dans son ensemble, à un niveau moins élevé.

**Tableau 12 : Opinions des répondants du SDP et de Justice sur la formation requise pour faire leur travail***Je reçois la formation dont j'ai besoin pour faire mon travail.*

| Année de sondage | D'accord |         | Ni d'accord ni en désaccord |         | En désaccord |         | Ne sais pas ou S.O. |         |
|------------------|----------|---------|-----------------------------|---------|--------------|---------|---------------------|---------|
|                  | SDP      | Justice | SDP                         | Justice | SDP          | Justice | SDP                 | Justice |
| 2005             | 88 %     | 79 %    |                             |         | 8 %          | 20 %    | 4 %                 | 2 %     |
| 2008             | 76 %     | 72 %    | 11 %                        | 11 %    | 12 %         | 16 %    | 2 %                 | 1 %     |
| 2011             | 72 %     | 75 %    | 11 %                        | 10 %    | 16 %         | 14 %    | 1 %                 | 1 %     |

*Source : Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux 2005, 2008 et 2011**Note : Il se peut que la somme des valeurs exprimées en pourcentage dans les rangées n'égal pas 100 % en raison des arrondissements.**Les cellules ombragées indiquent des données inaccessibles dans les rapports de sondage. Le sondage de 2005 s'est appuyé sur une échelle légèrement différente par rapport aux sondages de 2008 et 2011. En 2005, les répondants pouvaient choisir « entièrement d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord, en désaccord total, ne sais pas, ou ne s'applique pas ». En 2008 et 2011, les répondants pouvaient choisir « entièrement d'accord, plutôt d'accord, ni d'accord ni en désaccord, plutôt en désaccord, totalement en désaccord, ne sais pas, ou sans objet ».***Tableau 13 : Opinions des répondants du SDP et de Justice sur les possibilités de perfectionnement et d'avancement dans leur carrière***J'ai l'occasion d'acquérir et d'appliquer les compétences dont j'ai besoin pour progresser dans ma carrière (2005 et 2008); ou**Mon ministère ou organisme met tout en œuvre pour appuyer ses employés dans leur perfectionnement professionnel (2011).*

| Année de sondage | D'accord |         | Ni d'accord ni en désaccord |         | En désaccord |         | Ne sais pas ou S.O. |         |
|------------------|----------|---------|-----------------------------|---------|--------------|---------|---------------------|---------|
|                  | SDP      | Justice | SDP                         | Justice | SDP          | Justice | SDP                 | Justice |
| 2005             | 76 %     | 69 %    |                             |         | 16 %         | 28 %    | 8 %                 | 3 %     |
| 2008             | 64 %     | 56 %    | 16 %                        | 17 %    | 16 %         | 25 %    | 3 %                 | 2 %     |
| 2011             | 57 %     | 61 %    | 14 %                        | 13 %    | 28 %         | 24 %    | 2 %                 | 1 %     |

*Source : Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux 2005, 2008 et 2011**Note : Il se peut que la somme des valeurs exprimées en pourcentage dans les rangées n'égal pas 100 % en raison des arrondissements.**Les cellules ombragées indiquent des données inaccessibles dans les rapports de sondage. Le sondage de 2005 s'est appuyé sur une échelle légèrement différente par rapport aux sondages de 2008 et 2011. En 2005, les répondants pouvaient choisir « entièrement d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord, en désaccord total, ne sais pas, ou ne s'applique pas ». En 2008 et 2011, les répondants pouvaient choisir « entièrement d'accord, plutôt d'accord, ni d'accord ni en désaccord, plutôt en désaccord, totalement en désaccord, ne sais pas, ou sans objet ».*

D'autres éléments de preuve (principalement les entrevues avec les principaux intervenants et les groupes de discussion) soulèvent plusieurs facteurs éventuels qui pourraient contribuer à cette baisse apparente de la satisfaction par rapport à la formation.

- D'une part, les restrictions budgétaires limitent l'offre de possibilités de formation et la capacité des juristes du SDP de suivre des cours. Les intervenants consultés pour l'évaluation ont mentionné que les réductions budgétaires avaient limité la capacité des juristes du SDP de s'inscrire et de se rendre à des événements de formation, et limité l'accès à certains services de bibliothèque.
- D'autre part, il se peut qu'il n'y ait pas de possibilités de formation pour répondre aux besoins des juristes spécialisés du SDP. Les intervenants ont établi que les pressions budgétaires, combinées aux exigences de FJP obligatoires mises en place par les barreaux provinciaux, signifient que les possibilités de formation se concentrent davantage sur la gestion générale de l'effectif et des pratiques, et qu'un moins grand nombre de cours sur les questions juridiques hautement spécialisées sont offerts.

Les intervenants ont par ailleurs appuyé les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux sur les possibilités de perfectionnement professionnel. Certains ont remarqué que le SDP offre peu de possibilités d'avancement ou de progression à l'heure actuelle; certains juristes hautement qualifiés du SDP demeurent à des postes d'entrée puisque le Secteur est incapable de leur offrir des postes de niveau supérieur.

#### **4.2.6. Prise en considération des conseils juridiques du SDP**

Il faut savoir que l'évaluation portait délibérément sur la prise en considération des conseils du SDP plutôt que sur la mesure dans laquelle les clients prenaient des décisions en fonction de ces conseils. Nous reconnaissons que les conseils du SDP ne sont pas le seul facteur à influencer sur la prise de décisions. La politique du Ministère sur la prestation de conseils juridiques et stratégiques aux ministères rappelle que les juristes doivent respecter les choix des clients, même s'ils ne sont pas d'accord sur ceux-ci. Il est essentiel que les juristes du SDP maintiennent leur impartialité et s'abstiennent de défendre une position en particulier. La mesure dans laquelle les clients prennent des décisions fondées sur les conseils du SDP n'est pas un indicateur du rendement du SDP; le plus important est la mesure dans laquelle les juristes proposent des conseils juridiques et conseils juridiques stratégiques neutres et indépendants.

L'évaluation révèle que les SJM et les clients tiennent compte dans une grande mesure des conseils du SDP. Comme on l'indique à la section 4.1.1, les juristes du SDP sont souvent vus comme des experts en droit public au sein du gouvernement, si bien que leur point de vue est généralement respecté et valorisé. La majorité des intervenants consultés (principaux intervenants, personnes interrogées dans le cadre des études de cas, et participants aux groupes

de discussion) ont mentionné l'importance des conseils du SDP et de la contribution du Secteur dans la prise en considération des risques juridiques avant de prendre une décision. Par ailleurs, les résultats des études de cas, des examens des dossiers et des entrevues auprès des principaux intervenants indiquent que le SDP est généralement consulté régulièrement au début d'un dossier; dans la majorité des dossiers examinés, le SDP avait été engagé avant l'évaluation initiale du risque et avant que les clients prennent une décision sur les options juridiques ou les stratégies de contentieux. D'après les intervenants, plus le SDP intervient tôt dans un dossier, plus il est facile et probable que les ministères et organismes clients tiennent compte des conseils du SDP dans leur processus décisionnel.

Selon les études de cas, les groupes de discussion et les entrevues avec les principaux intervenants, l'évaluation révèle que les juristes des SJM tiennent généralement compte des conseils du SDP. Les résultats de l'examen des dossiers appuient cette conclusion puisque la plupart des dossiers examinés prouvent que les juristes des SJM tiennent compte des conseils du SDP pour élaborer des stratégies juridiques et proposer des conseils aux clients. De plus, les résultats de l'évaluation prouvent dans une certaine mesure que les conseils du SDP entraînent des résultats positifs. Dans une des études de cas en particulier, on remarque un exemple de la façon dont le respect des conseils du SDP s'est traduit par un résultat positif sur une période plus courte que si le client s'en était tenu à sa stratégie originale.

Les principaux intervenants, de même que les personnes interrogées dans le cadre des études de cas et les participants aux groupes de discussion, ont établi que ce ne sont pas tous les clients qui connaissent le SDP ou la mesure dans laquelle les conseils juridiques qu'ils reçoivent des juristes de leurs SJM sont issus de consultations avec le SDP. Cependant, les résultats de l'évaluation indiquent que les clients tiennent généralement compte des conseils juridiques du SDP avant de prendre une décision; la plupart des dossiers examinés présentent des preuves écrites que le client a tenu compte des conseils du SDP avant de prendre une décision.

#### **4.3. Rendement – Démonstration d'efficacité et d'économie**

La *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor définit l'efficacité comme la production d'« un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrants, ou du même niveau d'extrants avec un plus faible niveau d'intrants », et l'économie comme l'obtention des résultats escomptés au moyen de la quantité minimale de ressources requises (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009). En appliquant ces définitions au SDP, l'analyse de son

efficience et de son économie tient compte de la capacité du SDP de gérer la demande de services juridiques et la mesure dans laquelle les services juridiques offerts sont rentables.

#### 4.3.1. Tendances des dépenses, des ressources et de l'utilisation des ressources

Pendant la période couverte par l'évaluation, le SDP semble avoir réussi à gérer ses dépenses. Tel qu'il en a été question à la section 2.2, si les dépenses du SDP ont augmenté entre 2007-2008 et 2008-2009, elles ont depuis diminué de 1 million de dollars. De 2007-2008 à 2011-2012, les dépenses du SDP ont crû d'un peu plus de 3 % (voir le tableau 14). Les tendances des dépenses diffèrent toutefois selon la section. Les dépenses de la JLT ont montré une baisse entre 2007-2008 et 2011-2012, tandis que celles de la SDCAI, la SDP et (dans une moindre mesure) la SDPI ont augmenté (tableau 14).

**Tableau 14 : Dépenses totales par section, par année, 2008-2012 (en millions de \$)**

|   | 2007-2008   | 2008-2009   | 2009-2010   | 2010-2011   | 2011-2012   |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| SDCAI (voir note)                               | 2,8         | 2,6         | 3,2         | 3,3         | 3,6         |
| SDP (voir note)                                 | 2,8         | 2,8         | 3,1         | 3,1         | 3,1         |
| JLT   | 1,7         | 2,8         | 2,1         | 1,6         | 1,6         |
| SDIPRP (voir note)                              | 1,2         | 1,1         | 1,1         | 1,5         | 1,6         |
| Centre d'administration d'affaires              | 0,6         | 0,6         | 0,9         | 1,3         | 1,2         |
| SDPI  | 0,9         | 0,9         | 1,0         | 1,0         | 1,1         |
| SDLO  | 0,8         | 0,8         | 1,1         | 1,0         | 1,0         |
| SAJCTA  | 0,9         | 0,9         | 0,8         | 0,9         | 0,9         |
| Politique du Centre d'administration d'affaires | 0,3         | 0,6         | 0,5         | 0,5         | 0,5         |
| BSMA  | 1,0         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,4         |
| SDAI (transférée aux SJM de Transports)         | 0,2         | 0,8         | 0,2         | 0,2         | 0,2         |
| SDIP (fusionnée avec la SDCAI en juin 2011)     | 0,6         | 0,6         | 0,7         | 0,6         | 0,1         |
| SPDP (voir note)                                | 1,2         | 1,2         | 1,2         | 1,0         | -           |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>14,8</b> | <b>16,3</b> | <b>16,3</b> | <b>16,4</b> | <b>15,3</b> |

*Note : Une partie de la SPDP a été fusionnée avec la SDIPRP en 2010-2011. Le reste de la SPDP a ensuite été divisé entre la SDCAI et la SDP en 2011-2012.*

*La somme des dépenses des sections ne correspond pas au total en raison des arrondissements.*

Après avoir connu une hausse par rapport à l'année précédente en 2008-2009, les ressources humaines totales ont également diminué chaque année entre 2008-2009 et 2011-2012, un phénomène en grande partie attribuable à la réduction du nombre d'ETP de niveau LA. Les tendances d'ETP diffèrent d'une section à l'autre, la JLT ayant montré la diminution la plus prononcée et la SDCAI l'augmentation la plus prononcée, celle-ci attribuable en grande partie à la restructuration du SDP (voir le tableau 15).

**Tableau 15 : Ressources humaines (ETP) par section, par année, 2008-2012**

|   | 2007-2008    | 2008-2009    | 2009-2010    | 2010-2011    | 2011-2012    |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| SDCAI (voir note)                               | 25,2         | 26,4         | 27,4         | 28,7         | 31,8         |
| SDP (voir note)                                 | 27,5         | 27,9         | 27,3         | 28,1         | 29,2         |
| JLT   | 17,6         | 21,8         | 17,0         | 15,0         | 16,6         |
| SDIPRP (voir note)                              | 11,3         | 9,6          | 8,9          | 12,4         | 13,7         |
| SDLO  | 7,9          | 8,4          | 10,0         | 9,1          | 9,1          |
| SAJCTA  | 8,3          | 8,7          | 7,9          | 7,5          | 8,9          |
| SDPI  | 4,9          | 6,4          | 6,1          | 6,7          | 7,7          |
| Centre d'administration d'affaires s            | 4,3          | 3,8          | 5,1          | 6,9          | 6,8          |
| BSMA  | 4,2          | 4,0          | 4,0          | 3,6          | 4,3          |
| SDAI (transférée aux SJM de Transports)         | 1,5          | 3,0          | 2,0          | 2,0          | 2,0          |
| Politique du Centre d'administration d'affaires | 2,9          | 3,4          | 3,1          | 1,5          | 1,2          |
| SDIP (fusionnée avec la SDCAI en juin 2011)     | 5,6          | 6,0          | 5,4          | 5,0          | 0,8          |
| SPDP (voir note)                                | 12,3         | 13,0         | 11,4         | 8,8          | -            |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>133,6</b> | <b>142,4</b> | <b>135,7</b> | <b>135,2</b> | <b>132,1</b> |

*Note : Une partie de la SPDP a été fusionnée avec la SDIPRP en 2010-2011. Le reste de la SPDP a ensuite été divisé entre la SDCAI et la SDP en 2011-2012.*

*La somme des dépenses des sections ne correspond pas au total en raison des arrondissements.*

Comme pour les dépenses et les ressources humaines, les tendances de l'utilisation des ressources, telles que reflétées dans le nombre d'heures consacrées aux dossiers activement gérés, varient par section entre 2007-2008 et 2011-2012. Bien qu'une section ait subi une légère baisse (3 % pour la SDP)<sup>18</sup>, la plupart des sections ont vu leur charge de travail connaître une hausse, qui varie de 6 % pour la SDIPRP à 73 % pour la SDPI (voir le tableau 5 à la page 36). La JLT a montré une forte baisse du nombre d'heures (26 %), de même qu'une diminution des effectifs et des dépenses, mais ce phénomène ne saisit pas les pressions qui s'exercent sur la JLT. Comme il en est question à la section suivante, une difficulté pour le SDP consistera à maintenir ses dépenses en dépit des pressions exercées par la charge de travail, à remédier à la situation unique de la JLT, et à gérer les effets éventuels de l'abandon prochain du recouvrement des coûts.

<sup>18</sup> On ne tient pas compte de la SCS dans cette analyse puisqu'il s'agit d'une catégorie de comptabilisation du temps en élimination progressive, comme on l'explique à la note du tableau 5.

### 4.3.2. Gestion de la demande de services du SDP

#### Volume suffisant de ressources

La gestion de la demande est, dans une grande mesure, influencée par le volume suffisant de ressources disponibles. L'évaluation révèle que, de façon générale, le matériel, l'équipement et les ressources technologiques disponibles pour les juristes du SDP sont suffisants; dans l'ensemble, les juristes du SDP sont capables de répondre aux demandes et de produire un travail de grande qualité avec les ressources actuelles. La vaste majorité des juristes du SDP qui ont répondu aux sondages auprès des fonctionnaires fédéraux en 2005, 2008 et 2011 reconnaissent qu'ils ont le matériel et l'équipement dont ils ont besoin pour faire leur travail (au cours des trois années, près de 90 % des répondants du SDP se sont dit d'accord ou fortement d'accord) et que le matériel et les outils fournis (y compris les logiciels et autres outils automatisés) existent dans la langue officielle de leur choix (au cours des trois années, près de la totalité des répondants du SDP se sont dit d'accord, et près des trois quarts étaient fortement d'accord – voir les tableaux 16 et 17). D'autres éléments de preuve confirment cette affirmation. Les principaux intervenants représentant le SDP ont généralement reconnu qu'ils avaient suffisamment de ressources pour gérer leur travail, et les juristes des SJM et les autres juristes de Justice ont souligné que, pour la plupart, les problèmes de ressources n'empêchent pas les juristes du SDP de répondre aux demandes de façon rapide ou de satisfaire aux besoins des clients. Comme on l'explique à la section 4.2.1, plusieurs éléments de preuve illustrent que les juristes du SDP répondent même aux demandes urgentes de façon rapide, ce qui signifie que la demande de services du SDP est bien gérée.

**Tableau 16 : Opinions des répondants du SDP sur le matériel et l'équipement**

*Je dispose du matériel et de l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail.*

| Année de sondage | D'accord | Ni d'accord ni en désaccord | En désaccord | Ne sais pas ou S.O. |
|------------------|----------|-----------------------------|--------------|---------------------|
| 2005             | 96 %     |                             | 4 %          | 0 %                 |
| 2008             | 93 %     | 0 %                         | 6 %          | 1 %                 |
| 2011             | 91 %     | 3 %                         | 7 %          | 0 %                 |

*Source : Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux 2005, 2008 et 2011*

*Note : Il se peut que la somme des valeurs exprimées en pourcentage dans les rangées n'égal pas 100 % en raison des arrondissements.*

*Les cellules ombragées indiquent des données inaccessibles dans les rapports de sondage. Le sondage de 2005 s'est appuyé sur une échelle légèrement différente par rapport aux sondages de 2008 et 2011. En 2005, les répondants pouvaient choisir « entièrement d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord, en désaccord total, ne sais pas, ou ne s'applique pas ». En 2008 et 2011, les répondants pouvaient choisir « entièrement d'accord, plutôt d'accord, ni d'accord ni en désaccord, plutôt en désaccord, totalement en désaccord, ne sais pas, ou sans objet ».*

**Tableau 17 : Opinions des répondants du SDP sur les langues dans lesquelles sont offerts les outils et le matériel**

*Le matériel et les outils mis à ma disposition dans le cadre de mon travail... sont disponibles dans la langue officielle de mon choix.*

| Année de sondage | D'accord | Ni d'accord ni en désaccord | En désaccord | Ne sais pas ou S.O. |
|------------------|----------|-----------------------------|--------------|---------------------|
| 2005             | 96 %     |                             | 4 %          | 0 %                 |
| 2008             | 93 %     | 3 %                         | 4 %          | 1 %                 |
| 2011             | 94 %     | 2 %                         | 3 %          | 2 %                 |

*Source : Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux 2005, 2008 et 2011*

*Note : Il se peut que la somme des valeurs exprimées en pourcentage dans les rangées n'égal pas 100 % en raison des arrondissements.*

*Les cellules ombragées indiquent des données inaccessibles dans les rapports de sondage. Le sondage de 2005 s'est appuyé sur une échelle légèrement différente par rapport aux sondages de 2008 et 2011. En 2005, les répondants pouvaient choisir « entièrement d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord, en désaccord total, ne sais pas, ou ne s'applique pas ». En 2008 et 2011, les répondants pouvaient choisir « entièrement d'accord, plutôt d'accord, ni d'accord ni en désaccord, plutôt en désaccord, totalement en désaccord, ne sais pas, ou sans objet ».*

Bien que les ressources pour le Secteur en général semblent suffisantes, les résultats de l'évaluation soulèvent certaines préoccupations dans certaines sections. La plupart des sections ne semblent pas éprouver de problèmes de ressources majeurs, mais les preuves indiquent que la JLT éprouve des difficultés particulières de ressources. Comme on l'explique aux sections 4.2.1 et 4.3.1, contrairement aux autres sections du SDP, la JLT montre une augmentation considérable du nombre d'heures consacrées aux dossiers activement gérés pendant la période de l'évaluation. De plus, la JLT affiche la diminution la plus prononcée, particulièrement au cours des quatre dernières années, des dépenses (41 %) et du nombre d'ETP (24 %) (voir les tableaux 14 et 15). Comme la JLT n'applique pas le recouvrement des coûts, les effets des diminutions du financement des services votés et des réductions au MAECI (l'organisme partenaire de la JLT) sont particulièrement perceptibles.

