



Department of Justice  
Canada

Ministère de la Justice  
Canada

Bureau of Review

Bureau de l'examen

---

**ÉTUDE DES PARAJURIDIQUES**

**Un examen**

**septembre 1993**

**Section de l'évaluation des programmes**

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	i
1. INTRODUCTION .....	1
1.1 .....	1
1.2 Définition de «parajuridique» .....	2
1.3 Structure de ce rapport .....	3
2. MÉTHODOLOGIE .....	5
2.1 Étude préliminaire .....	5
2.2 Entrevue .....	6
2.3 Enquêtes .....	7
2.4 Révision par un expert .....	8
3. SITUATION DES PARAJURIDIQUES AU MINISTÈRE .....	9
3.1 Classification des parajuridiques .....	12
3.2 Scolarité et formation des parajuridiques .....	13
3.3 Tâches du parajuridique .....	14
3.4 Branches du droit .....	17
3.4.1 Contentieux .....	17
3.4.1.1 Contentieux des affaires civiles .....	18
3.4.1.2 Contentieux des affaires fiscales .....	18
3.4.1.3 Poursuites pénales .....	18
3.4.2 Droit commercial et immobilier .....	19
4. LE TRAVAIL DU PARAJURIDIQUE .....	21
4.1 Le secteur privé .....	21
4.2 Le Département de la Justice des États-Unis .....	22
4.3 Le ministère de la Justice du Canada .....	24
4.4 Qualifications du parajuridique .....	25
4.5 Conclusions .....	27

5. PARAJURIDIQUES ET DEMANDE .....	31
5.1 La division du travail entre avocats et parajuridiques .....	31
5.1.1 Le niveau de la demande en services de parajuridiques .....	31
5.1.2 La nature de la demande en services additionnels de parajuridiques .....	41
5.2 La division du travail entre parajuridiques et employés de soutien .....	45
5.2.1 Les résultats .....	46
5.3 Conclusions .....	51
6. FACTEURS INFLUANT SUR L'UTILISATION DU PARAJURIDIQUE .....	55
6.1 Avantages possibles .....	55
6.1.1 Économies substantielles du fait d'affecter des parajuridiques plutôt que des avocats à des tâches juridiques courantes .....	56
6.1.2 Amélioration de la productivité des avocats et de leur satisfaction professionnelle. ....	57
6.1.3 Amélioration de la qualité du travail .....	58
6.1.4 Possibilités d'avancement pour les employés de soutien aspirant à devenir parajuridiques et possédant les aptitudes voulues .....	58
6.2 Types de tâches accomplies dans les unités .....	59
6.3 Disponibilités en parajuridiques compétents .....	59
6.4 Connaissances et largeur d'esprit que doivent avoir les avocats et les gestionnaires .....	60
6.5 L'autonomie qui conviendrait au parajuridique .....	62
6.6 Conclusions .....	63
7. GÉRER L'INTÉGRATION DU PARAJURIDIQUE .....	65
7.1 Détermination de la demande .....	65
7.2 Dotation en réponse à la demande .....	67
7.3 Formation et perfectionnement professionnel sur place .....	69
7.4 Conclusions .....	72

## ANNEXES

## SOMMAIRE

Les parajuridiques ont fait leur apparition durant les années 1960 en tant que catégorie professionnelle reconnue et cette apparition tint en grande partie au fait que les coûts des services juridiques étaient en train de devenir inabordables. Les cabinets privés d'avocats et le secteur public se rendaient compte que l'on obtiendrait des économies substantielles à confier certaines tâches d'avocat à des assistants dûment formés. Puisqu'ils accomplissaient des tâches traditionnellement exécutées par des avocats, ainsi que certaines tâches exécutées par des secrétaires juridiques et des commis, et parce que la reconnaissance de la profession de parajuridique pouvait entraîner pour ces catégories professionnelles des conséquences sous le rapport de l'emploi et de certains aspects financiers, les parajuridiques n'ont été reconnus comme groupe professionnel que graduellement.

Le ministère de la Justice a reconnu dans une certaine mesure les avantages qu'apporte le recours au parajuridique; il emploie 71 parajuridiques (effectif de janvier 1993). Ces parajuridiques sont surtout affectés à des affaires de contentieux ou de droit immobilier et commercial, mais on en trouve aussi quelques-uns dans le Secteur des services juridiques et dans d'autres unités de l'Administration centrale.

Des pressions récentes revendiquant une meilleure efficacité des travaux juridiques exécutés au Ministère ont amené certains gestionnaires à conclure qu'il conviendrait sans doute d'employer davantage les services du parajuridique. Le Bureau de l'examen, en collaboration avec la Sous-direction des ressources humaines, a réalisé la présente étude pour déterminer comment étaient employés les parajuridiques au Ministère; et notamment pour comparer leur travail avec les fonctions pour lesquelles ils ont été formés, avec le travail accompli par d'autres employés du Ministère, ainsi qu'avec le travail accompli ailleurs par des parajuridiques.

Notre étude a consisté en des consultations approfondies auprès de gestionnaires, d'avocats, de parajuridiques et d'autres spécialistes clés au ministère de la Justice, dans des cabinets d'avocats, au cabinet du Procureur général de l'Ontario, au Département de la Justice des États-Unis et dans des établissements d'enseignement qui forment des parajuridiques. Nous avons consulté

également des parajuridiques du secteur privé et des associations de parajuridiques. De plus, nous avons enquêté auprès de tous les avocats et employés de soutien de quatre grands secteurs du Ministère oeuvrant dans diverses branches du droit.

