



Ministère de la Justice  
Canada

Department of Justice  
Canada

# **Réponse de la direction et plan d'action**

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

**Ministère de la Justice du Canada**

**RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION**

**TITRE DU PROJET : Évaluation du Secteur du droit public**

**CENTRE DE RESPONSABILITÉ : SECTEUR DU DROIT PUBLIC (SDP)**

Conclusions	Recommandations	Réponse de la direction	Plan d'action	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p><u>Clarification des attentes pour les conseils juridiques du SDP</u></p> <p>Dans l'ensemble, 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.</p> <p>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</p>	<p><b>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.</b></p>	<p>D'accord.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Cette recommandation sera discutée avec les chefs de portefeuille des SJM.</p> <p>Après discussion, le SDP élaborera des lignes directrices à communiquer aux chefs des SJM sur la bonne utilisation des services du SDP. Les lignes directrices serviront d'outil de gestion des besoins et des attentes des SJM et des clients.</p> <p>En particulier, les discussions et les lignes directrices s'articuleront sur les façons d'améliorer la qualité des demandes de conseils juridiques du SDP, afin de limiter le risque de demandes en double et de veiller à ce que les conseils juridiques ne soient pas inutilement techniques ou savants.</p>	<p>SMA Secteur du droit public</p>	<p>Décembre 2014</p>

Conclusions	Recommandations	Réponse de la direction	Plan d'action	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>d'avis conjoints.</p> <p>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.</p>			<p>Le SDP encouragera les chefs des SJM à travailler avec les juristes du SJM dans le cadre des lignes directrices.</p> <p>Le SDP continuera de déterminer le besoin et de fournir des avis conjoints, lorsque cela est approprié.</p>		
<p><u>Clarification du rôle du SDP</u></p> <p>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.</p> <p>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</p>	<p><b>2. Que le SDP désigne, là où il y a lieu, les ministères que les SJM ou les ministères clients devraient consulter.</b></p>	<p>D'accord.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Le SDP fera des recommandations aux SJM, là où il y aura lieu, quant aux autres ministères avec qui il faudra prendre contact.</p> <p>Cette question sera reflétée dans les lignes directrices du SDP (n° 1 supra).</p>	<p>SMA Secteur du droit public</p>	<p>Décembre 2014 pour les lignes directrices (n° 1 supra) avec un engagement continu avec les SJM basé sur chaque dossier.</p>

Conclusions	Recommandations	Réponse de la direction	Plan d'action	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
ont généralement reconnu que cette responsabilité revient au SDP et aux juristes des SJM.					
<p><u>Gestion de la demande de services</u></p> <p>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 à ce que la demande des services du SDP puisse maintenant augmenter, surtout pour la SDCAI, la SDP et la SDIPRP.</p>	<p><b>3. Que le SDP prenne des mesures pour surveiller et gérer la demande de ses services en l'absence de recouvrement des coûts.</b></p>	<p>D'accord.</p> <p>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.</p> <p>Le SDP prendra des mesures pour évaluer les incidences que le Centre d'expertise de la SDIPRP pourrait avoir sur les ressources.</p>	<p>Les sections individuelles du SDP étudieront les regroupements de fin d'exercice du volume des demandes des ministères clients et les analyseront pour les besoins de la gestion de la demande et du rapport au SMA.</p>	<p>SMA Secteur du droit public</p>	<p>Juin 2014 (à la suite d'un exercice financier complet sans recouvrement des coûts)</p> <p>Surveillance annuelle au cours des années subséquentes</p>
<p><u>Questions de délais et de ressources</u></p> <p>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 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</p>	<p><b>4. Que le SDP travaille avec le MAECI pour évaluer comment traiter des questions de charge de travail.</b></p>	<p>D'accord.</p> <p>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.</p>	<p>Le SDP consultera le MAECI pour gérer la demande de services juridiques et évaluer les problèmes de ressources.</p>	<p>SMA Secteur du droit public</p>	<p>La JLT a déjà consulté le MAECI et a obtenu du financement à court terme pour traiter les pressions liées à la négociation et aux litiges.</p> <p>Le MAECI a démontré un intérêt partagé à initier des enquêtes sur des solutions à long terme.</p>