Une comparaison de la JLT avec les autres sections du SDP fondée sur les heures consacrées aux dossiers activement gérés démontre l'ampleur des problèmes de ressources auxquels se bute la JLT. Comme l'illustre le tableau 18, le nombre d'heures effectuées par employé (juristes et parajuristes) pour la JLT est environ deux fois plus élevé que celui de plusieurs autres sections du SDP.

**Tableau 18 : Heures consacrées aux dossiers activement gérés par employé par section, 2011-2012**

|     | Nombre total d'employés (juristes et parajuristes) | Total d'heures | Heures par employé (juristes et parajuristes) |
|-----|--|----------------|---|
| JLT | 13   | 28 123         | 2 163   |

|        |      |        |       |
|--------|------|--------|-------|
| SDPI   | 5,8  | 8 606  | 1 484 |
| SAJCTA | 6,6  | 8 803  | 1 334 |
| SDLO   | 7,2  | 8 628  | 1 198 |
| SDP    | 23,6 | 26 228 | 1 111 |
| SDIPRP | 11,8 | 11 280 | 956   |
| SDCAI  | 25,8 | 25 377 | 984   |

Plusieurs éléments de preuve confirment que des pressions particulières s'exercent sur la JLT. L'examen des documents et les entrevues (avec les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas) confirment des limites de ressources à la JLT. Il semble que les problèmes de ressources aient un effet sur la capacité de la JLT de gérer la demande de ses services. D'après les intervenants de l'évaluation, les clients et les SJM peuvent attendre longtemps avant de recevoir les conseils de la JLT. Bien que rien n'indique que la JLT ne soit pas consultée lorsque cela est nécessaire, les participants à l'évaluation mentionnent à l'occasion qu'ils essaient d'éviter la nécessité de consulter la JLT.

### **Répercussions éventuelles des modifications prochaines aux procédures de financement et de facturation**

En janvier 2013, parallèlement à la modification des tarifs des services juridiques pour 2013-2014, le ministère de la Justice a annoncé que, au cours de la prochaine année, le SDP ne facturera plus les services selon un mode « par utilisation » mais que les coûts associés à la prestation de services du SDP seront inclus dans les tarifs des services juridiques. Cet abandon du recouvrement des coûts pour le SDP se répercutera probablement sur l'efficacité (voir section 4.3.3), mais il se peut qu'il se répercute aussi sur la capacité du Secteur à gérer la demande de services.

L'une des raisons pour lesquelles on abandonne le recouvrement des coûts est pour faire en sorte que les décisions des clients de consulter ou non le SDP ne soient pas influencées par leur volonté ou leur capacité de payer. Comme l'illustrent les résultats de l'évaluation, le recouvrement des coûts influe dans une certaine mesure sur la décision du moment de solliciter les services du SDP. On ne sait pas exactement quels seront les effets de l'inclusion des services du SDP aux tarifs des services juridiques sur la demande de services. Compte tenu de la complexité du mécanisme de recouvrement des coûts pour le SDP (où certaines sections facturent, et d'autres non, et certains clients doivent payer, contrairement à d'autres), on présume que l'élimination du recouvrement des coûts pour le SDP facilitera la tâche aux sections qui gèrent les finances. Cependant, il se peut que les conséquences sur les demandes de services créent d'autres difficultés de gestion de la demande.

### 4.3.3. Prestation de services rentables du SDP

#### Le modèle de pratique du droit

La période couverte par cette évaluation suit l'Examen stratégique des programmes et dépenses réalisé par le ministère de la Justice en 2008. D'après les recommandations issues de cet examen, l'examen du budget de 2009 s'est traduit par un engagement à réaliser des économies de 12,5 millions de dollars avant la fin de 2011-2012 par la réduction du financement des services votés du Ministère par le Conseil du Trésor. Ces économies devaient être réalisées en grande partie grâce à la mise en œuvre du modèle de pratique du droit (MPD), une stratégie qui consiste à jumeler les juristes aux niveaux de risque et de complexité des dossiers pour atteindre l'efficacité des opérations juridiques.

L'évaluation a révélé quelques préoccupations vis-à-vis de l'exactitude du MPD pour le SDP, en tenant compte de la nature spécialisée des services du SDP. L'Examen stratégique a révélé le potentiel de l'ensemble du Ministère pour que les avocats débutants acceptent une plus grande partie du travail qu'effectuent les avocats-conseil. Par conséquent, dans tout le Ministère, la mise en œuvre du MPD a porté sur le recrutement et l'embauche d'un plus grand nombre de juristes novices (LA1) et marqué une pause temporaire de la dotation aux niveaux supérieurs. Comme la nature spécialisée du travail du SDP limite le potentiel d'accroissement de l'offre de travail aux avocats débutants ou au personnel novice, les intervenants de l'évaluation se disent préoccupés par les pressions voulant que les juristes comptant peu d'expérience acceptent davantage de travail au SDP.

En général, les intervenants consultés pour l'évaluation ont indiqué que l'affectation des juristes du SDP aux dossiers se fait bien. Cependant, en raison des limites de données, l'évaluation ne permet pas d'évaluer la mesure dans laquelle le MPD influe sur le SDP et ne pourrait corroborer les perceptions d'une attribution adéquate des dossiers aux juristes ou des craintes par rapport au MPD. En théorie, l'exactitude de l'affectation des dossiers peut se mesurer jusqu'à un certain point par la comparaison du niveau des juristes affectés aux dossiers et du niveau de risque et/ou de complexité des dossiers. Cependant, dans iCase, très peu de dossiers du SDP présentaient un niveau de risque ou de complexité, et un pourcentage relativement élevé des dossiers ne précisait pas le niveau des avocats à qui les dossiers étaient confiés. L'absence de ces données signifie qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas d'indicateurs objectifs de l'attribution des dossiers. Certains intervenants soulignent que les dossiers du SDP sont davantage attribués selon l'urgence que selon le risque ou la complexité, puisqu'une demande simple qui doit faire l'objet d'une réponse rapide peut être traitée par un avocat-conseil. L'urgence des demandes n'est

toutefois pas suivie ni saisie à l'heure actuelle dans iCase (qui suit les dossiers, et non les demandes). Certaines sections suivent des données davantage détaillées sur les demandes, mais le SDP n'a pas de renseignements sur l'ensemble du Secteur. Les évaluations futures bénéficieraient de l'élaboration et de la mise en œuvre d'indicateurs de rendement sur l'attribution des dossiers convenables pour le SDP.

### **La rentabilité des services du SDP**

Les résultats de l'évaluation indiquent que le SDP est rentable. Les intervenants de l'évaluation croient fortement que les services du SDP sont rentables et trouvent que les juristes du SDP font bien leur travail. Les principaux intervenants, les personnes interrogées dans le cadre des études de cas et les participants aux groupes de discussion ont souligné que la mobilisation d'experts est une pratique rentable. Grâce à leur connaissance approfondie de secteurs spécifiques du droit public, les juristes du SDP peuvent préparer des avis sur des dossiers complexes de droit public en prenant moins de temps et de ressources que les avocats ou avocats plaidants des SJM qui connaissent moins ces enjeux. Les séances de formation, les groupes de pratique, les publications de certaines sections et Justipédia sont tous des outils ou structures d'échange d'information qu'on a jugés avantageux pour améliorer l'efficacité en réduisant le dédoublement de tâches et en permettant aux juristes de Justice d'accéder aux renseignements nécessaires pour travailler efficacement avec le SDP<sup>19</sup>. Certains intervenants ont d'ailleurs décrit que les services du SDP avaient « un bon rapport qualité-prix ».

Ces avis sont soutenus par des preuves documentées des mesures qu'a prises le SDP pour améliorer l'efficacité des services, comme celles de la section 2.1. Cette réorganisation devait servir à mieux satisfaire aux besoins du Ministère et à améliorer l'efficience en ne constituant qu'un seul point de contact pour les dossiers qui chevauchaient autrefois deux sections. De plus, l'abandon prochain du modèle de recouvrement des coûts pour les services du SDP (dont il est question à la section 4.3.2) devrait simplifier les processus de facturation et rationaliser certaines opérations internes de soutien.

Il faut savoir que, bien que l'utilité de Justipédia soit reconnue par les intervenants, certains croient qu'on n'utilise pas Justipédia autant qu'on pourrait le faire, surtout les juristes de Justice

---

<sup>19</sup> À l'aide d'outils d'échange d'information, les juristes de Justice ont accès à des renseignements sur des conseils juridiques antérieurs préparés par le SDP, ce qui réduit les demandes multiples sur une même question. L'accès facilité aux renseignements et aux conseils permet aux juristes du Ministère d'être mieux renseignés sur les questions de droit public et d'être davantage en mesure de définir et de préparer des demandes de services.

à l'extérieur du SDP. Toutefois, contrairement à cette impression, les données sur l'usage de Justipédia (autant la contribution à la base de données que l'utilisation de renseignements à l'intérieur de la base de données) illustrent une utilisation répandue. Le SDP n'est pas la principale source de contribution ni le principal utilisateur. Plusieurs portefeuilles (Services du droit fiscal; Sécurité publique, défense et immigration; et Droit des affaires et droit réglementaire) contribuent beaucoup à Justipédia. De plus, les bureaux régionaux et les portefeuilles indiquent tous une utilisation considérable de la base de données.

Cette utilisation de Justipédia dans l'ensemble du Ministère est importante pour le SDP puisque son utilisation par d'autres juristes est considérée comme un moyen de faciliter la gestion de la demande de services juridiques du SDP; les juristes peuvent réviser des avis antérieurs du SDP sur des dossiers connexes avant de déterminer s'il est nécessaire de consulter le SDP de nouveau, ou pour établir avec précision le dossier juridique qu'ils doivent confier au SDP. Les juristes du SDP trouvent en général que Justipédia est très utile et qu'il représente une amélioration par rapport au Système informatisé de recherche des avis juridiques et des précédents qui l'a précédé. Cependant, on mentionne quelques limites et améliorations à apporter (p. ex., manque d'accès aux documents secrets, besoin éventuel de contributions plus fréquentes et systématiques).

### **Le rôle des clients sur le plan de l'efficacité et de l'économie des services juridiques**

La gestion de la demande de services juridiques et l'amélioration de l'efficacité et de l'aspect économique de la prestation des services sont des responsabilités communes du SDP et des juristes et clients de Justice avec lesquels les juristes du SDP travaillent. Par conséquent, l'évaluation a exploré les endroits où le SDP et les juristes et clients de Justice pourraient unir leurs forces pour améliorer l'efficacité et l'économie des services juridiques.

L'un des facteurs importants qui influe sur l'efficacité des services du SDP est la mesure dans laquelle le SDP est sollicité tôt par les clients ou les juristes des SJM dans un dossier. Quand les juristes du SDP sont mobilisés lors des premières étapes, ils sont en mesure d'établir le potentiel de risques juridiques et d'aider à réduire ces risques (et les coûts qu'on leur associe). De plus, une intervention rapide permet aux juristes du SDP de réagir plus rapidement aux demandes qui surviennent aux étapes ultérieures d'un dossier, en particulier lorsque les mêmes juristes du SDP sont sollicités à plusieurs reprises dans un dossier. Comme on le mentionne à la section 4.2.1, l'examen des dossiers et les études de cas montrent un engagement relativement rapide du SDP (en général, avant la prise de décisions); toutefois, les intervenants (surtout les principaux intervenants et les personnes interrogées dans le cadre des études de cas) ont déterminé que, dans

les cas où la sollicitation du SDP dans les dossiers a été retardée (en raison du recouvrement des coûts ou d'autres facteurs), cette décision s'est répercutée sur l'efficacité. Même si le recouvrement des coûts ne s'appliquera plus au SDP dans un avenir prochain, il sera peut-être nécessaire de veiller à ce que d'autres initiatives de réduction des coûts n'entraînent pas de pressions inattendues qui retarderont l'intervention des services juridiques spécialisés. De plus, et fort probablement, l'élimination du recouvrement des coûts entraînera peut-être une augmentation de la demande de services juridiques du SDP. Le Secteur devra suivre et gérer toute augmentation de façon prudente pour veiller à ce que la qualité et la rapidité de ses services juridiques n'en subissent pas les contrecoups.

Un autre facteur ayant pour origine le client ou les SJM qui influe sur l'efficacité des services du SDP est la qualité des demandes de services. Généralement, plus la demande de services du SDP est exhaustive et spécifique, plus les juristes du SDP peuvent la traiter rapidement et efficacement et produire des conseils qui répondent aux attentes du client. Par contraste, les demandes incomplètes ou ambiguës exigent davantage de consultations et de discussions pour faire en sorte que les besoins des clients soient bien communiqués et compris et que les mauvaises interprétations quant au type ou à l'exhaustivité des conseils requis soient évitées.

Les intervenants de l'évaluation (les participants aux groupes de discussion en particulier) ont mentionné que la qualité des demandes juridiques s'améliore. Non seulement l'offre accrue de renseignements au moyen de ressources comme Justipédia permet-elle aux juristes de Justice de préparer des demandes de services juridiques plus détaillées et mieux orientées, mais le modèle de recouvrement des coûts pousse certains avocats plaidants et juristes des SJM à produire davantage d'analyses contextuelles et stratégiques au départ pour réduire les coûts<sup>20</sup>. Cependant, en dépit de ces observations, les consultations des intervenants et l'examen des dossiers indiquent que les demandes varient quand même selon leur qualité et leur exhaustivité; les demandes étaient trop générales ou mal alignées sur les rôles et responsabilités du SDP dans plusieurs dossiers examinés.

---

<sup>20</sup> Une fois de plus, l'abandon prochain du modèle de recouvrement des coûts pour le SDP aura probablement des répercussions sur l'efficacité.

## 5. CONCLUSIONS

La présente section fait état des conclusions tirées des constatations présentées dans les sections précédentes. Les données qu'elle renferme sont axées sur les principaux enjeux et les questions de l'évaluation.

### **Pertinence**

#### *Existe-t-il un besoin continu de services du SDP?*

Les priorités du gouvernement continuent de traduire un besoin de services juridiques du SDP. Les discours du Trône et les rapports budgétaires présentent plusieurs domaines et enjeux prioritaires liés au droit public. C'est le cas des initiatives stratégiques dans les domaines des droits de la personne, de l'amélioration du système de justice, de la lutte contre la discrimination, du secret professionnel de l'avocat, de la sécurité nationale, de la gouvernance et des langues officielles. L'évaluation révèle que les clients et les autres juristes de Justice qui utilisent les services juridiques du SDP considèrent que les sections du SDP apportent une connaissance du droit public et proposent des conseils « pangouvernementaux » sur les questions de droit public importantes, en particulier pour les dossiers risqués ou très complexes, qu'il est impossible d'obtenir ailleurs. La demande de services juridiques du SDP a diminué entre 2008-2009 et 2011-2012, un phénomène qu'on explique en partie par le recouvrement des coûts des services juridiques obtenus auprès de la SDCAI, de la SDP et de la SDIPRP, et des efforts d'autres juristes de Justice pour réduire les frais juridiques pour les clients, bien que l'évaluation n'ait pas répertorié d'effet sur la consultation du SDP dans les dossiers les plus délicats. Puisqu'on n'utilisera plus le recouvrement des coûts dans les services juridiques du SDP, il se peut que la demande augmente. Les résultats de l'évaluation peuvent tout de même offrir une base pour évaluer l'évolution de la demande de services.

***Dans quelle mesure les objectifs et les activités du SDP s'harmonisent-ils avec les priorités et les objectifs du ministère de la Justice et du gouvernement du Canada dans son ensemble?***

L'évaluation révèle amplement de preuves que le SDP appuie le programme législatif et stratégique du gouvernement fédéral. On consulte le SDP dans ces domaines prioritaires pour le gouvernement fédéral puisqu'ils touchent inévitablement aux questions de droit public. Une comparaison des discours du Trône et des discours budgétaires avec les plans opérationnels du SDP et les *Rapports sur les plans et les priorités* ministériels démontre cette harmonisation. Les sections du SDP contribuent au soutien des priorités du gouvernement, entre autres les initiatives stratégiques de sécurité nationale, les propositions en matière de droit pénal, l'application du Plan d'action économique du Canada, les ententes commerciales et d'investissement, et la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne.

Les résultats de l'évaluation démontrent que le SDP aide le ministère de la Justice à atteindre ses résultats stratégiques. Le SDP propose un examen objectif et indépendant des répercussions des lois et politiques fédérales sur les éventuelles questions constitutionnelles et de droits de la personne, ce qui appuie le premier résultat stratégique d'*un système de justice équitable, adapté et accessible qui reflète les valeurs canadiennes*. Le travail du SDP aide aussi le ministère de la Justice à atteindre son second résultat stratégique : la grande qualité des services juridiques du SDP et l'harmonisation du SDP avec les priorités gouvernementales créent *des services juridiques efficaces et adaptés pour seconder le gouvernement fédéral*.

***Dans quelle mesure les services juridiques offerts par le SDP sont-ils conformes aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?***

En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, Justice Canada a pour mandat de soutenir le rôle du ministre de la Justice et Procureur général du Canada. En proposant des conseils juridiques et en aidant divers ministères et organismes fédéraux à rédiger des lois et à élaborer de nouveaux services et de nouvelles politiques à l'appui des priorités gouvernementales, le SDP aide Justice Canada à respecter son mandat de conseiller auprès des chefs des ministères fédéraux dans toutes les questions de droit qui touchent leur ministère. En représentant l'État dans les litiges sur les questions de droit public (au niveau national ou international), le SDP s'acquitte de la responsabilité du Ministère en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, c'est-à-dire de « se charger de toutes les poursuites intentées par ou contre l'État ou un ministère ».