Les principales constatations de notre étude peuvent se résumer comme suit :

1. Les avocats du Ministère ont déclaré consacrer, en moyenne, 40 heures par semaine à des tâches que nous avons identifiées comme étant susceptibles d'être confiées au parajuridique. Selon eux, 25 pour cent de ce travail pourrait être effectué par un parajuridique, à condition qu'il ait la formation et l'expérience voulues.
2. Les gestionnaires interrogés estimaient qu'il faudrait accroître dans une certaine mesure le rôle du parajuridique pour qu'il puisse exécuter certaines des tâches relativement simples actuellement accomplies par les avocats, afin que ceux-ci puissent se concentrer sur des travaux juridiques plus complexes auxquels ils ne peuvent consacrer tout le temps voulu.
3. Les niveaux de la demande en services de parajuridiques, i.e. de la demande en travaux de parajuridique énoncés dans nos listes, ne variaient que faiblement d'un secteur à l'autre. Les gens du Contentieux ont déclaré une demande quelque peu plus élevée que les autres, et le Secteur du droit public, une demande un peu plus faible. L'enquête a montré que la demande dépassait la capacité d'exécution de l'effectif de parajuridiques déjà en place.
4. Des facteurs comme le domaine de droit pratiqué, le lieu de travail et les échelons des différents avocats ne présentaient qu'une corrélation globale mineure avec la demande en services additionnels de parajuridiques telle qu'exprimée par les répondants. Ces facteurs n'ont été importants que dans un petit nombre de cas.
5. Les données recueillies dans d'autres administrations gouvernementales et dans le secteur privé donnent à croire que l'emploi du parajuridique est en général variable et dépend de l'initiative de chaque gestionnaire. Cependant, les résultats obtenus dans certains bureaux à l'extérieur du Ministère donnent à croire qu'un emploi additionnel du parajuridique peut apporter des avantages substantiels.
6. En général, les gestionnaires et les avocats qui travaillaient avec des parajuridiques étaient très favorables à l'utilisation du parajuridique et préconisaient un accroissement de leur rôle, tandis que ceux qui n'avaient jamais ou presque jamais travaillé avec eux étaient

généralement sceptiques ou plus prudents concernant l'utilisation possible de leurs services.

7. Dans les quatre secteurs étudiés, les employés de soutien qui ont répondu au questionnaire ont dit consacrer en moyenne environ 25 pour cent de leur temps à exécuter des tâches de parajuridique débutant.
8. Environ le quart de ces employés de soutien ont dit consacrer plus de 15 heures par semaine à des tâches de secrétaire juridique d'expérience et environ 10 pour cent ont dit y consacrer au moins 25 heures par semaine.

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 Contexte

Les parajuridiques ont fait leur apparition durant les années 1960 en tant que catégorie professionnelle reconnue et cette apparition tint en grande partie au fait que les coûts des services juridiques étaient en train de devenir inabordables. Les cabinets privés d'avocats et le secteur public se rendaient compte que l'on obtiendrait des économies substantielles à confier certaines tâches d'avocat à des assistants dûment formés. Une publication parue aux États-Unis sous le titre *Paralegal Personnel for Attorney General's Offices* (Le parajuridique au Département du Procureur général) énonce comme suit les avantages qu'offre le parajuridique :

Permet des économies de toutes sortes en libérant l'avocat pour d'autres tâches.

Permet d'augmenter la productivité, son concours permettant à l'avocat d'élargir son portefeuille d'«affaires facultatives».

Permet d'améliorer la qualité du travail grâce à une meilleure adéquation entre le travail à accomplir et les qualifications du personnel.<sup>1</sup>

Puisqu'ils accomplissaient des tâches traditionnellement effectuées par des avocats, ainsi que des tâches exécutées par des secrétaires juridiques et des commis, et parce que la reconnaissance de la profession de parajuridique pouvait entraîner pour ces catégories professionnelles des conséquences sous le rapport de l'emploi et de certains aspects financiers, les parajuridiques n'ont été reconnus comme groupe professionnel que graduellement. En 1990, le gouvernement de l'Ontario a commandé une étude approfondie sur les parajuridiques pour déterminer la forme à donner à la profession et les normes qui accompagneraient la reconnaissance du parajuridique comme professionnel (rapport Ianni). La question des tâches que les parajuridiques autonomes seraient autorisés à accomplir s'est révélée difficile à régler. Trois années après la parution du rapport Ianni, le gouvernement de l'Ontario n'en a pas encore fini l'examen.

---

<sup>1</sup> Shaybe, Neil T., The Paralegal Profession: A Career Guide, New York, Oceana Publications Inc., 1977.

Plusieurs études ont montré qu'employés efficacement, les parajuridiques peuvent apporter les avantages précités. Le ministère de la Justice l'a reconnu dans une certaine mesure du fait qu'il emploie 71 parajuridiques (effectif de janvier 1993). Ces parajuridiques sont surtout affectés à des affaires de contentieux ou de droit immobilier et commercial, mais on en trouve aussi quelques-uns dans le Secteur des services juridiques et dans d'autres unités de l'Administration centrale. Des pressions récentes revendiquant une meilleure efficacité des travaux juridiques exécutés au Ministère ont amené certains gestionnaires à conclure qu'il conviendrait sans doute d'employer davantage les services du parajuridique.