Conclusions	Recommandations	Réponse de la direction	Plan d'action	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>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.</p>					
<p><u>Formation des juristes du ministère de la Justice</u></p> <p>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 3600 participants par l'intermédiaire de la Division du développement professionnel (DDP) du Ministère, ainsi qu'un nombre considérable de cours de formation en dehors de la DDP.</p> <p>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.</p>	<p><b>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.</b></p>	<p>D'accord.</p> <p>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).</p> <p>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.</p>	<p>Chaque section de formation ouvrira un dossier pour suivre la formation donnée.</p> <p>Le SDP explorera les moyens les plus appropriés de recueillir de l'information sur la mesure du rendement en tenant compte des divers contextes dans lesquels la formation est donnée, sans surexploiter ni détourner les ressources limitées consacrées aux opérations effectives de formation.</p> <p>La Section de la gestion des activités fera chaque année une synthèse de l'information au niveau sectoriel.</p> <p>Les directeurs du SDP ou leurs coordonnateurs de la formation rencontreront la DDP chaque année pour déterminer les demandes de formation du SDP adressées à la DDP.</p>	<p>SMA Secteur du droit public</p>	<p>Octobre 2013 en ce qui a trait aux dossiers de suivi de la formation donnée.</p> <p>Septembre 2014 pour recueillir de l'information sur la mesure du rendement.</p> <p>Surveillance annuelle subséquente.</p>

Conclusions	Recommandations	Réponse de la direction	Plan d'action	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p><u>Formation offerte aux avocats-conseils principaux en droit public</u></p> <p>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.</p>	<p><b>6. Que le SDP examine les besoins en formation des avocats-conseils chevronnés œuvrant au sein du Secteur, et crée des occasions de formation pour répondre à ces besoins.</b></p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Sous réserve des politiques du Ministère, le SDP continuera de faire la promotion d'occasions de formation pour ses avocats chevronnés, de façon continue, et, en particulier, par les discussions qui font partie du processus d'évaluation du rendement.</p> <p>En outre, les gestionnaires du SDP continueront de consulter les avocats-conseils sur les demandes et occasions de formation lorsqu'elles se présentent.</p>	<p>SMA Secteur du droit public</p>	<p>Évaluation et mises en œuvre annuelles au cours des discussions entourant les examens de rendement de mi-et de fin d'année, y compris les PAI et par l'entremise du Processus de gestion des compétences (là où applicable)</p>
<p><u>Données de iCase</u></p> <p>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.</p>	<p><b>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.</b></p>	<p>D'accord.</p> <p>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.</p> <p>Le Ministère s'apprête à mettre en œuvre sa nouvelle grille de gestion des risques juridiques, qui pourra alors</p>	<p>Le SDP continuera de participer, lorsque cela est approprié, aux groupes de travail du Ministère et à l'initiative de renouvellement de la GRJ et à mettre en œuvre, de façon continue, les nouvelles procédures mises au point pour le Ministère.</p>	<p>SMA Secteur du droit public</p>	<p>Débutant en novembre 2013 une fois que la formation sur la GRJ de la SDP sera terminée.</p>

Conclusions	Recommandations	Réponse de la direction	Plan d'action	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>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.</p>		<p>être instaurée au SDP.</p>			
<p><u>Approche uniforme d'ouverture des dossiers</u></p> <p>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.</p>	<p><b>8. Que le SDP applique un processus plus normalisé d'ouverture de dossiers de consultation afin qu'il soit possible de mesurer les demandes de services juridiques et d'analyser les tendances dans le temps.</b></p>	<p>D'accord.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Le SDP étudiera ses processus d'ouverture des dossiers de consultation et déterminera les éléments ou les renseignements à recueillir au moment de l'ouverture des dossiers de consultation, pour qu'il soit possible de mesurer et de comparer les demandes de services juridiques parmi les sections du SDP.</p> <p>Sous réserve des normes iCase de Justice, de l'optimisation des processus et des initiatives de dossier unique, le SDP rajustera ses procédures d'ouverture de dossiers s'il s'avère nécessaire de refléter les éléments indiqués.</p>	<p>SMA Secteur du droit public</p>	<p>Les délais seront les mêmes que ceux du Ministère pour l'initiative de dossier unique sur les dossiers de consultation ainsi que la mise en œuvre de GCDocs et du programme de gestion des cas qui remplacera iCase.</p> <p>Décembre 2013 pour des discussions avec la GPSR à savoir s'il est possible d'améliorer de façon provisoire les données iCase contenues dans les dossiers de consultation du SDP, et avec la GPSR et la DSI pour déterminer si la future plateforme ministérielle aidera à</p>

Conclusions	Recommandations	Réponse de la direction	Plan d'action	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
					suivre le déroulement des activités.
<p><u>Rôle du Comité consultatif national sur le droit (CCND)</u></p> <p>Le CCND, qui est présidé par le SMA du SDP, sert de tribune pour les hauts fonctionnaires de Justice qui souhaitent discuter 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.</p> <p>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.</p>	<p><b>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.</b></p>	<p>D'accord.</p> <p>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 relatives au rôle et à la structure du CCND.</p>	<p>Terminé.</p>	<p>SMA Secteur du droit public</p>	<p>S.O.</p>