## Efficacité

### *Dans quelle mesure le SDP atteint-il ses résultats escomptés?*

**Conseils rapides et cohérents** : D'après de multiples éléments de preuve, l'évaluation révèle que les clients du SDP (principalement les SJM et les juristes régionaux) considèrent que les services juridiques qu'ils ont reçus du SDP étaient rapides et cohérents. Le Secteur a montré des résultats élevés sur le plan de la rapidité dans l'Enquête sur la satisfaction des clients, en dépit de la nature souvent urgente des demandes reçues. Les résultats des entrevues et de l'examen des dossiers ont révélé que de nombreuses demandes de services juridiques sont urgentes, c'est-à-dire que les réponses sont exigées dans un délai de quelques jours. La satisfaction par rapport à la rapidité était uniforme dans l'ensemble du SDP, à l'exception de la JLT, qui a subi des pressions particulières pendant la période de l'évaluation. La JLT a vu sa charge de travail augmenter considérablement à la suite d'une baisse du nombre d'ETP affectés aux conseils juridiques. Les personnes interrogées ont remarqué qu'elles avaient reçu en retard les réponses aux questions qu'elles avaient adressées à la JLT. Par conséquent, les efforts d'amélioration de la rapidité du service pourraient être axés sur la JLT et ses éventuels problèmes de ressources.

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que les services du SDP sont cohérents et utiles pour les personnes qui les demandent. La vaste majorité des clients du SDP ont jugé que la cohérence des services juridiques offerts était soit « très bonne » ou « bonne ». L'évaluation a cependant révélé quelques points à améliorer. Certains juristes des SJM ont considéré que les conseils de quelques sections, notamment la SDCAI et la SDP, étaient à l'occasion trop techniques ou académiques pour les ministères ou organismes clients, si bien que les juristes des SJM devaient les réécrire. Les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients ont aussi montré que la SDCAI et la SDP avaient montré des résultats inférieurs aux autres sections sur la présentation d'une perspective stratégique. Cette opinion doit cependant être mise dans le contexte de l'évolution du milieu de travail du SDP, où ses conseils juridiques sont aujourd'hui transmis directement aux ministères et organismes clients et de façon élargie à l'ensemble du gouvernement fédéral. Ce n'était pas le cas il y a plusieurs années. Le SDP a réagi en élaborant des pratiques optimales pour les avis juridiques et chaque section mise sur ces pratiques et sur un cadre de gestion de la qualité qui servent d'orientation sur des questions comme la communication des conseils juridiques aux clients. Compte tenu de ces résultats, il se peut que le SDP souhaite envisager d'autres moyens de réagir à cette modification de la pratique du droit et à l'optimisation de sa collaboration avec les juristes qui demandent des conseils pour que le but et l'utilisation des conseils, y compris les personnes auxquelles ils s'adressent, soient clairement définis.

***Uniformité des conseils*** : La prestation de conseils uniformes est un résultat immédiat (pour les ministères et organismes) et intermédiaire (pour le gouvernement du Canada). Puisque la prestation de conseils uniformes aux clients immédiats dans le cadre de consultations appropriées sur des questions transversales entre les ministères et organismes entraînera des conseils uniformes à l'ensemble du gouvernement du Canada, ces résultats sont évalués ensemble.

L'évaluation s'est penchée sur trois niveaux d'uniformité de base : 1) l'uniformité interne – autrement dit, la mesure dans laquelle les conseils sur les questions de droit public sont uniformes au sein du SDP (ou entre les sections du SDP); 2) l'uniformité au ministère de la Justice (c.-à-d. la mesure dans laquelle le Ministère « parle d'une seule et même voix »); et 3) l'uniformité au gouvernement fédéral (c.-à-d. la mesure dans laquelle on adopte une perspective « pangouvernementale » sur les questions juridiques). Dans les trois domaines, plusieurs éléments de preuve confirment que le SDP propose des conseils juridiques cohérents. Les consultations internes au SDP, entre le SDP et d'autres juristes de Justice, et entre les juristes de Justice (y compris le SDP) et d'autres ministères et organismes touchés se déroulent lorsqu'elles sont nécessaires. Le SDP et les autres juristes de Justice signalent que, lorsqu'il y a des désaccords, qui seraient rares, ceux-ci peuvent être résolus de façon informelle au moyen de consultations et de réunions entre les juristes du SDP, les SJM ou les juristes régionaux. On a répertorié quelques points à améliorer. Bien que les avis communs des sections du SDP ne soient pas toujours à préconiser lorsque plus d'une section du SDP prend part à un dossier juridique, certains intervenants ont remarqué que les sections du SDP pouvaient produire des avis communs plus souvent qu'ils le font à l'heure actuelle. L'évaluation révèle aussi que le CCND, la seule structure formelle de Justice capable de veiller à l'uniformité des conseils juridiques, n'était pas utilisée assez souvent. Bon nombre de raisons peuvent expliquer sa faible utilisation, notamment un manque perçu de clarté par rapport au rôle du CCND et un manque général de connaissances du comité. Par conséquent, il se peut qu'il soit justifié d'examiner le mandat du CCND et de clarifier son rôle au Ministère.

Tous les éléments de preuve montrent que le SDP effectue sa tâche d'informer les avocats plaidants du gouvernement, les décisionnaires et les hauts fonctionnaires des risques juridiques, des options juridiques et des options stratégiques, le cas échéant. Bien que les juristes du SDP ne participent pas à toutes les étapes de la GRJ (identification, évaluation, atténuation et gestion), comme le niveau et l'étape de participation dépendent du dossier, les intervenants qui travaillent avec le SDP signalent qu'ils accordent de la valeur aux contributions du SDP à la GRJ. Les intervenants soulignent aussi que le SDP participe un peu moins à l'information des intervenants sur les options stratégiques et les stratégies de contentieux, puisque ce sont les SJM et les juristes

du contentieux qui, respectivement, sont vus comme responsables de ce rôle. Quoi qu'il en soit, les principaux intervenants étaient satisfaits du niveau et de la qualité de la participation du SDP. Le processus de breffage est considéré généralement efficace pour informer les hauts fonctionnaires des questions de droit public et des risques juridiques, mais on manifeste certaines craintes par rapport au long processus d'approbation de notes d'information, qui peut créer des retards, et à la nature du processus d'information, où le SDP répond aux demandes d'information plutôt que de déterminer s'il doit également informer les hauts fonctionnaires. Cependant, le SDP a créé d'autres processus pour informer les hauts fonctionnaires lorsque ceux-ci sont responsables d'un dossier.

***Défense efficace de la position du gouvernement du Canada :*** La défense efficace consiste à communiquer la position juridique du gouvernement au niveau national et au niveau international. Au niveau national, le SDP contribue à l'élaboration de positions juridiques uniformes et d'une approche pangouvernementale des enjeux juridiques défendus devant le tribunal. Le rôle du SDP pour communiquer la position du gouvernement aux intervenants nationaux est considéré plus limité, puisqu'on le voit principalement comme le rôle du ministère ou organisme client. L'évaluation compte peu de preuves de l'efficacité du SDP pour défendre la position du gouvernement au niveau international, quoique si on se fie aux exemples donnés dans les documents et par les intervenants, le SDP est fort respecté au niveau international, et son travail contribue à la communication efficace des positions juridiques du Canada devant les tribunaux internationaux et les autres tribunes internationales.

***Formation des juristes de Justice sur les principes de droit public et les tendances juridiques :*** L'évaluation confirme que le SDP s'acquitte activement de son rôle de formation des juristes de Justice. Ensemble, ses sections ont offert plus de 200 événements à plus de 3 600 participants par l'intermédiaire de la DDP du Ministère. Ces chiffres sous-représentent la formation offerte par le SDP, puisque les sections offrent d'autres cours à l'extérieur de la DDP. Ces séances de formation hors DDP constituent un volume important de formation. L'évaluation a révélé plusieurs lacunes ou d'autres problèmes par rapport aux renseignements recueillis sur la formation du SDP : les renseignements sur la DDP ont dû être corrigés pour certaines sections; la formation hors DDP n'était pas suivie de façon uniforme par l'ensemble des sections; les renseignements utiles manquaient (p. ex., nombre et type de participants, matière de la formation); et les sections n'évaluaient pas leurs séances de formation hors DDP. Compte tenu de l'importance de la formation du SDP dans la promotion du Secteur et dans l'information des autres juristes sur les questions de droit public, il se peut que le SDP souhaite effectuer des analyses plus systématiques de sa formation au niveau du Secteur et/ou des sections pour veiller

à ce que la formation réponde aux besoins. La formation du SDP offerte aux autres juristes de Justice deviendra peut-être encore plus importante lorsque le recouvrement des coûts ne sera plus appliqué à la SDP, à la SDCAI et à la SDIPRP. Il se peut que la formation facilite la qualité et la clarté des demandes juridiques et des versions préliminaires ou partielles des conseils juridiques; autrement dit, il est possible que la formation devienne un mécanisme encore plus important pour gérer la demande et réduire le coût des services juridiques du SDP.

En ce qui a trait à la formation des juristes du SDP, les résultats de l'évaluation indiquent que la satisfaction par rapport aux possibilités de formation et de développement des compétences offertes au SDP a diminué pendant la période de l'évaluation. Selon les juristes du SDP, les causes seraient le besoin d'une formation adéquate pour les experts en la matière, limitée par les restrictions budgétaires sur les déplacements et l'inscription aux formations offertes par des tiers. De plus, on opte davantage pour une formation de base pour répondre aux exigences de FJP des barreaux provinciaux.

***Confiance envers les juristes du SDP comme experts :*** Tous les éléments de preuve indiquent que les juristes du SDP sont considérés comme des experts en droit public. L'Enquête sur la satisfaction des clients s'est traduite par une évaluation générale élevée pour l'expertise, y compris la perception selon laquelle le SDP mise sur des connaissances d'experts. Les juristes des SJM ont remarqué que cette expertise leur permet de faire approuver la consultation du SDP par leurs clients. Les autres juristes de Justice reconnaissent généralement que le SDP a des compétences qui dépassent ce que pourraient offrir les SJM en matière de droit public.

On examine les conseils juridiques pour que le gouvernement du Canada se dote d'une politique et d'un cadre juridique appropriés pour refléter ses obligations intérieures et internationales. Le rôle du SDP est de donner des conseils juridiques, que le client peut intégrer à son processus décisionnel mais aussi choisir de ne pas suivre. Comme la décision finale revient au client, le résultat du SDP est de donner des conseils juridiques qui entrent en ligne de compte dans l'élaboration du cadre stratégique et juridique. L'évaluation révèle que les SJM et les clients tiennent compte régulièrement des conseils du SDP et considèrent qu'ils ont une influence sur leurs décisions étant donné l'expertise du Secteur en droit public.

## Efficienc e et économie

### *Dans quelle mesure le SDP est-il capable de gérer la demande en services juridiques et stratégiques?*

De façon générale, le SDP aurait suffisamment de ressources (humaines, technologiques, matérielles et financières) pour gérer la demande de services. Les juristes croient généralement qu'ils ont les outils nécessaires pour faire leur travail. La seule section qui semble présenter un déficit de ressources est la JLT, où les juristes portent une charge de travail qui dépasse nettement celle des autres sections du Secteur et les normes ministérielles quant au nombre d'heures que consacre un avocat au cours d'un exercice. Il se peut que le SDP concentre ses efforts pour déterminer si la JLT aura suffisamment de ressources pour répondre à la demande projetée, étant donné particulièrement les priorités du gouvernement de négocier d'autres ententes sur le commerce et l'investissement au niveau international.

Après avoir terminé la collecte des données pour l'évaluation, on a appris que le recouvrement des coûts ne s'appliquerait plus aux sections du SDP. Les conséquences de ce changement sur la capacité du Secteur de gérer la demande et maintenir son taux de réponse, sa qualité et son efficacité dans la prestation de services sont inconnues, quoique l'évaluation indique que le recouvrement des coûts a pu réduire la demande de services du SDP dans les dossiers à bas profil (peu risqués et peu complexes). Les constats de l'évaluation peuvent servir de base au SDP pour évaluer les effets de la nouvelle approche de financement sur la demande et l'efficacité. Le SDP voudra peut-être analyser les effets de la nouvelle approche de financement sur les niveaux de la demande, la prestation des services et les efficacités administratives après l'exercice 2013-2014.

### *Dans quelle mesure les services du SDP sont-ils fournis de façon rentable?*

On a créé le MPD pour réaliser des économies dans les services juridiques, et l'une des méthodes retenues a été le jumelage de juristes avec le risque et la complexité des dossiers pour réaliser des efficacités dans les activités juridiques. L'idée était que les avocats débutants soient affectés à des dossiers peu risqués et peu complexes. L'exactitude du modèle pour un groupe de spécialistes et d'experts comme le SDP a été questionnée par certains intervenants. La nature du rôle des avocats débutants au Secteur, qui s'acquittent de responsabilités cruciales d'une approche pangouvernementale des questions de droit public et doit souvent répondre dans des délais serrés, a été jugée limitée. Bien que les intervenants croient que l'affectation d'avocats à des dossiers en vertu du MPD soit correcte, personne n'est capable de confirmer cette perception à l'heure actuelle. Les données sur le risque juridique et les niveaux de complexité sont inexistantes

dans environ 99 % des fichiers du SDP. Même si ces données existaient, l'unité d'analyse (un dossier) ne serait peut-être pas la bonne, puisque l'urgence des demandes juridiques (et un dossier peut contenir plusieurs demandes) est souvent ce qui crée le besoin de solliciter un avocat-conseil. De plus, comme les juristes du Secteur considèrent généralement que leur travail est complexe, ils ont questionné l'applicabilité du MPD au milieu de pratique du SDP. Pour faciliter la gestion du Secteur et démontrer le respect de l'esprit du MPD, il se peut que le SDP souhaite élaborer des indicateurs de rendement liés à l'affectation des tâches (dossiers, demandes juridiques) qui sont appropriés pour le SDP et qui peuvent être suivis.

Généralement, on considère que le SDP offre des services juridiques rentables. En fait, pendant la période couverte par l'évaluation, les dépenses du SDP ont connu une croissance modeste d'un peu plus de 3 %. L'un des domaines à améliorer selon l'évaluation serait la qualité des demandes de services juridiques, qui varient par leur clarté et leur exhaustivité. Les demandes qui manquent de clarté ou la mauvaise compréhension des attentes des besoins des clients peuvent entraîner des tâches supplémentaires non nécessaires. La formation et l'amélioration des communications entre le SDP et les autres juristes de Justice devraient améliorer la qualité des demandes juridiques. De plus, Justipédia est considéré comme un outil essentiel pour améliorer les efficacités pour les juristes du SDP, de même que celles des autres juristes de Justice, qui peuvent utiliser Justipédia pour déterminer si des avis juridiques ont déjà été donnés sur des questions de droit en particulier.

## 6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

Cette section présente les recommandations et la réponse de la direction relatives aux principaux enjeux de l'évaluation.

### **Enjeu 1: Clarification des attentes pour les conseils juridiques du SDP**

Globalement, l'évaluation a révélé que les services du SDP sont cohérents et utiles pour ceux qui les demandent. L'évaluation a fait ressortir certains points d'amélioration possible. Aux yeux de certains juristes de Justice, les conseils reçus de certaines sections sont parfois trop techniques ou académiques pour être communiqués directement aux ministères clients avant d'être réécrits par les juristes des SJM. Bien que le SDP ait réagi en élaborant des pratiques exemplaires pour les avis juridiques, il se peut qu'il souhaite envisager d'autres moyens de réagir aux attentes et à la pratique des juristes des SJM pour que le but et l'utilisation des conseils soient clairement définis.

L'évaluation a aussi fait ressortir que, bien que les consultations au sein du SDP fonctionnent bien, là où plus d'une section du SDP intervient dans une question juridique, lorsqu'il y a lieu, le SDP pourrait produire plus d'avis conjoints.

Une autre façon de clarifier les attentes est d'améliorer la qualité des demandes. L'évaluation a révélé que les demandes floues ou en double, ou la mauvaise compréhension des attentes des besoins du client, peuvent créer des tâches supplémentaires non nécessaires pour le SDP.

### **Recommandation 1 :**

**Que le SDP consulte les SJM du ministère de la Justice sur la bonne utilisation des services du SDP pour gérer les besoins et les attentes des clients.**

### **Réponse de la direction :**

*D'accord. Il est important que le SDP clarifie les attentes des SJM et des clients de façon continue pour déterminer et gérer leurs besoins et les attentes en matière de services juridiques.*

*De même, il est important que le SDP travaille en collaboration avec les SJM et les clients pour gérer les ressources du SPD. Parmi les moyens à utiliser pour*

*diminuer les pressions qui s'exercent sur les ressources du SDP, il y a la production d'avis conjoints, là où il y a lieu, et la prise de moyens pour faire en sorte que les demandes de services juridiques soient gérées d'une manière qui évite les efforts inutiles ou en double.*

## **Enjeu 2: Clarification du rôle du SDP**

En travaillant avec plusieurs juristes des SJM, avocats plaidants et ministères et organismes clients, les juristes du SDP sont bien placés pour adopter une perspective nationale des questions juridiques. Les juristes du SDP ont consulté d'autres ministères susceptibles d'être touchés sur la plupart des dossiers examinés pour l'évaluation. Toutefois, l'évaluation a soulevé quelques questions sur les personnes pouvant être responsables d'établir si d'autres ministères ou SJM vont être touchés par une question de droit public, et de les en informer et de les mobiliser.

Bien que le Ministère ait établi des « pratiques optimales » sur la prestation de conseils juridiques, y compris l'échange d'information avec des collègues de Justice, il n'y a pas d'orientation explicite sur la responsabilité à cet égard. Les participants aux groupes de discussion ont généralement reconnu que cette responsabilité revient au SDP et aux juristes des SJM.

### **Recommandation 2 :**

**Que le SDP désigne, là où il y a lieu, les ministères que les SJM ou les ministères clients devraient consulter.**

### **Réponse de la direction :**

*D'accord. La responsabilité première de consulter les autres ministères touchés revient aux SJM ou au ministère client d'où vient la demande des services juridiques du SDP.*

*Cependant, le SDP reconnaît sa valeur comme moyen d'apporter aux questions de droit public une approche transcendante ou pangouvernementale. La responsabilité première des SJM est aussi compatible avec la phase II de la gestion des risques juridiques, qui confie aux SJM la responsabilité de gérer les risques juridiques.*

## **Enjeu 3: Gestion de la demande de services**

À compter d'avril 2013, le SDP ne recouvrera plus les coûts de ses services. L'évaluation a conclu que le recouvrement des coûts avait influé dans une certaine mesure sur la décision du moment de consulter le SDP. L'évaluation a révélé que le recouvrement des coûts a pu réduire la demande des services du Secteur dans les dossiers à bas profil (peu risqués et peu complexes). On s'attend que la demande des services du SDP puisse maintenant augmenter, surtout pour la SDCAI, la SDP et la SDIPRP.