En fait, il se fait au Ministère beaucoup plus de travail de parajuridique que celui exécuté par les parajuridiques proprement dits. La plupart des avocats accomplissent au moins quelques travaux de parajuridique. Les secrétaires et les commis accomplissent également des tâches de parajuridique à des degrés divers.

Le Bureau de l'examen, en collaboration avec la Sous-direction des ressources humaines, a réalisé la présente étude pour déterminer comment étaient employés les parajuridiques au Ministère; et notamment pour comparer leur travail avec les fonctions pour lesquelles ils ont été formés, avec le travail accompli par d'autres employés du Ministère, ainsi qu'avec le travail accompli ailleurs par des parajuridiques.

## **1.2 Définition de «parajuridique»**

Il fallait dès l'abord définir le terme. Nous avons cherché à élaborer une définition qui pût présider à la conception des instruments de collecte des données. Il nous fallait notamment déterminer quelles tâches pouvaient être considérées comme des tâches de parajuridique, de manière à pouvoir déterminer dans quelle mesure elles étaient exécutées au Ministère et qui les exécutait.

Un examen de la documentation sur les parajuridiques ainsi que des échanges de vues avec diverses personnes compétentes en la matière nous ont permis de constater l'inexistence d'un consensus raisonnable sur une définition détaillée du terme «parajuridique» qui fût formulée en fonction des tâches à accomplir. Les définitions généralement acceptées sont d'ordre général. Les employeurs ou les clients de parajuridiques définissent le terme en fonction de leurs besoins et de certaines restrictions quant aux fonctions qu'ils sont autorisés ou sont aptes à exercer.



Nous avons adopté une version modifiée des définitions énoncées par l'Association du barreau canadien<sup>2</sup> et l'*Institute of Law Clerks of Ontario*. La présente étude emploie une définition-cadre qui désigne le parajuridique comme «quelqu'un à qui est déléguée l'exécution de travaux juridiques de fond qui, en son absence, seraient exécutés par un avocat», notamment «dépouiller et consigner des informations fournies par des clients, des autorités gouvernementales ou d'autres sources en vue de produire une base de connaissances pouvant servir de fondement à des avis ou à des orientations éclairées, ainsi que rédiger, remplir, classer convenablement, enregistrer et présider à la passation en bonne et due forme de documents juridiques qui mettent en oeuvre ou actualisent ces services juridiques».

Cette définition nous fournit un cadre utile pour réfléchir sur les fonctions de parajuridique, mais il nous est apparu manifeste qu'une part importante du travail allait consister à examiner comment le Ministère définissait en pratique les fonctions de parajuridique et s'il y aurait avantage à modifier ou à élargir cette définition. Notre rapport s'applique tout particulièrement à déterminer les tâches considérées ou que l'on pourrait considérer comme convenant au parajuridique. Cet effort de détermination des tâches du parajuridique est la matière première de nombre des constatations et des recommandations du rapport. Le chapitre qui suit décrit le travail préalable réalisé pour arriver à un corpus de tâches propres au parajuridique ainsi que les recherches que nous avons menées sur la base de ces tâches.

### 1.3 Structure de ce rapport

Le reste de l'étude comporte sept chapitres. On y trouve la description des méthodes suivies pour la cueillette et l'analyse de l'information, un exposé du statut actuel des parajuridiques du Ministère (avec données comparatives provenant d'autres administrations gouvernementales), une discussion du rôle des parajuridiques, l'examen de la demande en services de parajuridiques telle qu'exprimée au Ministère, l'analyse des facteurs influant sur l'utilisation efficace du parajuridique, une discussion des questions relatives à l'intégration du parajuridique dans le Ministère et un ensemble de recommandations pour une utilisation future optimale du parajuridique.

---

<sup>2</sup> W.S. Lockington, *Effective Use of Para-Legals and Systems*, l'Association du barreau canadien, 1983.



## **2. MÉTHODOLOGIE**

Les recherches que nous avons menées pour réaliser notre étude comportaient les aspects suivants :

1. une étude préliminaire;
2. des entrevues;
3. des enquêtes;
4. la révision par un expert.

### **2.1 Étude préliminaire**

L'étude préliminaire avait les objectifs suivants : fournir des renseignements généraux de base sur la fonction de parajuridique, appréhender toute la gamme des services que les parajuridiques pourraient dispenser au Ministère, comprendre comment fonctionnent actuellement les parajuridiques au sein du Ministère, acquérir une idée préliminaire des pratiques du Ministère susceptibles d'influer sur l'emploi possible (ou probable) de parajuridiques au Ministère et arriver à une définition de travail acceptable de la fonction de parajuridique pour les fins de la présente étude. Ces données de base nous ont permis d'élaborer des instruments pour mener nos enquêtes et des cadres pour guider nos entrevues.

L'étude préliminaire consistait en :

1. un examen de l'information disponible sur les parajuridiques employés par le Ministère, telle que leur description de poste, leur lieu d'emploi, leur classification, leurs antécédents et leur expérience;
2. l'examen de divers textes sur les parajuridiques;

3. des entrevues avec cinq gestionnaires, cinq parajuridiques et cinq employés de soutien du Ministère;
4. des entrevues avec des directeurs d'établissements d'enseignement et des formateurs de parajuridiques;
5. l'examen des méthodes adoptées pour réaliser notre étude et l'élaboration d'une définition de travail des fonctions de parajuridique.