**Recommandation 3 :**

**Que le SDP prenne des mesures pour surveiller et gérer la demande de ses services en l'absence de recouvrement des coûts.**

**Réponse de la direction :**

*D'accord. Le SDP évalue la demande des services juridiques des clients de façon continue dans le cadre de son exercice annuel de planification des activités et de planification financière.*

*Le SDP prendra des mesures pour évaluer les incidences que le Centre d'expertise de la SDIPRP pourrait avoir sur les ressources.*

**Enjeu 4: Questions de délai et de ressources**

Cette évaluation, qui s'appuie sur de multiples éléments de preuve, révèle que les clients du SDP considèrent que les services juridiques que leur a donnés le SDP étaient opportuns, cohérents et utiles, en dépit du milieu de travail rendu difficile par les nombreuses demandes de conseils urgentes. L'exception est à la JLT, où l'on observe une charge de travail plus lourde que dans les autres sections du SDP sur le plan des heures consacrées au dossier. La JLT a vu sa charge de travail augmenter considérablement à la suite d'une baisse du nombre de conseillers juridiques. De nombreux éléments de preuve confirment que des pressions particulières s'exercent sur la JLT et il semble que les problèmes de ressources aient un effet sur la capacité de la JLT de gérer la demande de ses services.

**Recommandation 4 :**

**Que le SDP travaille avec le MAECI pour évaluer comment traiter des questions de charge de travail.**

**Réponse de la direction :**

D'accord. La JLT connaît des problèmes de ressources bien particuliers à cause de la forte demande des clients. Une augmentation des ressources pour répondre à la demande améliorerait sans doute la rapidité du service de la JLT.

**Enjeu 5: Formation des juristes du ministère de la Justice**

L'évaluation confirme que le SDP s'acquitte activement de son rôle de formation des juristes de Justice. Ses sections ont offert plus de 200 événements à plus de 3 600 participants par l'intermédiaire de la Direction du développement professionnel (DDP) du Ministère, ainsi qu'un nombre considérable de cours de formation en dehors de la DDP.

Les données sur la formation actuellement disponibles varient selon la section et souvent ne donnent pas d'information sur les participants ou le sujet de la formation. Étant donné l'importance de la formation du SDP dans l'information des avocats sur les questions de droit public, il se peut que le SDP souhaite procéder à d'autres examens systématiques de sa formation pour veiller à ce que la formation offerte réponde aux besoins.

**Recommandation 5 :**

**Que le SDP recueille systématiquement de l'information au sujet de la formation qu'il fournit aux conseillers juridiques et aux clients de Justice, y compris de l'information sur la qualité et l'utilité de la formation.**

**Réponse de la direction :**

*D'accord. La formation en dehors de la DDP est donnée aux juristes et aux clients de Justice sur demande et est adaptée aux besoins spécifiques et énoncés des clients. L'information au sujet de son utilité pourrait livrer des perceptions sur la façon dont la formation répond à la demande accrue de services juridiques (supra n<sup>os</sup> 3 et 4).*

*Les façons d'acquérir cette information devraient tenir compte des divers contextes dans lesquels la formation est donnée. La formation du SDP offerte par la DDP est et continuera d'être évaluée par la DDP.*

#### **Enjeu 6: Formation offerte aux avocates-conseils principaux en droit public**

Quant à la formation offerte aux juristes du SDP, l'évaluation révèle une baisse de satisfaction à l'égard de la formation au cours de la période d'évaluation. Pour diverses raisons, la formation qui est appropriée pour les experts en la matière n'est pas facilement disponible.

#### **Recommandation 6 :**

**Que le SDP examine les besoins en formation des avocats-conseils plus chevronnés œuvrant au sein du Secteur, et crée des occasions de formation pour répondre à ces besoins.**

#### **Réponse de la direction :**

*D'accord, sous réserve toutefois de la disponibilité de ressources et de l'obtention des approbations nécessaires au niveau du Ministère pour les occasions de formation pour les avocats-conseils chevronnés.*

*Le SDP s'est engagé à rechercher un environnement qui favorise et facilite l'apprentissage continu et le développement professionnel pour tous les avocats, y compris la formation et les occasions d'acquérir une capacité de gestion au sein du Ministère.*

#### **Enjeu 7: Données de iCase**

La capacité d'utiliser iCase pour répondre aux questions d'évaluation est limitée. Pendant la période d'évaluation, moins de 1 % des dossiers du SDP s'étaient vu attribuer un niveau de complexité, et les résultats sont les mêmes pour les niveaux de risque juridique. Cela a limité l'analyse des tendances de la nature de la demande des services juridiques du SDP et a aussi limité la capacité d'évaluer les mesures de gestion de la pratique du droit, comme l'attribution de dossiers plus risqués et plus complexes à des avocats d'expérience.

Bien que le Ministère n'ait pas encore normalisé une grille de gestion des risques juridiques (GRJ) pour les dossiers de consultation, il serait utile que le SDP consigne les évaluations et réévaluations des risques juridiques dans les dossiers de consultation appropriés. Le SDP pourrait vouloir créer des indicateurs de rendement liés à l'attribution du travail (dossier, demandes juridiques) qui sont appropriés pour le SDP et qui peuvent être suivis.

**Recommandation 7 :**

**Que le SDP consigne et suive les risques juridiques et la complexité dans iCase des dossiers de consultation juridique appropriés en utilisant les outils de GRJ une fois que le Ministère les aura lancés.**

**Réponse de la direction :**

*D'accord. Le SDP applique actuellement des normes sectorielles de gestion des risques juridiques et a participé activement à l'élaboration du nouvel outil d'évaluation des risques juridiques qui est proposé pour les services de consultation. Le Ministère s'apprête à mettre en œuvre sa nouvelle grille des risques juridiques, qui pourra alors être instaurée au SDP.*

**Enjeu 8: Approche uniforme d'ouverture des dossiers**

L'utilisation des données de iCase a aussi subi les effets de l'absence d'approche uniforme de l'ouverture de dossiers de consultation dans l'ensemble des sections du SDP. Un « dossier » peut ne pas constituer une unité uniforme d'analyse, en ce sens que le nombre de demandes de services juridiques ne correspond pas nécessairement au nombre de dossiers ouverts.

**Recommandation 8 :**

**Que le SDP applique un processus plus normalisé d'ouverture de dossiers de consultation afin qu'il soit possible de mesurer et de comparer les demandes de services juridiques et d'analyser les tendances dans le temps.**

**Réponse de la direction :**

*D'accord. Un processus plus standardisé d'ouverture de dossiers de consultation dans l'ensemble des sections du SDP pourrait aider le Secteur à comparer les demandes de services juridiques parmi les sections.*

*Il sera nécessaire également de tenir compte des progrès de Justice dans l'optimisation des processus et les initiatives de dossier unique, qui auront également des incidences sur la façon dont les dossiers de consultation sont ouverts et sur les données qui sont recueillies pour analyse subséquente.*

### **Enjeu 9: Rôle du Comité consultatif national sur le droit (CCND)**

Le CCND, qui est présidé par le SMA du SDP, sert de tribune pour les hauts fonctionnaires de Justice qui souhaitent parler de dossiers juridiques non contentieux et veiller à ce que le Ministère « parle d'une seule et même voix » en matière de consultation. L'évaluation a révélé que le CCND n'a pas été utilisé souvent. Les raisons sont nombreuses : perception d'un manque de clarté sur le rôle du CCND et ignorance générale de l'existence du Comité.

De multiples éléments de preuve indiquent que les différences d'opinion entre le SDP et le juriste responsable sont résolues au moyen de discussions et de réunions informelles des juristes, qui établissent la position de Justice. Étant donné le manque d'utilisation du CCND, il peut être préférable que le Ministère révise le mandat du CCND et en clarifie le rôle au sein du Ministère.

### **Recommandation 9 :**

**Que le SDP porte les conclusions de cette évaluation concernant le CCND à l'attention du Conseil exécutif pour discuter et clarifier son rôle au sein du Ministère.**

### **Réponse de la direction :**

*D'accord. En prévision de cette recommandation, le SMA du SDP a porté cette question à l'attention du Conseil exécutif. La haute direction étudie actuellement des options relativement au rôle et à la structure du CCND.*

**Annexe A :**  
**Matrice d'évaluation**

## Matrice d'évaluation pour le Secteur du droit public

| Enjeux et questions de l'évaluation   | Indicateurs   | Méthodes et sources de données  |
|---|---|---|
| <b>Pertinence</b>   |   |   |
| <p>1. Observe-t-on un besoin continu pour les services du Secteur du droit public (SDP)?</p> <p>a. Dans quelle mesure la demande de services du SDP a-t-elle changé ou devrait-elle changer?</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de demandes de services juridiques du SDP</li> <li>• Changements dans la demande en matière de services juridiques du SDP</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gouvernement du Canada, ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> <li>○ Rapports iCase</li> <li>○ Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice du Canada</li> </ul> </li> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> </ul> |
| <p>2. Dans quelle mesure les objectifs et les activités du SDP s'harmonisent-ils avec les priorités et les objectifs du ministère de la Justice et du gouvernement du Canada dans son ensemble?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'harmonisation des services du SDP avec le mandat du ministère de la Justice et les priorités du gouvernement du Canada</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gouvernement du Canada, ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> </ul>   |
| <p>3. Dans quelle mesure les services juridiques offerts par le SDP sont-ils conformes aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concordance du rôle du SDP avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral lors de la collaboration avec les autres niveaux de gouvernement, les gouvernements et intervenants internationaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gouvernement du Canada, ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> </ul>  |

| Enjeux et questions de l'évaluation  | Indicateurs  | Méthodes et sources de données   |
|--|--|--|
| <b>Rendement</b>   |  |  |
| <p>4. Dans quelle mesure les extrants du SDP sont-ils atteints?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve de l'atteinte des résultats pour les activités suivantes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ conseils stratégiques</li> <li>○ conseils juridiques et conseils juridiques stratégiques</li> <li>○ services de contentieux</li> <li>○ négociation des instruments internationaux</li> <li>○ formation juridique permanente/formation</li> <li>○ soutien du Cabinet et du processus parlementaire</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> <li>○ Rapports iCase</li> </ul> </li> </ul>  |
| <p>5. Dans quelle mesure les services et le soutien du SDP répondent-ils aux besoins des Unités des services juridiques ministériels (USJM)? Des autres clients?</p> <p>a. Y a-t-il de la place pour des améliorations?</p> <p>b. D'autres ministères ou organismes ont-ils besoin des services du SDP, mais n'y ont pas accès? Dans l'affirmative, quelles sont les conséquences?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle le SDP est consulté par les autres juristes du ministère de la Justice et/ou les procureurs</li> <li>• Qualité, utilité et opportunité des services juridiques et stratégiques fournis</li> <li>• Facteurs influant sur la décision d'utiliser les services du SDP chez les clients et les autres juristes du ministère de la Justice</li> <li>• Risque potentiel de ne pas solliciter les services du SDP sur les capacités du ministère de la Justice à offrir des services juridiques et du gouvernement du Canada à atteindre ses objectifs</li> <li>• Preuve établissant que le fait de ne pas solliciter les conseils du SDP a eu des incidences, soit positives ou négatives, sur le ministère de la Justice, le ministère client ou le gouvernement dans son ensemble</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> <li>○ Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice du Canada</li> </ul> </li> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> <li>• Études de cas</li> </ul> |
| <p>6. Dans quelle mesure le SDP atteint-il ses résultats escomptés?</p>  | <p>Q6A. (<b>Immédiat</b> : Les ministres/organismes et les ministres ont accès à des conseils opportuns, uniformes et cohérents)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les clients indiquent que les conseils sont opportuns et cohérents</li> <li>• Mesure dans laquelle les conseils fournis par le ministère de la Justice sont uniformes dans l'ensemble du gouvernement fédéral</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> <li>○ Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice du Canada</li> </ul> </li> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> </ul> </li> <li>• Études de cas</li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> </ul>  |

| Enjeux et questions de l'évaluation | Indicateurs  | Méthodes et sources de données  |
|-------------------------------------|--|---|
|                                     | <p>Q6B. (<b>Immédiat</b> : Les avocats-plaidants du gouvernement et les décideurs sont au courant et informés des options stratégiques, des risques juridiques et des options juridiques)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle le SDP est consulté sur les grandes initiatives de contentieux, et les initiatives stratégiques et législatives</li> <li>• Mesure dans laquelle les décideurs ont connaissance des options stratégiques, des risques juridiques et des options juridiques</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> </ul> </li> <li>• Études de cas</li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> </ul> |
|                                     | <p>Q6C. (<b>Immédiat</b> : Défense efficace de la position du gouvernement du Canada)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve de consultations, y compris du SDP, pour l'élaboration d'une approche pangouvernementale des enjeux juridiques et politiques</li> <li>• Mesure dans laquelle la position du gouvernement du Canada est communiquée de façon systématique dans les contextes intérieurs et internationaux, y compris devant les cours</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> </ul> </li> <li>• Études de cas</li> <li>• Examen des dossiers</li> </ul>                    |
|                                     | <p>Q6D. (<b>Immédiat</b> : Les organismes internationaux et les autres gouvernements sont informés des positions canadiennes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau et nature de la participation des juristes du SDP à des réunions multilatérales et bilatérales dans le cadre desquelles le gouvernement du Canada a des intérêts</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> </ul> </li> </ul>  |

| Enjeux et questions de l'évaluation | Indicateurs  | Méthodes et sources de données   |
|-------------------------------------|--|--|
|                                     | <p>Q6E. (<b>Immédiat</b> : Les intervenants intérieurs ont connaissance des obligations internationales du Canada)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle le SDP a informé les intervenants intérieurs des droits et des obligations du gouvernement du Canada en vertu des instruments internationaux (courriels, comptes rendus de réunions, documents, opinions juridiques, etc.)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gouvernement du Canada, ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Études de cas</li> </ul>                               |
|                                     | <p>Q6F. (<b>Immédiat</b> : Les juristes du ministère de la Justice bénéficient d'une formation et sont tenus au courant des principes et des tendances du droit public)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de formation assuré par le SDP</li> <li>• Mesure dans laquelle les activités de formation du SDP (formation, conférences, outils) répondent aux besoins des stagiaires</li> <li>• Mesure dans laquelle les clients sont capables de déterminer les contextes juridiques et stratégiques au niveau desquels les conseils du SDP sont applicables</li> <li>• Mesure dans laquelle les outils et les sites Web répondent aux besoins des juristes du ministère de la Justice</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> <li>○ Formulaires d'évaluation de la FJP</li> <li>○ Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice du Canada</li> </ul> </li> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> </ul> |
|                                     | <p>Q6G. (<b>Immédiat</b> : Les responsables du gouvernement ont connaissance de la loi et de leurs obligations légales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les responsables du gouvernement savent à quel moment consulter les juristes des USJM au sujet des questions de droit public</li> <li>• Mesure dans laquelle les juristes des USJM consultent le SDP avant de formuler des conseils juridiques</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Études de cas</li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> </ul>  |

| Enjeux et questions de l'évaluation | Indicateurs   | Méthodes et sources de données  |
|-------------------------------------|---|---|
|                                     | <p><b>Q6H. (Immédiat :</b> Confiance dans les employés du SDP en tant qu'experts)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Classification par les clients du « niveau d'expertise des connaissances » (mesure extraite du Sondage sur la satisfaction des clients)</li> <li>• Niveau de satisfaction chez les juristes du ministère de la Justice concernant les services du SDP</li> <li>• Mesure dans laquelle les juristes du SDP sont invités à participer à des réunions, des conférences, des séminaires</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enquête sur la satisfaction des clients</li> </ul> </li> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> </ul>  |
|                                     | <p><b>Q6I. (Immédiat :</b> Les ministres bénéficient des conseils nécessaires pour prendre des décisions opportunes éclairées)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SDP informe le ministre quant à la préparation de ses interventions devant les comités parlementaires</li> <li>• Niveau de satisfaction par rapport aux services fournis par le SDP</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> </ul> </li> </ul>  |
|                                     | <p><b>Q6J. (Intermédiaire :</b> Le gouvernement du Canada s'est doté d'une politique et d'un cadre juridique appropriés pour refléter ses obligations intérieures et internationales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle le SDP est capable de communiquer des conseils qui permettront aux lois et aux politiques du Canada de se conformer aux obligations intérieures et internationales</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> </ul>  |
|                                     | <p><b>Q6K. (Intermédiaire :</b> Le ministère de la Justice fournit des conseils juridiques, juridiques stratégiques et politiques cohérents [et uniformes] au gouvernement du Canada)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle le ministère de la Justice parle « d'une seule et même et voix »</li> <li>• Mesure dans laquelle les conseils juridiques, juridiques stratégiques et politiques sont pris en compte par les décideurs</li> <li>• Preuve de consultations, y compris avec le SDP, visant l'élaboration d'une approche pangouvernementale des enjeux juridiques, juridiques stratégiques et politiques</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Études de cas</li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> <li>• Examen des dossiers</li> </ul> |

| Enjeux et questions de l'évaluation   | Indicateurs  | Méthodes et sources de données   |
|---|--|--|
|   | <p><b>Q6L. (Intermédiaire :</b> Le gouvernement fédéral est capable de gérer et d'atténuer ses risques juridiques grâce à une approche pangouvernementale intégrée)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les juristes du SDP contribuent à l'évaluation des risques juridiques et à l'élaboration d'options</li> <li>• Mesure dans laquelle les procureurs font participer les juristes du ministère de la Justice, y compris le SDP, dès les premières étapes de l'évaluation du risque et de l'élaboration de stratégies d'atténuation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gouvernement du Canada, ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Études de cas</li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> </ul> |
| <p>7. Dans quelle mesure le SDP est-il capable de gérer la demande en services juridiques et stratégiques?</p> <p>a. Dans quelle mesure le SDP justifie-t-il de ressources suffisantes et appropriées pour répondre à la demande?</p> <p>b. Dans quelle mesure les procureurs partagent-ils cette responsabilité?</p> <p>c. Existe-t-il d'autres facteurs influant sur la prestation des services du SDP?</p> <p>d. Dans quelle mesure le rôle du SDP à titre d'organisme central influe-t-il sur sa capacité à gérer la demande de services?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suffisance des ressources (humaines, financières, techniques, compétences, formation) pour répondre aux demandes de services</li> <li>• Mesure dans laquelle les procureurs planifient et budgétisent l'utilisation des services du SDP</li> <li>• Autres facteurs ayant une incidence sur la prestation des services juridiques par le SDP</li> <li>• Incidence des travaux non financés effectués par le SDP pour le ministère de la Justice</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Études de cas</li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> <li>• Examen des dossiers</li> </ul>   |
| <p>8. Dans quelle mesure les services du SDP sont-ils fournis de façon rentable?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve que le SDP utilise les pratiques exemplaires et prometteuses</li> <li>• Mesure dans laquelle le SDP partage l'information avec les juristes du ministère de la Justice (par exemple, dans le cadre de groupes de pratique et d'outils des sites Web)</li> <li>• Mesure dans laquelle le SDP a déployé des efforts visant à réduire les coûts de prestation de ses services</li> <li>• Preuve de stratégies mises en place pour réduire les coûts (par exemple, gestion des connaissances)</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gouvernement du Canada, ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> </ul> </li> <li>• Entrevues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> <li>• Examen des dossiers</li> </ul>                           |

| Enjeux et questions de l'évaluation   | Indicateurs   | Méthodes et sources de données  |
|---|---|---|
| 9. Est-ce que les structures et les processus de gestion appropriés sont en place pour assurer une prestation efficace des services?                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractère approprié de la structure de gouvernance visant à soutenir la prestation des services par le SDP (y compris le rôle du Comité consultatif national sur le droit)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> </ul>  |
| 10. Existe-t-il de meilleurs moyens ou des possibilités autres pour atteindre les mêmes résultats?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve de modèles de rechange pour la prestation de services de droit public dans d'autres gouvernements nationaux</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> </ul>  |
| 11. Dans quelle mesure les rôles et les responsabilités du SDP sont-ils clairement définis, communiqués et compris par les juristes du ministère de la Justice? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve que les rôles et les responsabilités sont clairement définis et communiqués</li> <li>• Mesure dans laquelle les demandes sont conformes aux rôles et responsabilités du SDP</li> <li>• Preuve que les juristes du SDP participent à des activités qui débordent du rôle du SDP</li> <li>• Mesure dans laquelle les juristes du ministère de la Justice comprennent les rôles et les responsabilités du SDP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ministère de la Justice, documents du SDP et des sections</li> <li>○ Enquête sur la satisfaction des clients</li> </ul> </li> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Hauts fonctionnaires</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> <li>• Examen des dossiers</li> </ul> |
| 12. Existe-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons retenues dans la prestation de services et de soutien du SDP?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve de pratiques exemplaires et de leçons retenues</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direction/juristes du SDP</li> <li>○ Juristes du ministère de la Justice</li> <li>○ Employés des politiques/programmes du ministère de la Justice</li> </ul> </li> <li>• Études de cas</li> <li>• Groupes de discussion avec les clients</li> </ul>   |



**Annexe B :**  
**Instruments de collecte de données**



**Évaluation du Secteur du droit public**  
**Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les juristes et**  
**la direction du Secteur du droit public**

Le ministère de la Justice du Canada a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation du Secteur du droit public (SDP). L'évaluation prévoit des entrevues avec des personnes travaillant au sein du SDP, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent les travaux du SDP.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

**\*\*Les questions qui suivent se rapportent au SDP, mais nous comprenons que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe du Secteur dans son ensemble. Dans ce cas, veuillez répondre pour votre section au sein du SDP.\*\***

**\*\*Par mesure de concision, les questions se rapportent aux services ou conseils juridiques du SDP. Veuillez répondre d'après le type d'activités que vous effectuez pour le SDP, y compris en matière de litiges, de soutien aux litiges, de conseils juridiques, de conseils stratégiques et juridiques stratégiques, et de négociations.\*\***

Par ailleurs, certaines questions ne s'appliqueront peut-être pas au travail que vous effectuez. Veuillez nous en informer afin que nous sautions la question concernée.

L'évaluation porte sur la période 2007-2011; ainsi, veuillez traiter dans vos réponses de votre expérience pendant les années concernées.

**Introduction**

1. Veuillez décrire rapidement vos rôles et responsabilités actuels au sein du SDP. Répondrez-vous aux questions suivantes pour le SDP dans son ensemble ou pour votre section seulement?

## **Pertinence**

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions en matière de demande des services du SDP? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité, du niveau de risque juridique, et de toutes autres caractéristiques de votre travail. Comment le SDP a-t-il réagi à ces évolutions? [MATRICE Q1]
3. Comment les services du SDP s'harmonisent-ils avec les résultats stratégiques du ministère de la Justice? [MATRICE Q2]
4. Comment les services du SPD ont-ils appuyé les priorités du gouvernement du Canada? [MATRICE Q2]

## **Rendement – Efficacité**

5. D'après votre expérience, le SDP est-il généralement consulté par les ministères clients et autres secteurs du ministère de la Justice (Services juridiques ministériels, bureaux régionaux, etc.) au moment opportun? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de la mesure dans laquelle le SDP est consulté sur les grandes questions de droit public qui influent sur les domaines dans lesquels vous travaillez, et établir si ces demandes d'aide du SDP sont opportunes et appropriées. [MATRICE Q5 et Q6B, Q6G]
6. Quel est le niveau d'efficacité des consultations entre le SDP, le ministère de la Justice, et les autres ministères et organismes fédéraux en matière d'établissement d'une position juridique uniforme dans l'ensemble du gouvernement et d'élaboration d'une approche pangouvernementale des questions de droit public? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré, le cas échéant, et comment le SDP pourrait-il appuyer ce type d'amélioration? [MATRICE Q6C et Q6K]
7. Quels facteurs influent sur la disposition ou la capacité des clients et/ou autres secteurs de Justice (p. ex., coût, sensibilisation/compréhension du moment opportun pour consulter le SDP, perception de l'utilité/désir d'obtenir les conseils du SDP) à consulter le SDP? À quels risques éventuels les ministères clients, le ministère de la Justice et le gouvernement du Canada s'exposent-ils en ne consultant pas le SDP? [MATRICE Q5 et Q6G]
8. L'un des résultats déterminés pour le SDP est que les ministères et organismes clients et les ministres aient accès à des conseils opportuns, uniformes et cohérents. Dans quelle mesure le

SDP est-il capable d'atteindre ce résultat? Quels facteurs, le cas échéant, influent sur la capacité du SDP à fournir des conseils opportuns, uniformes et cohérents? [MATRICE Q6A]

9. Lorsque des situations se présentent dans le cadre desquelles les conseils du SDP diffèrent de ceux du principal juriste sur un dossier, comment ce conflit est-il généralement réglé? Quelles structures sont en place au sein du SDP et du ministère de la Justice pour promouvoir l'uniformité de ces conseils? Dans quelle mesure ces structures fonctionnent-elles bien? [MATRICE Q6A]
10. Veuillez décrire la façon par laquelle le SDP et les juristes de Justice collaborent pour déterminer et évaluer les risques juridiques, ainsi que la façon par laquelle ils collaborent à l'élaboration d'options juridiques et/ou stratégiques pour gérer ou atténuer ces risques. Selon vous, cette collaboration est-elle efficace? [MATRICE Q6B et Q6L]
11. Veuillez décrire le niveau et la nature de la contribution du SDP aux réunions multilatérales/bilatérales des organes internationaux. D'après votre expérience, quelle est l'efficacité du Canada en matière de communication d'une position cohérente et de présentation de cette position aux organes internationaux et autres gouvernements? Qu'est-ce qui, le cas échéant, pourrait être amélioré, et comment le SDP pourrait-il appuyer ces améliorations? [MATRICE Q6C et Q6D]
12. Quel est le rôle du SDP en matière de sensibilisation des intervenants nationaux aux droits et obligations du Canada en vertu des instruments internationaux? Selon vous, ces efforts sont-ils concluants? Veuillez expliquer votre réponse. [MATRICE Q6E]
13. Quelle est votre opinion de la formation et des autres ressources actuelles (p. ex., outils, site Web, conférences) offertes aux juristes du Ministère et aux autres clients sur les principes et les tendances de droit public? Dans quelle mesure les besoins en matière de formation sont-ils satisfaits? Observez-vous des lacunes? [MATRICE Q6F]

Selon vous, le SDP est-il reconnu au sein du ministère de la Justice et des autres ministères et organismes comme un regroupement d'experts en droit public au sein du gouvernement du Canada? Sur quoi fondez-vous votre opinion? [MATRICE Q6H]

14. Selon vous, le processus de breffage fonctionne-t-il de façon appropriée (p. ex., communications aux cadres supérieurs, au sous-ministre et au ministre des conseils nécessaires pour prendre des décisions opportunes et éclairées)? Veuillez expliquer. [MATRICE Q6I]

15. D'après votre expérience, dans quelle mesure les conseils fournis par le SDP sont-ils pris en compte par les autres juristes du Ministère lors de l'élaboration de stratégies juridiques et de conseils juridiques pour les clients? [MATRICE Q6K]
16. Dans quelle mesure ces conseils éclairent-ils les décisions prises par les ministres et les ministères/organismes clients? [MATRICE Q6K]
17. Avez-vous observé des obstacles à la prise en compte des conseils du SDP par les ministères ou organismes clients dans le processus décisionnel? Quels facteurs réduisent ou améliorent les chances de prise en compte des conseils formulés par le SDP? [MATRICE Q6K]

### **Rendement – Efficience et économie**

18. Le SDP dispose-t-il de suffisamment de ressources (p. ex., humaines, financières, technologiques) pour faire son travail? Comment gère-t-il ses difficultés en matière de ressources? [MATRICE Q7]
19. Selon vous, quel rôle les ministères et organismes clients jouent-ils dans l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques du SDP? Dans quelle mesure honorent-ils ce rôle? [MATRICE Q7]
20. Selon vous, quels facteurs influent sur la capacité du SDP à gérer la demande et/ou les coûts de ses services juridiques? Veuillez tenir compte, dans votre réponse, des éléments suivants :
  - les efforts du SDP visant à adopter ou à mettre en œuvre des pratiques exemplaires;
  - toutes stratégies entreprises visant à réduire les coûts globaux (notamment les stratégies de gestion des connaissances, etc.) et/ou les coûts de prestation de services juridiques;
  - efficience atteintes grâce aux activités d'échange d'information du SDP (notamment les groupes de pratique, les outils en ligne, etc.);
  - les activités non financées effectuées par le SDP pour le compte du ministère de la Justice. [MATRICE Q7 et Q8]
21. Quels facteurs contribuent ou nuisent à la capacité du SDP à fournir des services juridiques opportuns, de grande qualité et rentables? Comment ces aspects pourraient-ils être traités? [MATRICE Q10]

22. Selon vous, est-ce que la structure de gouvernance actuelle du ministère de la Justice (p. ex., le Comité consultatif national sur le droit) appuie de façon appropriée le SDP dans le cadre de sa prestation de services? À quels obstacles à la prestation de services, s'il en est, le SDP s'est-il heurté? [MATRICE Q9]
23. D'après votre expérience, est-ce que les demandes en service du SDP s'harmonisent généralement aux rôles et responsabilités de ce secteur? Avez-vous eu connaissance de demandes faites au SDP en matière de services qui vont au-delà de son mandat? Dans l'affirmative, comment ces demandes sont-elles traitées? Existe-t-il des moyens pour le SDP de communiquer ses rôles et responsabilités de façon plus claire au ministère de la Justice et aux autres clients? [MATRICE Q11]
24. D'après vous, quelles pratiques exemplaires ou leçons à retenir (le cas échéant) ressortent de la prestation des services du SDP et de ses activités de soutien au cours des cinq dernières années? [MATRICE Q12]
25. Avez-vous d'autres observations à formuler?

**Merci. Votre participation est très appréciée.**

**Évaluation du Secteur du droit public**  
**Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les juristes de Justice**  
**(extérieurs du Secteur du droit public)**

Le ministère de la Justice Canada a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation du Secteur du droit public (SDP). Le SDP est composé de sept sections spécialisées en consultation juridique et stratégique et en élaboration de politiques, ainsi que d'un secrétariat. Ces sections sont les suivantes : Section du droit constitutionnel, administratif et international; Section des droits de la personne; Section du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels; Section des services des affaires judiciaires, des cours et des tribunaux administratifs; Direction générale du droit commercial international; Section du droit privé international; et Section du droit des langues officielles. En outre, le SDP comprend le Secrétariat pour le droit aérien international.

L'évaluation prévoit des entrevues avec les personnes travaillant au sein du SDP, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent les travaux du SDP.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

**\*\*Les questions qui suivent se rapportent au ministère de la Justice et au SDP, mais nous comprenons que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe du ministère de la Justice ou du SDP dans leur ensemble. Dans ce cas, veuillez répondre pour votre section au sein du ministère de la Justice et pour les sections du SDP avec lesquelles vous avez travaillé.\*\***

**\*\*Par mesure de concision, les questions se rapportent aux services ou conseils juridiques du SDP. Veuillez répondre d'après le type d'aide que vous avez obtenue du SDP, y compris en matière de litiges, de soutien aux litiges, de conseils juridiques, de conseils stratégiques et juridiques stratégiques, et de négociations.\*\***

Par ailleurs, certaines questions ne s'appliqueront peut-être pas au travail que vous effectuez. Veuillez nous en informer afin que nous sautions la question concernée.

L'évaluation porte sur la période 2007-2011; ainsi, veuillez traiter dans vos réponses de votre expérience pendant les années concernées.

### **Introduction**

1. Décrivez le niveau et la nature de vos activités avec le SDP. Avec quelle(s) section(s) du SDP avez-vous travaillé en majeure partie?

Si vous avez travaillé avec plus d'une section et que l'une de vos réponses dépend d'une certaine section du SDP, veuillez préciser dans votre réponse celle à laquelle vous faites référence.

### **Pertinence**

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions au sein du ministère de la Justice en matière de demande et d'utilisation des services du SDP? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité, du niveau de risque juridique, et de toutes autres caractéristiques. Comment le SDP a-t-il réagi à ces évolutions? [MATRICE Q1]
3. D'après votre expérience de collaboration avec le SDP, comment les services de ce secteur ont-ils aidé le ministère de la Justice à atteindre les résultats stratégiques qu'il s'était fixés? [MATRICE Q2]
4. Comment les services du SPD ont-ils appuyé les priorités du gouvernement du Canada? [MATRICE Q2]

### **Rendement – Efficacité**

5. À quel moment vous ou votre secteur du Ministère consultez-vous le SDP? D'après votre expérience, le SDP est-il consulté au moment opportun? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de la mesure dans laquelle le SDP est consulté sur les grandes questions de droit public qui influent sur les domaines dans lesquels vous travaillez. [MATRICE Q5 et Q6B, Q6G]
6. Avez-vous vécu des situations qui auraient limité vos capacités à utiliser les services juridiques du SDP lorsque vous jugiez que ceux-ci étaient particulièrement appropriés (p. ex., refus du client, contraintes budgétaires)? Dans l'affirmative, veuillez décrire vos expériences.

Selon vous, quels ont été les effets, le cas échéant, de ces situations sur l'évolution ou le résultat du dossier? [MATRICE Q5 et Q6B, Q6G]

7. Quel est le niveau d'efficacité des consultations entre le SDP, le ministère de la Justice et les autres ministères et organismes fédéraux en matière d'établissement d'une position juridique uniforme dans l'ensemble du gouvernement et d'élaboration d'une approche pangouvernementale des questions de droit public? Avec quelle efficacité les différends en matière d'opinions juridiques sont-ils réglés et par quel processus? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré, le cas échéant, et comment le SDP pourrait-il appuyer ce type d'amélioration? [MATRICE Q6C et Q6K]
8. Quels facteurs influent sur la disposition ou la capacité de votre secteur d'activité à consulter le SDP (p. ex., coût, sensibilisation/compréhension du moment opportun pour consulter le SDP, perception de l'utilité/désir d'obtenir les conseils du SDP)? À quels risques éventuels les ministères clients, le ministère de la Justice et le gouvernement du Canada s'exposent-ils en ne consultant pas le SDP? [MATRICE Q5 et Q6G]
9. L'un des résultats déterminés pour le SDP est que les ministères, les organismes et ministres clients aient accès à des conseils opportuns, uniformes et cohérents. Dans quelle mesure le SDP est-il capable d'atteindre ce résultat? Quels facteurs, le cas échéant, influent sur la capacité du SDP à fournir des conseils opportuns, uniformes et cohérents? [MATRICE Q6A]
10. Quelles structures sont en place au sein du SDP et du ministère de la Justice en général pour favoriser l'uniformité des conseils? Dans quelle mesure ces structures fonctionnent-elles de façon appropriée? [MATRICE Q6A]
11. Veuillez décrire la façon par laquelle le SDP et les juristes du Ministère collaborent pour déterminer et évaluer les risques juridiques, ainsi que la façon par laquelle ils collaborent à l'élaboration d'options juridiques et/ou stratégiques pour gérer ou atténuer ces risques. Selon vous, cette collaboration est-elle efficace? [MATRICE Q6B et Q6L]
12. Veuillez décrire le niveau et la nature de la contribution du SDP aux réunions multilatérales/bilatérales des organes internationaux. D'après votre expérience, quelle est l'efficacité du Canada en matière de communication d'une position cohérente et de présentation de cette position aux organes internationaux et autres gouvernements? Qu'est-ce qui, le cas échéant, pourrait être amélioré, et comment le SDP pourrait-il appuyer ces améliorations? [MATRICE Q6C et Q6D]

13. Quel est le rôle du SDP en matière de sensibilisation des intervenants nationaux aux droits et obligations du Canada en vertu des instruments internationaux? Selon vous, ces efforts sont-ils concluants? Veuillez expliquer votre réponse. [MATRICE Q6E]
14. Quelle est votre opinion en ce qui a trait à la formation et aux autres ressources actuelles (p. ex., outils, site Web, conférences) offertes aux juristes du ministère de la Justice et (si vous les connaissez) aux ministères/organismes clients sur les principes de droit public et les tendances juridiques et judiciaires? Dans quelle mesure les besoins en matière de formation sont-ils satisfaits? Observez-vous des lacunes? [MATRICE Q6F]
15. Selon vous, le SDP est-il reconnu au sein du ministère de la Justice et (si vous les connaissez) par d'autres ministères et organismes comme un regroupement d'experts en droit public au sein du gouvernement du Canada? Sur quoi fondez-vous cette opinion? [MATRICE Q6H]
16. Selon vous, le processus de breffage fonctionne-t-il de façon appropriée (p. ex., communications au ministre, au sous-ministre et au sous-ministre délégué des conseils nécessaires pour prendre des décisions opportunes et éclairées)? Veuillez expliquer. [MATRICE Q6I]
17. D'après votre expérience, dans quelle mesure les conseils fournis par le SDP sont-ils pris en compte dans le cadre des stratégies juridiques suivies et des décisions prises par les ministres, les juristes de Justice et les ministères/organismes clients? Avez-vous observé des obstacles à la prise en compte de ces conseils dans le processus décisionnel? Quels facteurs font qu'il y a plus ou moins de chances qu'il soit tenu compte de ces conseils? [MATRICE Q6K]

#### **Rendement – Efficience et économie**

18. D'après votre expérience, le SDP s'est-il doté de ressources appropriées (p. ex., humaines, financières, techniques) pour accomplir son travail? Comment le SDP gère-t-il les difficultés en matière de ressources? [MATRICE Q7]
19. Selon vous, quel rôle les ministères/organismes clients ou autres secteurs du ministère de la Justice qui utilisent les services du SDP devraient-ils jouer en matière d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des services juridiques du SDP? Est-ce que votre domaine de Justice s'est doté de processus permettant de veiller à ce que les services du SDP soient utilisés de façon efficiente, notamment l'établissement des priorités des demandes ou les efforts visant à éviter les demandes juridiques faites en double? [MATRICE Q7]

20. Selon vous, la prestation des services du SDP est-elle rentable? Veuillez préciser votre réponse. [MATRICE Q8]
21. Votre domaine de Justice obtient-il des services juridiques de la part du SDP qui ne sont pas assujettis au recouvrement des coûts? Veuillez décrire ces activités quant à leur nature et à l'étendue des services juridiques demandés qui ne sont pas assujettis au recouvrement des coûts. [MATRICE Q7]
22. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficacité ou la rentabilité des services juridiques fournis par le SDP? [MATRICE Q10]
23. Selon vous, est-ce que la structure de gouvernance actuelle du ministère de la Justice (p. ex., le Comité consultatif national sur le droit) appuie de façon appropriée le SDP dans le cadre de sa prestation de services? À quels obstacles à la prestation de services, s'il en est, le SDP s'est-il heurté? [MATRICE Q9]
24. D'après votre expérience, les rôles et responsabilités du SDP ont-ils été clairement définis et communiqués à des juristes du Ministère comme vous et (et si vous les connaissez) aux ministères/organismes clients? Est-ce que ces groupes clients savent à quel moment consulter le SDP? Existe-t-il des moyens par lesquels le SDP pourrait communiquer ses rôles et responsabilités de façon plus claire au ministère de la Justice et aux autres clients? [MATRICE Q11]
25. D'après votre expérience de collaboration avec le SDP, quelles pratiques exemplaires ou leçons à retenir avez-vous décelées au niveau des services fournis par le SDP? [MATRICE Q12]
26. En général, quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux services que vous avez obtenus du SDP? [MATRICE Q6H]
27. Avez-vous d'autres observations à formuler?