Toutes nos données concernant le personnel des parajuridiques, leurs lieux de travail et leur classement, ainsi que nos données sur l'effectif, les lieux de travail et le classement des avocats ont été obtenues du Système d'information de la gestion du personnel (Systèmes de gestion des ressources humaines et langues officielles). Ces données portaient sur les effectifs en fonction en janvier 1993.

## 2.2 Entrevues

Dans la réalisation de cette étude, ce sont nos rencontres avec diverses personnes connaissant bien la fonction de parajuridique, ou les tâches qui pourraient convenir à des parajuridiques au Ministère, qui ont constitué notre principale source d'information. Ces rencontres se sont ajoutées aux entrevues qui avaient servi à l'étude préliminaire. Nous avons interrogé des cadres de la Sous-direction des ressources humaines du Ministère, des parajuridiques à l'emploi du Ministère, des gestionnaires du Ministère qui emploient ou seraient en mesure d'employer des parajuridiques, ou qui affectent des employés de soutien à des tâches de parajuridique, des avocats et des employés de soutien du Ministère, mais également des avocats et des parajuridiques travaillant dans des cabinets d'avocats, des parajuridiques indépendants, des responsables provinciaux connaissant bien les tâches du parajuridique, des hauts fonctionnaires du système de justice des États-Unis, des représentants d'organisations américaines de parajuridiques ainsi que des formateurs de parajuridiques aux États-Unis et au Canada. De plus, nous avons réuni des parajuridiques en trois groupes de discussion dirigée, à Ottawa et dans les régions, pour des échanges d'idées sur les questions que nous voulions examiner. On trouvera en appendice de plus amples renseignements sur les entrevues.

### 2.3 Enquêtes

Notre étude est axée sur deux grands thèmes : nous cherchions à savoir dans quelle mesure les secrétaires et d'autres employés de soutien accomplissaient des tâches de parajuridique au sein du Ministère, et dans quelle mesure il serait possible d'utiliser plus largement le parajuridique pour assister l'avocat, afin de permettre à ce dernier de se concentrer sur des travaux juridiques plus complexes. Afin d'obtenir une base de données plus solide pour déterminer l'utilisation optimale du parajuridique, nous avons réalisé deux enquêtes postales auprès du personnel du Ministère. L'une s'adressait aux avocats de quatre secteurs du Ministère : Services juridiques, Contentieux (y compris les bureaux régionaux), Droit civil et Droit public, sauf le Bureau du Conseil privé (Justice) et la Commission de révision des lois. L'autre a été menée auprès de secrétaires et d'autres employés de soutien de ces mêmes secteurs.<sup>3</sup>

Nous avons distribué aux avocats une liste de tâches que nous avons estimé, à la suite de consultations préliminaires, pouvoir convenir à des parajuridiques. Un questionnaire leur demandait d'indiquer la moyenne des heures qu'ils estimaient consacrer hebdomadairement à chacune de ces tâches et le nombre moyen d'heures de ce travail qui, selon eux, pourrait être confié à un parajuridique. Ils avaient à indiquer ce nombre d'heures en pourcentage de la durée totale du temps qu'ils consacraient eux-mêmes à chaque tâche. Les enquêtés ne devaient pas compter dans leurs chiffres le nombre d'heures de travail accomplies par les parajuridiques eux-mêmes dans les différentes sections qui en employaient. Les instructions étaient très claires à ce sujet.

Nous avons également distribué aux employés de soutien une liste de tâches de parajuridique susceptibles d'être accomplies par des secrétaires et des commis au Ministère. La liste comprenait certaines des tâches figurant dans le questionnaire des avocats, à quoi s'ajoutaient des tâches de type travail de soutien qui avaient peu de chances d'être accomplies par des avocats. Les répondants devaient indiquer le nombre moyen d'heures de travail qu'ils consacraient hebdomadairement à chaque tâche.

Il était également demandé aux enquêtés de donner des commentaires sur les tâches citées ou toute autre tâche qu'ils jugeaient pertinente à l'étude. Une lettre expliquait le but de l'étude et du questionnaire, à quoi s'ajoutaient des instructions indiquant comment répondre au

---

<sup>2</sup> La liste d'envoi nous a été fournie par la Direction générale des ressources humaines du ministère de la Justice.

questionnaire. Nous avons prévu que les enquêtés pourraient avoir du mal à interpréter les définitions des tâches et à faire la distinction entre les tâches de parajuridique proprement dites et les tâches de soutien qu'il ne fallait pas considérer comme des tâches de parajuridique, et nous nous sommes par conséquent appliqués à clarifier ces points.

Avant d'envoyer les questionnaires, nous les avons testés auprès d'un échantillon d'avocats et d'employés de soutien et leur avons apporté plusieurs modifications en fonction des commentaires obtenus. Nous avons également consulté plusieurs avocats et spécialistes dans le domaine des parajuridiques pour nous assurer que nos énoncés de tâches étaient suffisamment détaillés et valables pour les deux populations visées. On trouvera en appendice les questionnaires et la documentation d'accompagnement.