**Merci. Votre participation est très appréciée.**

## **Évaluation du Secteur du droit public**

### **Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les ministères clients**

Le ministère de la Justice du Canada a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation du Secteur du droit public (SDP). Le SDP est composé de sept sections spécialisées en consultation juridique et stratégique et en élaboration de politiques, ainsi que d'un secrétariat. Ces sections sont les suivantes : Section du droit constitutionnel, administratif et international; Section des droits de la personne; Section du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels; Section des services des affaires judiciaires, des cours et des tribunaux administratifs; Direction générale du droit commercial international; Section du droit privé international; et Section du droit des langues officielles. En outre, le SDP comprend le Secrétariat pour le droit aérien international.

L'évaluation prévoit des entrevues avec les personnes travaillant au sein du SDP, les représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent les travaux du SDP.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

**\*\*Les questions qui suivent se rapportent au SDP, mais nous comprenons que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe du Secteur dans son ensemble. Dans ce cas, veuillez répondre pour les sections du SDP avec lesquelles vous avez travaillé.\*\***

Par ailleurs, certaines questions ne s'appliqueront peut-être pas au travail que vous effectuez. Veuillez nous en informer afin que nous sautions la question concernée.

L'évaluation porte sur la période 2007-2011; ainsi, veuillez traiter dans vos réponses de votre expérience pendant les années concernées.

### **Introduction**

1. Le SDP fournit des services de litiges, de soutien aux litiges, de conseils juridiques, de conseils stratégiques et juridiques stratégiques, ainsi qu'un appui dans le cadre de

négociations internationales. Veuillez décrire le niveau et la nature de votre collaboration avec le SDP. Avec quelle(s) section(s) du SDP avez-vous travaillé en majeure partie?

Veuillez fonder vos réponses aux questions suivantes sur votre expérience avec ces sections du SDP. Si vous avez travaillé avec plus d'une section et que l'une de vos réponses dépend d'une certaine section du SDP, veuillez préciser dans votre réponse celle à laquelle vous faites référence.

### **Pertinence**

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions au sein de votre ministère ou organisme en matière de demande et d'utilisation des services du SDP? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité, du niveau de risque juridique, et de toutes autres caractéristiques. Comment le SDP a-t-il réagi à ces évolutions? Votre ministère ou organisme a-t-il essayé de réduire ou de gérer le niveau de demandes de services juridiques du SDP? Dans l'affirmative, comment? [MATRICE Q1 et Q7]

### **Rendement – Efficacité**

3. À quel moment votre ministère ou organisme consulte-t-il le SDP? En règle générale, consultez-vous directement le SDP ou passez-vous par votre unité des Services juridiques ministériels? [MATRICE Q5 et Q6B, Q6G]
4. D'après votre expérience, le SDP est-il consulté au moment opportun? Quelles situations, le cas échéant, ont limité l'utilisation des services juridiques du SDP (p. ex., coût, manque de sensibilisation/compréhension du moment le plus approprié pour consulter le SDP, perception de l'utilité/désir d'obtenir des conseils du SDP)? Selon vous, quels effets, le cas échéant, ces situations ont-elles eus sur l'évolution ou les résultats du dossier? [MATRICE Q5 et Q6B, Q6G]
5. Quel est le niveau d'efficacité des consultations entre le SDP, vos représentants, d'autres juristes de Justice représentant votre ministère ou organisme et, le cas échéant, les autres ministères et organismes fédéraux en matière d'établissement d'une position juridique uniforme dans l'ensemble du gouvernement et d'élaboration d'une approche pangouvernementale des questions de droit public? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré, le cas échéant, et comment le SDP pourrait-il appuyer ce type d'amélioration? [MATRICE Q6C et Q6K]

6. Quels facteurs influent sur la disposition ou la capacité de votre ministère ou organisme à consulter le SDP (p. ex., coût, sensibilisation/compréhension du moment opportun pour consulter le SDP, perception de l'utilité/désir d'obtenir les conseils du SDP)? À quels risques éventuels votre ministère ou organisme et le gouvernement du Canada s'exposent-ils en ne consultant pas le SDP de façon appropriée? [MATRICE Q5 et Q6G]
7. L'un des résultats déterminés pour le SDP est que les ministères et organismes clients aient accès à des conseils opportuns, uniformes et cohérents. Dans quelle mesure le SDP est-il capable d'atteindre ce résultat? Quels facteurs, le cas échéant, influent sur la capacité du SDP à fournir des conseils opportuns, uniformes et cohérents? [MATRICE Q6A]
8. Veuillez décrire toute activité du SDP ayant permis à votre ministère ou organisme de déterminer et d'évaluer les risques juridiques et d'élaborer des options juridiques et/ou stratégiques pour gérer ou atténuer ces risques. Selon vous, dans quelle mesure cette participation du SDP est-elle efficace? [MATRICE Q6B et Q6L]
9. Veuillez décrire toute activité que votre ministère ou organisme effectue avec le SDP en matière de réunions multilatérales ou bilatérales d'organes internationaux. D'après votre expérience, dans quelle mesure le Canada communique-t-il efficacement une position cohérente et informe-t-il les organes internationaux et autres gouvernements de sa position? Quels aspects, le cas échéant, pourraient être améliorés et comment le SDP pourrait-il appuyer ces améliorations? [MATRICE Q6C et Q6D]
10. Veuillez décrire toute activité que votre ministère ou organisme exécute avec le SDP pour veiller à ce que les intervenants nationaux soient sensibilisés aux droits et aux obligations du Canada en vertu des instruments internationaux. Selon vous, ces efforts sont-ils concluants? Quels aspects, le cas échéant, pourraient être améliorés et comment le SDP pourrait-il appuyer ces améliorations? [MATRICE Q6E]
11. Le SDP a-t-il fourni à votre ministère ou organisme des services de formation sur les principes et les tendances de droit public et/ou sur la façon de reconnaître les situations dans lesquelles le SDP devrait être consulté? Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la formation offerte? Dans quelle mesure les besoins en matière de formation sont-ils satisfaits? Observez-vous des lacunes? [MATRICE Q6F]

12. Selon vous, le SDP est-il reconnu au sein de votre ministère ou organisme comme un regroupement d'experts en droit public au sein du gouvernement du Canada? Veuillez préciser votre réponse. [MATRICE Q6H]
13. D'après votre expérience, dans quelle mesure les conseils fournis par le SDP sont-ils pris en compte dans le cadre des stratégies juridiques suivies et des décisions prises par votre ministère ou organisme? Avez-vous observé des obstacles à la prise en compte de ces conseils dans le processus décisionnel? Quels facteurs font qu'il y a plus ou moins de chances qu'il soit tenu compte de ces conseils? [MATRICE Q6K]

### **Rendement – Efficience et économie**

14. Selon vous, quel rôle les ministères et organismes clients doivent-ils jouer dans l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques du SDP qu'ils utilisent? [MATRICE Q7]
15. Selon vous, est-ce que la prestation des services du SDP est rentable? Veuillez préciser votre réponse. [MATRICE Q8]
16. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par le SDP? [MATRICE Q10]
17. Votre ministère ou organisme est-il au courant du fait qu'il devrait consulter le SDP? Existe-t-il des moyens par lesquels le SDP pourrait communiquer ses rôles et responsabilités de façon plus claire à ses clients? [MATRICE Q11]
18. D'après votre expérience de collaboration avec le SDP, quelles pratiques exemplaires ou leçons à retenir avez-vous décelées au niveau des services fournis par le SDP? [MATRICE Q12]
19. En général, quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux services que vous avez obtenus du SDP? [MATRICE Q6H]
20. Avez-vous d'autres observations à formuler?

**Merci. Votre participation est très appréciée.**

## **Évaluation du Secteur du droit public**

### **Guide d'étude de cas pour le Secteur du droit public**

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation du Secteur du droit public (SDP). Un volet de l'étude consiste à analyser en profondeur dix dossiers visant à produire de l'information détaillée sur l'ensemble des services offerts par le SDP. Chaque étude de cas comprend des entrevues menées auprès du personnel clé du SDP et des représentants des clients (qui peuvent aussi bien être des représentants du ministère/organisme client que d'une unité des Services juridiques ministériels, ainsi qu'une analyse du dossier dirigée par un juriste du SDP.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

**\*\*Par mesure de concision, les questions se rapportent aux services ou conseils juridiques du SDP. Veuillez répondre en fonction du type d'activités menées par votre section, notamment en matière de litiges, de soutien aux litiges, de conseils juridiques, de conseils stratégiques et juridiques stratégiques, et de négociations.\*\***

Par ailleurs, certaines questions ne s'appliqueront peut-être pas au travail que vous effectuez. Veuillez nous en informer afin que nous sautions la question concernée.

L'évaluation porte sur la période 2007-2011; veuillez donc traiter dans vos réponses de votre expérience au cours de ces années concernées.

1. Quels services juridiques votre section a-t-elle fournis sur ce dossier, et quel était votre rôle?  
[MATRICE Q4]
2. Si vous en avez connaissance, veuillez décrire les événements qui ont abouti au processus qui a été utilisé pour engager votre section sur ce dossier. Selon vous, les services ont-ils été sollicités et engagés en temps opportun? Veuillez préciser votre réponse.  
[MATRICE Q5, Q6L et Q6G]
3. À quelle fréquence et dans quel but votre section a-t-elle été consultée sur ce dossier? Avez-vous consulté directement les ministères ou organismes clients ou d'autres secteurs du

ministère de la Justice (p. ex., les avocats des unités de Services juridiques ministériels ou régionaux)? [MATRICE Q5, Q6B et Q6G]

4. Avez-vous connaissance de situations dans lesquelles les conseils de votre section différaient de ceux formulés par l'avocat principal? Dans l'affirmative, comment ces conflits ont-ils été réglés? [MATRICE Q6A]
5. Dans quelle mesure les conseils fournis par votre section sur ce dossier ont-ils été pris en compte lors de l'élaboration des stratégies juridiques et des conseils fournis au client? Dans quelle mesure les conseils de votre section sur ce dossier ont-ils eu des répercussions sur les décisions prises par le client? Selon vous, quels facteurs ont influé sur la prise en considération des conseils formulés? [MATRICE Q6G et Q6K]
6. Selon vous, quelle a été l'efficacité de ces consultations en matière d'établissement d'une position juridique uniforme dans l'ensemble du gouvernement et d'élaboration d'une approche pangouvernementale des questions de droit public? [MATRICE Q6C et Q6K]
7. Avez-vous participé à l'identification, à l'évaluation et à la communication des risques juridiques sur ce dossier? Veuillez décrire votre participation, ainsi que celles d'autres juristes du ministère de la Justice. Êtes-vous satisfait du niveau de votre participation et de la façon dont les risques juridiques ont été évalués et communiqués au client? [MATRICE Q6B et Q6L]
8. Veuillez décrire votre participation à l'élaboration d'options juridiques et stratégiques pour gérer ou atténuer les risques juridiques. Avez-vous collaboré ou consulté d'autres juristes du ministère de la Justice et/ou le ministère ou organisme client? Êtes-vous satisfait du niveau de votre participation et de la façon dont vos conseils en matière de gestion des risques juridiques ont été utilisés? [MATRICE Q6B, Q6L, et Q6K]
9. Avez-vous participé au processus de breffage dans le cadre de ce dossier? Quelle a été la qualité de ce processus? [MATRICE Q6I]
10. En général, pensez-vous que la position juridique du gouvernement fédéral a été communiquée de façon claire et régulière aux groupes d'intervenants concernés au sein du gouvernement ainsi qu'aux intervenants externes (c.-à-d. organes internationaux, gouvernements provinciaux ou territoriaux, secteur privé, milieu juridique universitaire)? Veuillez préciser votre réponse. Quel rôle votre section a-t-elle joué en matière de

communication de la position juridique du gouvernement fédéral? [MATRICE Q6C, Q6D, et Q6E]

11. Selon vous, les services de votre section sur ce dossier ont-ils été fournis de façon opportune, cohérente et uniforme? Veuillez préciser votre réponse. [MATRICE Q6A]
12. Selon vous, les ressources étaient-elles suffisantes au sein de votre section pour répondre à la demande de services sur ce dossier? Étiez-vous au courant d'autres problèmes de ressources (humaines, financières, techniques, compétences, formation) dans le cadre de votre collaboration sur ce dossier? Comment ces problèmes ont-ils été traités? [MATRICE Q7]
13. Est-ce que d'autres facteurs ont influé sur votre capacité à offrir des services juridiques? [MATRICE Q7]
14. Selon vous, le dossier a-t-il été traité d'une façon rentable? Qu'est-ce qui, le cas échéant, aurait pu être fait différemment par votre section, le SDP, le ministère de la Justice et/ou les autres intervenants pour améliorer la rapidité d'exécution ou réduire les coûts? [MATRICE Q8]
15. Selon vous, qu'est-ce qui, le cas échéant, aurait pu être fait différemment afin de mieux répondre aux besoins des clients? [MATRICE Q5]
16. Avez-vous tiré des leçons de votre collaboration sur ce dossier? Pouvez-vous citer certaines pratiques exemplaires ressorties de la prestation de services et des appuis fournis relativement à ce dossier? Veuillez expliquer. [MATRICE Q12]

### **Conclusion**

17. Avez-vous d'autres observations à formuler?

**Merci. Votre participation est grandement appréciée.**

**Évaluation du Secteur du droit public**  
**Guide d'étude de cas pour les juristes de Justice** (extérieurs)  
**du Secteur du droit public)**

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation du Secteur du droit public (SDP). Un volet de l'étude consiste à analyser en profondeur dix dossiers visant à produire de l'information détaillée sur l'ensemble des services offerts par le SDP. Chaque étude de cas comprend des entrevues menées auprès du personnel clé du SDP et des représentants des clients (qui peuvent aussi bien être des représentants du ministère/organisme client que d'une unité des Services juridiques ministériels), ainsi qu'une analyse du dossier dirigée par un juriste du SDP.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

**Les questions qui suivent se rapportent au SDP, mais nous avons conscience que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe du Secteur dans son ensemble. Dans ce cas, veuillez répondre pour les sections du SDP avec lesquelles vous avez travaillé. Par ailleurs, certaines questions ne s'appliqueront peut-être pas au travail que vous effectuez. Veuillez nous en informer afin que nous sautions la question concernée.**

**L'évaluation porte sur la période 2007-2011; veuillez donc traiter dans vos réponses de votre expérience au cours de ces années.**

1. Avec quelle section du SDP avez-vous collaboré sur ce dossier?

Veuillez fonder vos réponses aux questions suivantes sur votre expérience avec cette section du SDP.

2. Veuillez décrire la nature des services que le SDP a fournis sur ce dossier. Quel était votre rôle? [MATRICE Q4]
3. Si vous les connaissez, veuillez décrire les événements qui ont abouti au processus utilisé pour que le SDP participe à ce dossier. Selon vous, les services du SDP ont-ils été sollicités et engagés en temps opportun? Veuillez préciser votre réponse. MATRICE Q5, Q6L, et Q6G]

4. À quelle fréquence et dans quel but le SDP a-t-il été consulté sur ce dossier? Le SDP a-t-il mené ses consultations essentiellement au sein du ministère de la Justice, ou a-t-il également consulté directement le client? [MATRICE Q5, Q6B et Q6G]
5. Connaissez-vous des situations dans lesquelles les conseils du SDP différaient de ceux formulés par l'avocat principal? Dans l'affirmative, comment ces conflits ont-ils été réglés? [MATRICE Q6A]
6. Dans quelle mesure les conseils fournis par le SDP sur ce dossier ont-ils été pris en compte lors de l'élaboration des stratégies juridiques et des conseils fournis au client? Dans quelle mesure les conseils du SDP fournis sur ce dossier ont-ils eu des répercussions sur les décisions prises par le client? Selon vous, quels facteurs ont influé sur la prise en considération des conseils formulés par le SDP? [MATRICE Q6G et Q6K]
7. Selon vous, quelle a été l'efficacité des consultations avec le SDP en matière d'établissement d'une position juridique uniforme dans l'ensemble du gouvernement et d'élaboration d'une approche pangouvernementale des questions de droit public? [MATRICE Q6C et Q6K]
8. Le SDP a-t-il participé à l'identification, l'évaluation et la communication des risques juridiques sur ce dossier? Veuillez décrire sa participation. Êtes-vous satisfait du niveau de participation et des conseils fournis par le SDP sur l'évaluation et la communication des risques juridiques au client? [MATRICE Q6B et Q6L]
9. Dans quelle mesure le SDP a-t-il participé à l'élaboration d'options juridiques et stratégiques pour gérer ou atténuer les risques juridiques? Êtes-vous satisfait de son niveau de participation et des conseils que le SDP vous a donnés en matière d'options juridiques et stratégiques pour gérer ou atténuer les risques juridiques? [MATRICE Q6B, Q6L, et Q6K]
10. Le SDP a-t-il apporté son aide dans le cadre du processus de breffage sur ce dossier? Dans l'affirmative, êtes-vous satisfait de l'appui apporté par le SDP en la matière? [MATRICE Q6I]
11. En général, pensez-vous que la position juridique du gouvernement fédéral a été communiquée de façon claire et régulière aux groupes d'intervenants concernés au sein du gouvernement ainsi qu'aux intervenants externes (c.-à-d. organes internationaux, gouvernements provinciaux ou territoriaux, secteur privé, milieu juridique universitaire)? Veuillez préciser votre réponse. Quel rôle le SDP a-t-il joué en matière de communication de la position juridique du gouvernement fédéral? [MATRICE Q6C, Q6D, et Q6E]

12. Selon vous, les services du SDP sur ce dossier ont-ils été fournis de façon opportune, cohérente et uniforme? Veuillez préciser votre réponse. [MATRICE Q6A]
13. Selon vous, a-t-on affecté un juriste du SDP approprié à ce dossier (compte tenu des années d'expérience de l'avocat et du niveau de complexité du dossier)? Le SDP a-t-il affecté suffisamment de ressources pour effectuer le travail nécessaire? Veuillez expliquer les problèmes auxquels vous vous êtes heurté en matière de capacité. [MATRICE Q7]
14. Selon vous, le dossier a-t-il été traité de façon rentable? Qu'est-ce qui, le cas échéant, aurait pu être fait différemment par le SDP, le ministère de la Justice et/ou le ministère ou organisme client pour améliorer la rapidité d'exécution ou réduire les coûts? [MATRICE Q8]
15. Selon vous, qu'est-ce qui, le cas échéant, aurait pu être fait différemment par le SDP afin de mieux répondre à vos besoins ou à ceux des clients? [MATRICE Q5]
16. Avez-vous tiré des leçons de votre collaboration sur ce dossier? Pouvez-vous citer certaines pratiques exemplaires ressorties de la prestation de services par le SDP et de son appui relativement à ce dossier? Veuillez expliquer. [MATRICE Q12]

### **Conclusion**

17. Avez-vous d'autres observations à formuler?

**Merci. Votre participation est grandement appréciée.**

## **Évaluation du Secteur du droit public**

### **Guide d'étude de cas pour les ministères et organismes clients**

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation du Secteur du droit public (SDP). Le SDP est composé de sept sections spécialisées en consultation juridique, consultation stratégique et élaboration de politiques, ainsi que d'un secrétariat. Les sections sont les suivantes : Section du droit constitutionnel, administratif et international; Section des droits de la personne; Section du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels; Section des services des affaires judiciaires, des cours et des tribunaux administratifs; Direction générale du droit commercial international; Section du droit privé international; et Section du droit des langues officielles. En outre, le SDP comprend le Secrétariat pour le droit aérien international.

Un volet de l'étude consiste à analyser en profondeur dix dossiers visant à produire de l'information détaillée sur l'ensemble des services offerts par le SDP. Chaque étude de cas comprend des entrevues menées auprès du personnel clé du SDP et des représentants des clients (qui peuvent aussi bien être des représentants du ministère/organisme client que d'une unité des Services juridiques ministériels), ainsi qu'une analyse du dossier dirigée par un juriste du SDP.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

Certaines questions ne s'appliqueront peut-être pas au travail que vous effectuez. Veuillez nous en informer afin que nous sautions la question concernée.

L'évaluation porte sur la période 2007-2011; veuillez donc traiter dans vos réponses de votre expérience au cours de ces années.

1. Avec quelle section du SDP avez-vous collaboré sur ce dossier?

Veillez fonder vos réponses aux questions suivantes sur votre expérience avec cette section du SDP.

2. Le SDP fournit des services de litiges, de soutien aux litiges, de conseils juridiques, de conseils stratégiques et juridiques stratégiques, ainsi qu'un appui dans le cadre de négociations internationales. Veuillez décrire la nature des services que le SDP a fournis sur ce dossier. Quel était votre rôle? [MATRICE Q4]
3. Si vous les connaissez, veuillez décrire les événements qui ont abouti au processus utilisé pour que le SDP participe à ce dossier. Selon vous, les services du SDP ont-ils été sollicités et engagés en temps opportun? Veuillez préciser votre réponse. [MATRICE Q5, Q6L, et Q6G]
4. À quelle fréquence et dans quel but le SDP a-t-il été consulté sur ce dossier? Le SDP a-t-il mené ses consultations essentiellement au sein du ministère de la Justice, ou a-t-il également consulté directement votre ministère ou organisme? [MATRICE Q5, Q6B, et Q6G]
5. Connaissez-vous des situations dans lesquelles les conseils du SDP différaient de ceux formulés par l'avocat principal? Dans l'affirmative, comment ces conflits ont-ils été réglés? Quel était votre niveau de confort par rapport aux conseils que vous avez finalement reçus, compte tenu de ces situations? [MATRICE Q6A]
6. Dans quelle mesure les conseils fournis par le SDP sur ce dossier ont-ils eu des répercussions sur les décisions prises par votre ministère ou organisme? Selon vous, quels facteurs ont influé sur la prise en considération des conseils formulés par le SDP? Si vous ne pouvez pas répondre précisément pour le SDP, veuillez donner votre avis général sur les conseils que vous avez obtenus du ministère de la Justice. [MATRICE Q6G et Q6K]
7. Selon vous, quelle a été l'efficacité des consultations avec le SDP en matière d'établissement d'une position juridique uniforme dans l'ensemble du gouvernement et d'élaboration d'une approche pangouvernementale des questions de droit public? [MATRICE Q6C et Q6K]
8. Êtes-vous satisfait des évaluations du risque que vous avez obtenues et de la façon dont les risques juridiques ont été communiqués à votre ministère ou organisme? Veuillez préciser votre réponse. À votre connaissance, quel rôle le SDP a-t-il joué en matière d'identification, d'évaluation et de communication des risques juridiques? [MATRICE Q6B et Q6L]
9. Êtes-vous satisfait des conseils qui ont été communiqués à votre ministère ou organisme en matière d'options juridiques et stratégiques pour gérer ou atténuer les risques juridiques? Veuillez préciser votre réponse. À votre connaissance, quel rôle le SDP a-t-il joué dans

l'élaboration d'options et la suggestion de stratégies en matière de gestion ou d'atténuation des risques juridiques? [MATRICE Q6B, Q6L, et Q6K]

10. À votre connaissance, quelles informations ou quels rapports, s'il en est, ont été communiqués sur ce dossier? En l'absence de telles communications, veuillez en expliquer la raison. Si des informations vous ont été communiquées, le SDP a-t-il appuyé le processus de communication au sein de votre ministère ou organisme? Est-ce que les hauts dirigeants ou responsables de votre ministère ou organisme ont été mis suffisamment au courant de ce dossier? Veuillez expliquer. [MATRICE Q6I]
11. En général, pensez-vous que la position juridique du gouvernement fédéral a été communiquée de façon claire et régulière aux groupes d'intervenants concernés au sein du gouvernement ainsi qu'aux intervenants externes (c.-à-d. organes internationaux, gouvernements provinciaux ou territoriaux, secteur privé, milieu juridique universitaire)? Veuillez préciser votre réponse. Quel rôle le SDP a-t-il joué en matière de communication de la position juridique du gouvernement fédéral? [MATRICE Q6C, Q6D, et Q6E]
12. Selon vous, les services du SDP sur ce dossier ont-ils été fournis de façon opportune, cohérente et uniforme? Veuillez préciser votre réponse. [MATRICE Q6A]
13. Selon vous, a-t-on affecté un juriste du SDP approprié au dossier (compte tenu des années d'expérience de l'avocat et du niveau de complexité du dossier)? Le SDP a-t-il affecté suffisamment de ressources pour effectuer le travail nécessaire? Veuillez expliquer les problèmes auxquels vous vous êtes heurté en matière de capacité. [MATRICE Q7]
14. Selon vous, le dossier a-t-il été traité de façon rentable? Qu'est-ce qui, le cas échéant, aurait pu être fait différemment par le SDP, le ministère de la Justice et/ou votre ministère ou organisme pour améliorer la rapidité d'exécution ou réduire les coûts? [MATRICE Q8]
15. Selon vous, qu'est-ce qui, le cas échéant, aurait pu être fait différemment par le SDP afin de mieux répondre aux besoins de votre ministère ou organisme? [MATRICE Q5]
16. Avez-vous tiré des leçons de votre collaboration sur ce dossier? Pouvez-vous citer certaines pratiques exemplaires ressorties de la prestation de services par le SDP et de son appui relativement à ce dossier? Veuillez expliquer. [MATRICE Q12]

## **Conclusion**

17. Avez-vous d'autres observations à formuler?

**Merci. Votre participation est grandement appréciée.**

## Évaluation du Secteur du droit public Examen des dossiers

**Note :** Nous utilisons le terme « dossier » de façon générale. Certains d'entre vous analyseront un dossier dans son intégralité, alors que d'autres n'examineront que des parties distinctes de dossiers (p. ex., une question juridique particulière, une série de négociations). Cette décision aura été prise et vous aura été communiquée à l'avance. Veuillez communiquer avec le membre du Groupe de travail chargé de l'évaluation de votre section (ou, s'il/elle n'est pas disponible, avec Joan Remsu) pour toute question que vous pourriez avoir quant à la portée de l'examen que vous devriez mener sur un dossier particulier.

Durée prévue de réponse au questionnaire (heures) : \_\_\_\_\_

### Aperçu [caractéristiques du dossier et matrice Q4]

Veillez répondre à la présente section pour le dossier ou, s'il y a lieu, pour la partie du dossier que vous examinez, sauf dans le cas de la question 7. Si vous examinez une partie du dossier, veuillez décrire, à la question 7, la nature du dossier dans son ensemble et la section du dossier qui a été retenue en vue de l'examen des dossiers.

- Code du dossier attribué : \_\_\_\_\_
- Date d'ouverture du dossier/début des travaux : \_\_\_\_\_ Date de fermeture du dossier/fin des travaux : \_\_\_\_\_  
(jj/mm/aa) (jj/mm/aa)
- Section du Secteur du droit public (SDP) (en choisir une) :  
\_\_\_1 SDCAI \_\_\_2 SDP \_\_\_3 SDIPRP \_\_\_4 JLT \_\_\_5 SDPI \_\_\_6 SDLO \_\_\_7 SAJCTA \_\_\_8 SDAI
- Avocat principal  
\_\_\_01 SDP \_\_\_02 Bureau régional \_\_\_03 SJM  
\_\_\_66 Autre \_\_\_\_\_
- Type de dossier : \_\_\_1 Litiges \_\_\_2 Soutien aux litiges \_\_\_3 Conseils juridiques  
(c.-à.-d. que le SDP n'est pas l'organisme responsable) \_\_\_4 Conseils stratégiques \_\_\_5 Conseils juridiques stratégiques \_\_\_6 Négociations
- Client : \_\_\_1 Justice Canada \_\_\_2 Autre ministère/organisme fédéral  
6A. Quel secteur du ministère de la Justice? \_\_\_\_\_  
6B. Quel autre ministère/organisme fédéral? \_\_\_\_\_

7. Question d'ordre juridique et brève description de la nature du dossier et de la partie de ce dossier utilisée pour l'examen. Ne mentionnez aucune information qui risquerait d'abolir le secret professionnel de l'avocat. Dans votre description, veuillez mentionner toute question transsectorielle (chevauchement entre le SDP et/ou le ministère de la Justice) et les autres facteurs qui rendent le dossier complexe ou l'exposent à un risque élevé.

---

---

---

---

---

---

7A. Comment décririez-vous la complexité du dossier? (Choisir une réponse) :

\_1 Faible    \_2 Modérée    \_3 Élevée    \_8 Évaluation impossible

**Engagement du SDP [Matrice Q5, Q6G, Q6L]**

**▼▼ LA QUESTION 8 NE S'APPLIQUE QU'AUX DOSSIERS DE LITIGES ▼▼**

8. À quel moment le SDP a-t-il commencé à s'occuper de ce dossier?  
(Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

- \_01 Avant que les autres secteurs du ministère de la Justice (p. ex., SJM, bureau régional) aient fourni au client des conseils sur les questions de droit public
- \_02 Avant la première évaluation des risques juridiques
- \_03 Avant que le client n'ait pris une décision fondée sur les options juridiques et/ou les stratégies de contentieux
- \_04 Après l'introduction de la demande ou de l'action judiciaire
- \_05 Avant la présentation des requêtes par la défense ou des réponses par la Couronne
- \_66 Avant un autre stade critique dans le dossier. Veuillez préciser. \_\_\_\_\_

- \_77 Le SDP n'a été consulté que plus tard dans l'évolution du dossier. Veuillez expliquer. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_88 Ne sait pas/ne peut le dire

**▼▼ LA QUESTION 9 S'APPLIQUE AU SOUTIEN AUX LITIGES ET AUX DOSSIERS DE CONSULTATION ▼▼**

9. À quel moment le SDP a-t-il commencé à s'occuper de ce dossier/a-t-il reçu la demande de conseil?  
(Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

\_\_\_01 Avant que les autres secteurs du ministère de la Justice (p. ex., SJM, avocats-plaidants du bureau régional ou Services législatifs) n'aient fourni des conseils/services juridiques sur les questions de droit public

\_\_\_02 Avant la première évaluation des risques juridiques

\_\_\_03 Avant que le client n'ait pris une décision fondée sur les options juridiques et/ou les stratégies de contentieux

\_\_\_66 Avant un autre stade critique dans le dossier. Veuillez préciser. \_\_\_\_\_

\_\_\_77 Le SDP n'a été consulté que plus tard dans l'évolution du dossier. Veuillez expliquer. \_\_\_\_\_

\_\_\_88 Ne sait pas/ne peut le dire

**▼▼ LA QUESTION 10 SE RAPPORTE AUX DOSSIERS POLITIQUES ET JURIDIQUES STRATÉGIQUES ▼▼**

10. Comment le SDP a-t-il commencé à s'occuper de ce dossier/reçu une demande de conseils?  
(Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

\_\_\_01 Dans le cadre d'activités régulières ou routinières sur un sujet particulier

\_\_\_02 En prévision d'une décision judiciaire

\_\_\_03 À la suite d'une décision judiciaire

\_\_\_04 À la demande du ministre de la Justice

\_\_\_05 À la demande d'un client (organisme central, SJM, ministère client)

\_\_\_06 À la demande d'un collègue du ministère de la Justice ou du SDP, dans le cadre d'un dossier en cours

\_\_\_07 À la demande de la Direction des services législatifs dans le cadre de la rédaction de lois ou de règlements

\_\_\_08 À titre de membre d'un comité, d'un groupe de pratique ou d'un groupe de travail au sein du ministère de la Justice

\_\_\_09 À titre de membre d'un comité ou d'un groupe de travail au sein d'un ministère client

\_\_\_10 En raison de pressions d'un intervenant ou de la presse

\_\_\_66 Autre - veuillez expliquer. \_\_\_\_\_

\_\_\_88 Ne sait pas/ne peut le dire

**Renseignements contenus dans le dossier  
[Veuillez répondre aux questions suivantes en fonction des documents contenus dans le dossier]**

11. Quel était le niveau hiérarchique du premier avocat principal du SDP :

\_\_\_1 LA0    \_\_\_2 LA1    \_\_\_3 LA2A    \_\_\_4 LA2B    \_\_\_5 LA3A    \_\_\_6 LA3B

12. L'avocat principal a-t-il changé en cours de route? \_\_\_1 Oui – PASSEZ À Q13    \_\_\_0 Non – PASSEZ À Q14

13. Quel était le niveau hiérarchique du dernier avocat du SDP :

\_1 LA0    \_2 LA1    \_3 LA2A    \_4 LA2B    \_5 LA3A    \_6 LA3B    \_7 LA3C    \_8 Ne peut le dire

14. Le SDP s'est-il vu attribuer une limite financière pour satisfaire à la demande de services juridiques?  
[Matrice Q7]

\_1 Oui    \_0 Non    \_8 Évaluation impossible    \_7 Sans objet, activité non financée pour la Justice

15. Le SDP a-t-il manqué des échéances imposées par le client?  
[Matrice Q6A]

\_1 Oui    \_0 Non    \_8 Évaluation impossible

16. (Si vous avez répondu oui à Q15) Combien de fois? \_\_\_\_\_ [Matrice Q6A]

17. (Si vous avez répondu oui à Q15) Pour quelle(s) raison(s) les échéances du client n'ont-elles pas été respectées? (Veuillez préciser si une explication au client figure dans le dossier et si des prolongations ont été systématiquement ou régulièrement demandées avant le non-respect des échéances) [Matrice Q6A]

---

---

---

---

***Dossiers de litiges seulement***

18. Le SDP a-t-il manqué des échéances judiciaires? [Matrice Q6A]

\_1 Oui    \_0 Non    \_8 Évaluation impossible

19. (Si vous avez répondu oui à Q18) Combien de fois? \_\_\_\_\_ [Matrice Q6A]

20. (Si vous avez répondu oui à Q18) Des procédures judiciaires supplémentaires (p. ex., motions) ont-elles été nécessaires? [Matrice Q6A]

\_1 Oui    \_0 Non    \_8 Évaluation impossible

21. Le juriste du SDP a-t-il consulté les Services juridiques ministériels? Les consultations peuvent comprendre des mises à jour ou des discussions orales ou écrites quant aux risques juridiques ou aux stratégies, options et approches possibles du dossier. [Matrice Q5, Q6B, Q6G]

\_1 Oui    \_0 Non – PASSEZ À Q25    \_8 Évaluation impossible – PASSEZ À Q25

22. À environ quelle fréquence le SDP a-t-il consulté les Services juridiques ministériels? (Veuillez cocher le choix le plus approprié) :

\_1 Au moins une fois par semaine    \_2 Bimensuelle    \_3 Mensuelle    \_4 Moins d'une fois par mois    \_5 Seulement à des étapes importantes du dossier    \_8 Évaluation impossible

23. Est-ce que les documents du dossier révèlent en quoi consistaient les consultations avec les Services juridiques ministériels? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent. Si aucune ne s'applique, PASSEZ À Q25.)  
[Matrice Q5, Q6B, Q6C, Q6G]

- |  |  |   |
|--|--|---|
| ___01 Identifier et évaluer les risques juridiques | ___02 Les répercussions éventuelles des risques juridiques | ___03 Assurer une approche uniforme pour l'ensemble du gouvernement |
| ___04 Options juridiques éventuelles               | ___05 Stratégies de litiges éventuelles                    | ___06 Recherche d'orientation stratégique                           |
| ___07 Échange d'information                        | ___66 Autre _____  |   |
| ___88 Évaluation impossible                        |  |   |

24. (Si vous avez identifié des catégories énumérées à Q23) Quels éléments étaient présents dans le dossier?

---



---

25. Le juriste du SDP a-t-il consulté directement le ministère/organisme client? Les consultations peuvent comprendre des mises à jour ou des discussions orales ou écrites quant aux risques juridiques ou aux stratégies, options et approches possibles du dossier. [Matrice Q5, Q6B, Q6G]

- \_\_\_1 Oui    \_\_\_0 Non – PASSEZ À Q29    \_\_\_8 Évaluation impossible – PASSEZ À Q29

26. À environ quelle fréquence le SDP a-t-il consulté directement le ministère/organisme client? Les consultations peuvent comprendre des mises à jour ou des discussions orales ou écrites quant aux stratégies, options, approches possibles du dossier (Veuillez cocher le choix le plus approprié) : [Matrice Q5, Q6B, Q6G]

- \_\_\_1 Au moins une fois par semaine    \_\_\_2 Bimensuelle    \_\_\_3 Mensuelle    \_\_\_4 Moins d'une fois par mois    \_\_\_5 Seulement à des étapes importantes du dossier    \_\_\_8 Évaluation impossible

27. Le dossier comporte-t-il des documents qui révèlent en quoi les consultations avec le client consistaient? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent. Si aucune ne s'applique, PASSEZ À Q29.)  
[Matrice Q5, Q6B, Q6C, Q6G]

- |  |  |   |
|--|--|---|
| ___01 Identifier et évaluer les risques juridiques | ___02 Les répercussions éventuelles des risques juridiques | ___03 Assurer une approche uniforme pour l'ensemble du gouvernement |
| ___04 Options juridiques éventuelles               | ___05 Stratégies de litiges éventuelles                    | ___06 Recherche d'orientation stratégique                           |
| ___07 Échange d'information                        | ___66 Autre _____  |   |
| ___88 Évaluation impossible                        |  |   |

28. (Si vous avez identifié des catégories énumérées à Q27) Quels éléments étaient présents dans le dossier?