Les questionnaires ont été distribués aux enquêtés par courrier interne en décembre 1992 et sont revenus au Bureau de l'examen en janvier 1993 (sauf quelques-uns revenus en février). Les taux de réponse ont été d'environ 60 pour cent pour chacun des questionnaires. Après épuration des données et élimination des réponses inutilisables, il nous est resté 542 réponses au questionnaire des avocats et 298 réponses à celui des employés de soutien, soit dans chaque cas nettement plus de 50 pour cent des populations visées. Les données ont été analysées par progiciel SPSS.

Les réponses ne sont que des estimations du temps que les enquêtés avocats consacraient à certaines tâches. Pour autant que nous sachions, aucun des répondants ne tenait de ses heures de travail un décompte qui eût fourni une répartition exacte des heures consacrées à chacune des tâches. De ce fait, nous pouvons difficilement évaluer l'exactitude de leurs estimations.

#### **2.4 Révision par un expert**

Un expert en la matière, M. R.W. Ianni, Ph.D., président de l'université de Windsor et ex-commissaire du Groupe de travail de l'Ontario sur les parajuridiques, avait été chargé dès le début de nous éclairer à certains stades critiques. Après nos recherches préparatoires aux entrevues et aux enquêtes, il a révisé la liste des tâches de parajuridique que nous avions établie et notre plan général. Il a également examiné les conclusions de l'étude pour nous fournir ses perspectives propres en fonction des résultats obtenus.

### 3. SITUATION DES PARAJURIDIQUES AU MINISTÈRE

A l'époque de l'étude, il y avait 71 parajuridiques au ministère de la Justice. Le tableau 1 les répartit selon les différentes unités où ils exerçaient leurs fonctions. Le tableau donne aussi le nombre des avocats et des employés de soutien que comptait chaque unité et le ratio avocats/parajuridique correspondant.<sup>4</sup>

On peut voir dans ce tableau que la grande majorité des parajuridiques (44) travaillaient au Secteur du contentieux. Les deux tiers travaillaient dans les bureaux régionaux, si on inclut celui de Montréal. Le Secteur du droit public ne comptait aucun parajuridique et le Secteur des services juridiques en avait neuf, en comptant les quatre qui étaient affectées au Programme canadien de prêts aux étudiants (au Secrétariat d'État). Dans les unités où les avocats étaient les plus nombreux, certaines (l'unité des poursuites pénales d'Ottawa/Hull, le Contentieux des affaires civiles à l'Administration centrale et le bureau régional de Montréal) se distinguaient par un plus grand nombre de parajuridiques par avocat. Le ratio avocats/parajuridique s'établissait à 16:1 pour l'ensemble du Ministère.

Comme la majorité des parajuridiques se trouvent dans les bureaux régionaux, nous présentons les données concernant chacun de ces bureaux dans le tableau 2.

Le tableau 3 répartit les différents personnels entre diverses branches du droit pour en donner une distribution que l'on puisse rattacher plus directement au genre de travail juridique accompli. C'est dans le domaine du contentieux des affaires civiles que l'on trouve le plus de parajuridiques. Les unités qui s'occupent de poursuites pénales comptent en moyenne un parajuridique pour 10 avocats et celles qui s'occupent de contentieux des affaires fiscales ont en moyenne un parajuridique pour 13 avocats. Les unités oeuvrant en droit commercial et

---

<sup>3</sup> Toutes nos données concernant le personnel des parajuridiques, leurs lieux de travail et leur classement, ainsi que nos données sur l'effectif, les lieux de travail et le classement des avocats ont été obtenues du Système d'information de la gestion du personnel (Système de gestion des ressources humaines et langues officielles). Ces données portaient sur les effectifs en fonction en janvier 1993.

immobilier comptent beaucoup moins d'avocats que les autres branches considérées ici : leur ratio avocats/parajuridique est de huit à un. Les unités du Secteur des services juridiques n'emploient pas de parajuridique, sauf exceptions.

<b>Tableau 1</b>				
<b>Ratio avocats/parajuridique par secteur</b>				
<b>Secteur</b>	<b>Para-juridiques</b>	<b>Avocats</b>	<b>Employés de soutien</b>	<b>Ratio avocats/parajuridiques</b>
<b>Secteur du contentieux</b>	<b>44</b>	<b>429</b>	<b>349</b>	<b>10:1</b>
Bureaux régionaux	32	338	260	11:1
Autres bureaux	12	91	89	8:1
Poursuites pénales (Ott./Hull)	1	8	2	8:1
Groupe d'assist. internationale	2	3	2	2:1
Crimes contre l'humanité et crimes de guerre	1	10	22	10:1
Contentieux des aff. civiles	6	22	22	4:1
Contentieux des aff. fiscales	2	22	15	11:1
<b>Secteur du droit civil</b>	<b>18</b>	<b>142</b>	<b>118</b>	<b>8:1</b>
Bureau régional de Montréal	15	93	71	6:1
Autres bureaux	3	49	47	16:1
Contentieux des aff. civ. et du droit immobilier (Québec)	2	11	6	6:1
Prog. nat. pour l'adm. de la just. dans les deux langues off.	1	1	1	1:1
<b>Secteur des services juridiques ministériels</b>	<b>9</b>	<b>397</b>	<b>32</b>	<b>44:1</b>
Groupe du droit commercial et des serv. de consultation	1	7	3	7:1
Groupe du droit immobilier	1	5	2	5:1
Santé et Bien-être social	1	11	-	11:1
Commerce international (JUT)	1	5	-	5:1
Travaux publics	1	8	-	8:1
Secrétariat d'État	4	11	2	3:1
<b>Secteur du droit public</b>	<b>-</b>	<b>120</b>	<b>70</b>	<b>-</b>
<b>Tous les autres secteurs</b>	<b>-</b>	<b>70</b>	<b>522</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>1158</b>	<b>1091</b>	<b>16:1</b>



<b>Tableau 2</b>				
<b>Ratio avocats/parajuridique par bureau régional</b>				
<b>Bureau régional</b>	<b>Parajuridiques</b>	<b>Avocats</b>	<b>Employés de soutien</b>	<b>Ratio avocats/parajuridiques</b>
<b>Edmonton</b>	<b>5</b>	<b>54</b>	<b>49</b>	<b>11:1</b>
Contentieux des affaires civ.	1	7	4	7:1
Poursuites pénales	2	14	7	7:1
Droit immobilier et commercial	1	8	5	8:1
Contentieux des affaires fisc.	1	20	11	20:1
<b>Halifax</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>5:1</b>
Contentieux des affaires civ.	1	5	2	5:1
Poursuites pénales	1	8	5	8:1
Droit immobilier et commercial	1	1	1	1:1
Contentieux des affaires fisc.	1	4	2	4:1
<b>Montréal</b>	<b>15</b>	<b>93</b>	<b>71</b>	<b>6:1</b>
Contentieux des affaires civ.	10	48	29	5:1
Poursuites pénales	3	19	9	6:1
Contentieux des affaires fisc.	2	24	8	12:1
<b>Saskatoon</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>6:1</b>
Poursuites pénales	1	4	1	4:1
Droit immobilier et commercial	1	4	3	4:1
<b>Toronto</b>	<b>13</b>	<b>122</b>	<b>89</b>	<b>9:1</b>
Contentieux des affaires civ.	5	44	33	9:1
Poursuites pénales	4	33	18	8:1
Droit immobilier et commercial	1	10	8	10:1
Contentieux des affaires fisc.	3	31	10	10:1
<b>Winnipeg</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>21:1</b>
Contentieux des affaires civ.	1	8	1	8:1
<b>Vancouver</b>	<b>5</b>	<b>86</b>	<b>65</b>	<b>17:1</b>
Contentieux des affaires civ.	2	15	17	8:1
Poursuites pénales	1	27	13	27:1
Droit immobilier et commercial	1	18	9	18:1
Contentieux des affaires fisc.	1	24	9	24:1
<b>Winnipeg</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>21:1</b>
Contentieux des affaires civ.	1	8	1	8:1
<b>Yellowknife</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>8:1</b>
Contentieux des affaires civ.	2	4	2	2:1
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>431</b>	<b>331</b>	<b>9:1</b>

BRANCHE DU DROIT	Para- juridiques	Avocats	Employés de soutien	Ratio avocat/ parajuridique
Contentieux des affaires civiles <sup>5</sup>	30	167	118	6:1
Poursuites pénales <sup>6</sup>	16	162	104	10:1
Droit immobilier et commercial <sup>7</sup>	7	58	36	8:1
Contentieux des affaires fiscales	10	129	56	13:1
Autres branches <sup>8</sup>	8	642	777	80:1
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>1158</b>	<b>1091</b>	<b>16:1</b>
<b>Remarque : Ces données ne comprennent pas les gestionnaires supérieurs des bureaux régionaux.</b>				

### 3.1 Classification des parajuridiques

Le tableau 4 répartit les parajuridiques entre les différentes branches du droit où ils oeuvraient, selon leur classification. Comme le montre le tableau, les parajuridiques du Ministère sont classés dans les groupes SI-01 à SI-06. Sur les 71 parajuridiques, 48 (les deux tiers) étaient classés SI-01 ou SI-02. Il y avait six SI-04 et trois SI-06.

<sup>4</sup> Comprend les bureaux secondaires d'Iqaluit et d'Inuvik.

<sup>5</sup> Ces chiffres comprennent tous les avocats du bureau régional de Whitehorse, y compris un petit groupe d'avocats oeuvrant dans les branches de contentieux des affaires civiles ou du droit immobilier et commercial (du fait que la base de données sur les ressources humaines du Ministère ne répartit pas les effectifs de ce bureau par codes d'interclassement selon les divers éléments du personnel).

<sup>6</sup> Comprend le Groupe du droit commercial et des services de consultation ainsi que le Groupe du droit immobilier (Secteur des services juridiques).

<sup>7</sup> Comprend les parajuridiques des unités suivantes: (A) Unités du Secteur des services juridiques : Commerce international (JUT) (1), Santé nationale et Bien-être social (1), Travaux publics (1), Secrétariat d'État (4), (B) Programme national d'administration de la justice dans les deux langues officielles.