---



---



---

29. Le juriste du SDP a-t-il consulté l'un ou l'autre des groupes mentionnés ci-après? Les consultations peuvent comprendre des mises à jour ou des discussions orales ou écrites quant aux risques juridiques ou aux stratégies, options et approches possibles du dossier. [Matrice Q5, Q6B, Q6G]

- \_01 Bureau régional de la Justice      \_02 Autre section du SDP      \_03 Autre ministères ou organismes fédéraux susceptibles d'être touchés
- \_04 Représentants provinciaux-territoriaux      \_05 Magistrature canadienne      \_06 Représentants/avocats d'autres pays
- \_88 Évaluation impossible
- \_66 Autre \_\_\_\_\_

30. À environ quelle fréquence l'avocat a-t-il consulté les sections du SDP? (Veuillez cocher le choix le plus approprié) :

- \_0 Aucune consultation avec les sections du SDP – PASSEZ À Q33 [Matrice Q5, Q6B, Q6G]
- \_1 Au moins une fois par semaine      \_2 Bimensuelle      \_3 Mensuelle      \_4 Moins d'une fois par mois      \_5 Seulement à des étapes importantes du dossier      \_8 Évaluation impossible

31. Le dossier comporte-t-il des documents qui révèlent en quoi les consultations consistaient? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent. Si aucune ne s'applique, PASSEZ À Q33.) [Matrice Q5, Q6B, Q6C, Q6G]

- \_01 Identifier et évaluer les risques juridiques      \_02 Les répercussions éventuelles des risques juridiques      \_03 Assurer une approche uniforme pour l'ensemble du gouvernement
- \_04 Options juridiques éventuelles      \_05 Stratégies de litiges éventuelles      \_06 Recherche d'orientation stratégique
- \_07 Échange d'information      \_66 Autre \_\_\_\_\_
- \_88 Évaluation impossible

32. (Si vous avez identifié des catégories énumérées à Q31) Quels éléments étaient présents dans le dossier?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33. Le SDP a-t-il reçu des demandes urgentes de services (c.-à-d., demandes à respecter dans un court délai)?

- \_1 Oui      \_0 Non      \_8 Évaluation impossible [Matrice Q6A]

34. En moyenne, combien de temps vous a-t-on donné pour répondre aux demandes? [Matrice Q6A]

- \_1 Même jour      \_2 1 jour      \_3 2-3 jours      \_4 4-10 jours      \_5 11-20 jours
- \_6 21-30 jours      \_7 Plus de 30 jours      \_8 Évaluation impossible

35. D'après les documents contenus dans le dossier, y avait-il des demandes de services du SDP qui n'étaient pas conformes aux rôles et responsabilités du SDP? [Matrice Q11]

- \_1 Oui      \_0 Non      \_8 Évaluation impossible

36. (Si vous avez répondu oui à Q35) Qui a formulé les demandes qui n'étaient pas conformes aux rôles et responsabilités du SDP? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) [Matrice Q11]

\_01 Autres juristes de Justice      \_02 Autre ministère/organisme fédéral

\_66 Autre \_\_\_\_\_

37. D'après les documents contenus dans le dossier, les demandes de services du SDP étaient-elles trop générales? [Matrice Q11]

\_1 Oui      \_0 Non      \_8 Évaluation impossible

37A. Dans l'affirmative, veuillez expliquer. \_\_\_\_\_

38. (Si vous avez répondu oui à Q37) Qui a formulé ces demandes trop générales? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) [Matrice Q11]

\_01 Autres juristes de Justice      \_02 Autre ministère/organisme fédéral

\_66 Autre \_\_\_\_\_

39. D'après les documents contenus dans le dossier, le juriste du SDP a-t-il décelé des questions qui auraient pu être renvoyées à d'autres sections du SDP et/ou secteurs du ministère de la Justice? [Matrice Q11]

\_1 Oui      \_0 Non      \_8 Évaluation impossible

40. (Si vous avez répondu oui à Q39) Le juriste du SDP a-t-il porté ces questions à l'attention du client/SJM? [Matrice Q11]

\_1 Oui      \_0 Non      \_8 Évaluation impossible

41. (Si vous avez répondu oui à Q39) Ces questions ont-elles été renvoyées à d'autres sections du SDP et/ou secteurs du ministère de la Justice? [Matrice Q11]

\_1 Oui, systématiquement      \_2 Oui, parfois      \_0 Non      \_8 Évaluation impossible

42. Les services du SDP couvrent-ils les activités suivantes? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent). [Matrice Q6A, Q6B, Q6C]

\_1 Explication du droit      \_2 Discussion autour des risques juridiques      \_3 Répercussions éventuelles sur le client      \_4 Répercussions éventuelles sur le gouvernement du Canada  
\_5 Options stratégiques      \_6 Options juridiques      \_7 Stratégies de litiges      \_8 Évaluation impossible

43. Quels processus de contrôle de la qualité sont présents dans les documents du dossier? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent). [Matrice Q6A]

\_01 Examen des documents écrits par les pairs      \_02 Utilisation des directives sur les pratiques      \_03 Utilisation des modèles      \_04 Mentorat

- \_\_\_05 Examen par un supérieur hiérarchique des documents écrits      \_\_\_66 Autre \_\_\_\_\_  
\_\_\_88 Évaluation impossible

44. À quel niveau les conseils ont-ils été approuvés? [Matrice Q6A]

- \_\_\_01 Chef de section      \_\_\_02 Sous-ministre adjoint      \_\_\_03 Sous-ministre délégué      \_\_\_04 Sous-ministre  
\_\_\_05 Directeur      \_\_\_06 Directeur adjoint  
\_\_\_66 Autre \_\_\_\_\_  
\_\_\_88 Évaluation impossible

45. Qui a bénéficié des conseils? [Matrice Q6B]

- \_\_\_01 Ministre      \_\_\_02 Sous-ministre      \_\_\_03 Sous-ministre délégué      \_\_\_04 Sous-ministre adjoint  
\_\_\_05 Autres portefeuilles      \_\_\_06 Bureaux régionaux      \_\_\_07 Bureau du Conseil privé      \_\_\_88 Évaluation impossible  
\_\_\_66 Autre \_\_\_\_\_

46. D'après les documents contenus dans le dossier, les conseils fournis par le SDP ont-ils été pris en considération par les autres juristes de Justice lors de l'élaboration des stratégies juridiques et de la formulation de conseils à l'intention du client? [Matrice Q6G, Q6K]

- \_\_\_1 Oui, systématiquement      \_\_\_2 Oui, parfois      \_\_\_0 Non      \_\_\_7 Ne s'applique pas à ce dossier      \_\_\_8 Évaluation impossible

47. (Si vous avez répondu oui à Q46) Quels éléments sont présents dans le dossier? [Matrice Q6G, Q6K]

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

48. D'après les documents contenus dans le dossier, les conseils fournis par le SDP ont-ils été pris en considération par le client dans le cadre de son processus décisionnel? [Matrice Q6G, Q6K]

- \_\_\_1 Oui, systématiquement      \_\_\_2 Oui, parfois      \_\_\_0 Non      \_\_\_8 Évaluation impossible

49. (Si vous avez répondu oui à Q48) Quels éléments sont présents dans le dossier? [Matrice Q6G, Q6K]

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

50. D'après les documents contenus dans le dossier, des situations se sont-elles présentées dans le cadre desquelles les conseils du SDP diffèrent de ceux fournis par l'avocat principal? [Matrice Q6A]

- \_\_\_1 Oui      \_\_\_0 Non      \_\_\_7 Ne s'applique pas à ce dossier      \_\_\_8 Évaluation impossible

51. (Si vous avez répondu oui à Q50) D'après les documents contenus dans le dossier, comment ces situations ont-elles été résolues? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) [Matrice Q6A]

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> _01 Conseils du SDP fournis au client                         | <input type="checkbox"/> _02 Conseils de l'avocat principal fournis au client                                      | <input type="checkbox"/> _03 Le client a fourni les deux positions |
| <input type="checkbox"/> _04 Réunion des avocats pour arriver à la position de Justice | <input type="checkbox"/> _05 La question a été soumise au Comité consultatif national sur le droit pour discussion | <input type="checkbox"/> _06 Comité national du contentieux        |
| <input type="checkbox"/> _66 Autre _____   |  |  |
| <input type="checkbox"/> _88 Évaluation impossible                                     |  |  |

52. Le dossier a-t-il été porté à l'attention des responsables/structures de la haute direction du ministère de la Justice? [Matrice Q6I]

- \_1 Oui      \_0 Non      \_8 Évaluation impossible

53. (Si vous avez répondu oui à Q52) Lesquels? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.) [Matrice Q6I]

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> _01 Ministre/sous-ministre                   | <input type="checkbox"/> _02 Portefeuille des SMA           | <input type="checkbox"/> _03 Comités de contentieux régionaux |
| <input type="checkbox"/> _04 Directeurs généraux régionaux            | <input type="checkbox"/> _05 Comité national du contentieux | <input type="checkbox"/> _06 Chef d'équipe                    |
| <input type="checkbox"/> _07 Comité consultatif national sur le droit | <input type="checkbox"/> _08 Comité des politiques          |   |
| <input type="checkbox"/> _66 Autre _____                              |   |   |

54. Le dossier comporte-t-il des documents qui révèlent l'utilisation ou la préparation de l'un ou l'autre des éléments suivants? [Matrice Q6I]

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> _01 Document sur l'évaluation des risques | <input type="checkbox"/> _02 Plan d'urgence                         | <input type="checkbox"/> _03 Plan de communication (devrait faire partie du plan d'urgence, mais vérifier que c'est le cas) |
| <input type="checkbox"/> _04 Notes d'information                   | <input type="checkbox"/> _05 Rapport des prévisions pour le dossier |   |

55. Le dossier a-t-il été intégré dans l'un des éléments suivants? [Matrice Q6I]

- |  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> _01 Rapport des prévisions                                      | <input type="checkbox"/> _02 Rapport Top 100 | <input type="checkbox"/> _03 Écran radar | <input type="checkbox"/> _04 Bulletin d'analyse |
| <input type="checkbox"/> _05 Discussion du Groupe de pratique du ministère de la Justice |  |  |   |

56. Le dossier comporte-t-il la preuve que le SDP a examiné ou aidé à préparer les produits de communication pour utilisation à l'échelle nationale en vue de communiquer la position du gouvernement du Canada? [Matrice Q6C, Q6E]

- \_1 Oui      \_0 Non      \_8 Évaluation impossible      \_7 Sans objet

57. (Si vous avez répondu oui à Q56) Quels produits mentionnés ci-après sont présents dans le dossier? [Matrice Q6C, Q6E]

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> _01 Q et R/points de discussion | <input type="checkbox"/> _02 Notes d'information                | <input type="checkbox"/> _03 Communiqué de presse | <input type="checkbox"/> _04 Document d'information |
| <input type="checkbox"/> _05 Infocapsules                | <input type="checkbox"/> _06 Fiche pour la période de questions |   |   |

\_\_\_66 Autre \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**▼▼ LES QUESTIONS 58 À 63 PORTENT SUR LES DOSSIERS RELATIFS AUX  
ENJEUX INTERNATIONAUX ▼▼**

58. Le dossier comporte-t-il la preuve que le SDP a examiné ou aidé à préparer les produits de communication pour utilisation à l'échelle internationale en vue de communiquer la position du gouvernement du Canada?

[Matrice Q6C, Q6E]

\_\_\_1 Oui    \_\_\_0 Non    \_\_\_8 Évaluation impossible    \_\_\_7 Sans objet

59. (Si vous avez répondu oui à Q58) Quels produits mentionnés ci-après sont présents dans le dossier?

[Matrice Q6C, Q6E]

\_\_\_01 Q et R/points de discussion    \_\_\_02 Notes d'information    \_\_\_03 Communiqué de presse    \_\_\_04 Document d'information  
\_\_\_05 Infocapsules    \_\_\_06 Fiche pour la période de questions  
\_\_\_66 Autre \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

60. À quelles tribunes internationales le SDP a-t-il participé? [Matrice Q6D]

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_7 Sans objet – PASSEZ À Q62

61. (Le cas échéant) Quelle était la nature de la participation du SDP au sein de ces tribunes? [Matrice Q6D]

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

62. Le dossier comporte-t-il la preuve des efforts déployés par le juriste du SDP pour sensibiliser :

a. les intervenants nationaux à l'extérieur du gouvernement fédéral aux droits et obligations du gouvernement du Canada en vertu des instruments internationaux? [Matrice Q6E]

\_\_\_1 Oui    \_\_\_0 Non    \_\_\_8 Évaluation impossible    \_\_\_7 Sans objet

b. les autres représentants fédéraux aux droits et obligations du gouvernement du Canada en vertu des instruments internationaux? [Matrice Q6E]

\_\_\_1 Oui    \_\_\_0 Non    \_\_\_8 Évaluation impossible    \_\_\_7 Sans objet

63. (Si vous avez répondu oui à Q62) Quels éléments sont présents dans le dossier? [Matrice Q6E]

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Évaluation des risques [Matrice Q6A]

64. Le SDP n'a pas participé à l'évaluation des risques juridiques.

\_\_\_7 Sans objet (PASSEZ À Q75)

65. Répercussions possibles pour le client :

|  |   |  |
|--|---|--|
| ___01 Nuit à l'administration de la justice/à la confiance du public       | ___02 Nuit aux relations, aux traités ou aux ententes à l'échelle fédérale, provinciale ou internationale | ___03 Questions de droit et événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux, ou toucher les ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues       |
| ___04 Limites de la compétence fédérale                                    | ___05 Effet important sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement                            | ___06 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 |
| ___07 Effet important sur les lois/règlements du client ou du gouvernement | ___08 Effet important sur les programmes/politiques/initiatives du client ou du gouvernement              | ___09 Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis  |
| ___10 Effet important sur la Charte ou la Constitution                     | ___11 Question d'intérêt national   | ___77 Sans objet      ___88 Évaluation impossible  |
| ___66 Autre _____  |   |  |

66. Le dossier comporte-t-il une discussion/une indication du niveau de risque dans son ensemble ou dans des aspects particuliers du dossier?

\_\_\_1 Oui      \_\_\_0 Non (PASSEZ À Q75)

67. Les niveaux de risque équivalents étaient-ils décrits de façon uniforme dans l'ensemble du dossier?

\_\_\_1 Oui      \_\_\_0 Non      \_\_\_8 Évaluation impossible

68. (Si vous avez répondu non à Q67) Quel langage a été utilisé pour décrire le niveau de risque juridique aux clients? Veuillez donner des exemples mot pour mot qui révèlent la palette des formulations utilisées.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

69. D'après votre examen du dossier, quel était le niveau de risque juridique le plus élevé pour ce dossier :

- \_1 Faible      \_2 Modéré      \_3 Élevé      \_8 Ne peut le dire

***Dossiers de litiges seulement***

70. À quelle étape du dossier l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** a-t-elle été menée?

- \_01 Après les plaidoiries      \_02 Après la divulgation      \_03 Avant la date prévue du procès      \_04 Après la décision  
\_05 Après le dépôt de l'appel      \_88 Ne peut le dire  
\_66 Autre, veuillez préciser \_\_\_\_\_

71. Le niveau de risque juridique a-t-il été **réévalué**?

- \_1 Oui      \_0 Non (PASSEZ À Q75)      \_8 Ne peut être déterminé (PASSEZ À Q75)

72. Pourquoi le niveau de risque juridique a-t-il été **réévalué**?

- \_01 Information supplémentaire fournie par le client      \_02 Consultations plus poussées avec les intervenants      \_03 Évolution de la jurisprudence      \_04 Modifications des politiques  
\_05 Évolution des priorités gouvernementales      \_88 Ne peut le dire  
\_66 Autre, veuillez préciser \_\_\_\_\_

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

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| ___01 Nombre accru d'avocats au dossier | ___02 Affectation d'un avocat-conseil au dossier | ___03 (Litiges seulement) Étude des processus de règlement des différends | ___04 (Litiges seulement) Utilisation des processus de règlement des différends |
| ___05 Consultations accrues             | ___06 Nombre de rapports accru                   | ___88 Ne peut le dire   |   |
| ___66 Autre, veuillez préciser _____    |  |   |   |

### Dossiers de litiges seulement

74. À quelle étape du dossier le risque a-t-il été **réévalué**?

- |                                      |                            |                                      |                         |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| ___01 Après les plaidoiries          | ___02 Après la divulgation | ___03 Avant la date prévue du procès | ___04 Après la décision |
| ___05 Après le dépôt de l'appel      | ___88 Ne peut le dire      |                                      |                         |
| ___66 Autre, veuillez préciser _____ |                            |                                      |                         |

### Information iCase [Matrice Q7 et Q8]

75. Combien d'heures le juriste du SDP a-t-il consacrées à ce dossier? \_\_\_\_\_ heures

76. Veuillez indiquer le nombre de juristes du SDP supplémentaires affectés à ce dossier par niveau de hiérarchie et le nombre d'heures consacrées à ce dossier :

Pour la JLT : Veuillez indiquer à quel niveau LA du MAECI correspond environ le poste de l'avocat (p. ex., FS-03 et CO-3 sont équivalents à LA-2A; CO-2 équivaut à LA-01).

| Type        | Nombre d'avocats | Heures pour chaque avocat   |
|-------------|------------------|---|
| ___01 LA0   | _____            | Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____ |
| ___02 LA1   | _____            | Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____ |
| ___03 LA2A  | _____            | Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____ |
| ___04 LA2B  | _____            | Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____ |
| ___05 LA3A  | _____            | Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____ |
| ___06 LA3B  | _____            | Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____ |
| ___07 LA3C  | _____            | Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____ |
| ___66 Autre | _____            | Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____ |

77. Veuillez indiquer le nombre d'employés parajudiciaires sur le dossier et le nombre d'heures consacrées par chacun d'eux à ce dossier :

\_\_\_\_\_ Heures pour 1 : \_\_\_\_\_; 2 : \_\_\_\_\_; 3 : \_\_\_\_\_; 4 : \_\_\_\_\_; 5 : \_\_\_\_\_

Commentaires additionnels (veuillez indiquer la question applicable, s'il y a lieu) :

---

---

---

---