**Tableau 4**  
**Classification des parajuridiques par branche du droit**

BRANCHE	SI-01	SI-02	SI-03	SI-04	SI-06	TOTAL
Contentieux des affaires civiles <sup>9</sup>	8	9	6	5	2	30
Poursuites pénales	3	12	1	-	-	16
Droit commercial et immobilier <sup>10</sup>	-	1	5	-	1	7
Contentieux des affaires fiscales	2	7	-	1	-	10
Autres parajuridiques :	-	-	-	-	-	-
Intégration deux langues officielles	1	-	-	-	-	1
USJ	-	5	2	-	-	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>71</b>

### 3.2 Scolarité et formation des parajuridiques

Nous ne disposons pas de données complètes sur la scolarité et l'expérience des parajuridiques du Ministère. Cependant, nous avons interrogé au cours de notre étude 20 parajuridiques qui nous ont fourni des renseignements en la matière. Nous avons également obtenu beaucoup d'informations sur les possibilités de formation offertes aux parajuridiques et nous avons recueilli l'opinion de gestionnaires et de parajuridiques du Ministère et de l'extérieur sur les qualifications et aptitudes nécessaires pour exercer la fonction de parajuridique avec efficacité. Le rapport examine plus loin ces opinions, lorsque nous étudions les facteurs influant sur l'engagement des parajuridiques et que nous présentons la façon optimale, selon nous, de gérer le processus d'intégration des parajuridiques au fonctionnement du Ministère.

La plupart des parajuridiques que nous avons interrogés avaient déjà été secrétaires juridiques. Plusieurs suivaient ou avaient suivi le cours d'assistant juridique d'une durée de deux ans dispensé par certains collèges communautaires. Dans la région de Toronto, quelques-uns des parajuridiques que nous avons interrogés suivaient des cours dispensés par l'entremise de l'*Institute of Law Clerks* dans des collèges communautaires.

Certains des parajuridiques rencontrés avaient un baccalauréat ou une maîtrise (notamment en droit, en économie, en bibliothéconomie et en anglais) ou avaient suivi d'autres cours, de niveau collégial ou universitaire, qui étaient sans rapport avec le droit. Avant d'entrer dans la

<sup>8</sup> Comprend les bureaux secondaires d'Iqaluit et d'Inuvik ainsi que la Section du contentieux des affaires civiles et du droit immobilier (Québec).

<sup>9</sup> Comprend le Groupe du droit commercial et des services de consultation ainsi que le Groupe du droit immobilier (du Secteur des services juridiques).

profession, la plupart des parajuridiques du Ministère avaient travaillé pour l'État (dans des postes administratifs, ou à titre de secrétaire ou de commis de bureau) et quelques-uns avaient été clerks dans un cabinet d'avocat.

### **3.3 Tâches du parajuridique**

Les parajuridiques du Ministère se considèrent comme des membres d'une équipe juridique, oeuvrant dans un secteur important du droit et dispensant une assistance juridique, «complétant» le travail des avocats et réduisant leur travail de recherche de base en recueillant des preuves et témoignages, en faisant des travaux de recherche et en traitant des documents, ce qui permet aux avocats de se concentrer sur les questions juridiques proprement dites ou de «faire du droit». Quelques parajuridiques s'occupaient exclusivement d'un portefeuille qui leur était propre, mais la majorité d'entre eux étaient affectés à la préparation et au traitement de documents juridiques et étaient particulièrement au courant de l'élément «procédure» du droit. Des parajuridiques nous ont dit que le parajuridique se devait de connaître le droit et de savoir déterminer les questions juridiques pour pouvoir bien mener ses recherches et, dans le cas d'un litige, pour savoir quelle direction prendra vraisemblablement telle ou telle affaire.

Les parajuridiques sont souvent affectés à une affaire ou un dossier du début à la fin et doivent bien connaître les faits et les questions juridiques en cause. En revanche, la plupart des secrétaires sont affecté(e)s à divers éléments des dossiers et n'ont pas à en connaître les détails. Des parajuridiques nous ont dit que les tâches ordinaires de dactylographie et de photocopie, la prise de rendez-vous pour les avocats, les modifications de style et le formatage des documents juridiques et de la correspondance étaient du ressort des secrétaires. Rares étaient les parajuridiques qui disposaient des services de secrétaires attitré(e)s, mais certains, lorsqu'affectés à un avocat en particulier, utilisaient les services de son (sa) secrétaire. En général, les parajuridiques exécutaient eux-mêmes, en bien des cas, leurs propres travaux de soutien.

On trouvera ci-après une liste des tâches que les parajuridiques du Ministère nous ont dit accomplir.

#### **1. Recherche juridique, ce qui comprend :**

- Recueillir des données ainsi que des témoignages et des preuves.

- Faire des recherches sur des documents : consulter divers registres pour y obtenir des documents ou des données (p. ex. des montants de taxes, des certificats de statut, de la recherche de titres, des recherches sur une compagnie).
- Faire des recherches sur les antécédents d'une affaire.
- En matière de contentieux, déterminer les questions juridiques en cause pour savoir quelle direction prendra l'affaire.
- Passer en revue la jurisprudence en faisant des recherches dans le Système informatique de recherche documentaire juridique.

**2. Préparation de documents juridiques, ce qui comprend :**

- Remplir des formulaires pour le bureau d'enregistrement.
- Préparer des motions, des affidavits, des demandes d'introduction en instance, des répliques (tribunal de l'impôt).
- Vérifier l'exactitude des documents.
- Rédiger des avis juridiques.

**3. Analyse des documents, incluant :**

- Appels (affaires d'impôts), exposés de la défense, témoignages et preuves.

**4. Présence devant diverses instances judiciaires, ce qui comprend :**

- Assister à des séances de tribunaux administratifs (p. ex. enquêtes du coroner).
- Assister à des séances de la Cour des petites créances et de la Cour des procédures simplifiées.
- Présenter des remarques sur les motions non contestées (Ontario).
- Assister à des interrogatoires préalables et à des interrogatoires de débiteurs-saisis.

**5. Tenir des répertoires d'avis juridiques et d'ouvrages juridiques, ce qui comprend :**

- Recueillir des renseignements, les classer et les entrer dans des bases électroniques de données.
- Commander des livres et classer des périodiques.

**6. Établissement de calendriers des travaux**

- Comparution, surveillance des délais de prescription, répliques, recherches (pour les signatures d'actes translatifs immobiliers).

**7. Transferts de propriété**

- Terrains : transferts, achats, location par crédit-bail.
- Préparation de dossiers complets, sauf les requêtes.

**8. Rencontre de clients et de témoins et prestation de conseils**

**9. Initiation des agents**

**10. Préparation de notes d'information et de résumés des affaires**

Les parajuridiques interrogés nous ont confirmé ce que nous avons compris par d'autres sources comme étant exact, i.e. qu'un parajuridique **n'accomplit pas** les tâches suivantes :

**1. Signer des avis juridiques ou des actes de procédure**

- ne peut que faire des recherches en la matière, réviser ce type de documents et en rédiger une version provisoire;
- la responsabilité finale de ces documents incombe aux avocats.

**2. Donner des conseils juridiques**

- peut donner son avis sur des procédures judiciaires.

**3. Interroger des témoins (droit pénal)**

**4. Plaider devant un tribunal**

- sauf devant la Cour des petites créances et la Cour des procédures simplifiées, et devant les tribunaux administratifs.

### 3.4 Branches du droit

Nous décrivons ci-après les activités exercées par les parajuridiques dans chacune des grandes branches du droit, d'après les entrevues que nous avons eues avec des parajuridiques et des gestionnaires et notre examen des descriptions de poste des parajuridiques. Les énoncés d'activités ci-après ont l'intérêt de montrer de nettes différences entre la base de connaissances exigée et les aptitudes requises.

#### 3.4.1 Contentieux

Dans la branche du contentieux, les parajuridiques accomplissent une vaste gamme de tâches et s'occupent souvent d'une affaire du début à la fin. Ils apportent leur concours à la gestion des divers stades d'une affaire litigieuse et il leur arrive aussi d'analyser et d'évaluer les faits de l'affaire et d'en déterminer les problèmes juridiques. Ils doivent se tenir au courant des nouveaux textes législatifs ou réglementaires et des modifications qui leur sont apportées, dans la mesure où ils concernent leurs activités.

Les principales activités des parajuridiques du contentieux sont les suivantes : recueillir et analyser des preuves et des témoignages, faire des recherches juridiques, rédiger des plaidoiries et d'autres documents juridiques, voir à ce que les répliques et d'autres documents judiciaires soient déposés en temps voulu, coordonner des procès, interroger des témoins et des experts, organiser et préparer des pièces, mener des interrogatoires de débiteurs-saisis, prêter son concours lors des interrogatoires préalables et durant les procès, assurer le suivi des engagements pris, préparer de la correspondance sur des questions de fond, établir des notes d'information et préparer des résumés des affaires. En outre, les parajuridiques qui présentent eux-mêmes des affaires devant la Cour des petites créances ou la Cour des procédures simplifiées déterminent et ordonnent les questions à poser en contre-interrogatoire, présentent l'affaire au tribunal et recommandent ou négocient des règlements.

Des parajuridiques du contentieux tiennent également des corpus de précédents sur bases de données ainsi que des manuels de procédures. Certains tiennent des bases de données informatisées sur la gestion et l'évolution des affaires, dispensent un soutien informatisé en matière de contentieux, concourent à la formation d'étudiants stagiaires, assistent aux délibérations de tribunaux administratifs, gèrent \*des greffes de la saisie-arrêt et préparent des rapports statistiques et des rapports sur la responsabilité.

### 3.4.1.1 Contentieux des affaires civiles

Les parajuridiques du Contentieux des affaires civiles s'occupent de réclamations non complexes (p. ex. réclamations concernant des accidents de véhicules automobiles, des lésions corporelles ou des biens immobiliers, affaires concernant des contrats élémentaires ou affaires de recouvrement) présentées par ou contre la Couronne et ses organismes dans certaines branches du droit. Les parajuridiques aident également les avocats à préparer et à conduire des affaires litigieuses plus complexes. Ils doivent avoir une connaissance pratique des textes législatifs, de la jurisprudence et des principes du droit contractuel. Ils ont notamment affaire aux lois suivantes : *Loi sur la responsabilité de l'État*, *Loi sur les cours de petites créances*, *Loi sur les véhicules à moteur*, *Loi sur les assurances* et *Loi sur la prescription*.

### 3.4.1.2 Contentieux des affaires fiscales

Les parajuridiques du Contentieux des affaires fiscales aident à préparer des affaires soumises à la Cour canadienne de l'impôt, à la Cour fédérale et à la Cour suprême du Canada. Ils peuvent également mener des affaires devant la Division des procédures simplifiées de la Cour canadienne de l'impôt (affaires de moins de 7 000 \$). Leur travail requiert la connaissance de diverses lois comme la *Loi sur la Cour canadienne de l'impôt*, la *Loi sur la Cour fédérale*, la *Loi sur le Ministère de la Justice*, la *Loi sur la Cour suprême du Canada*, la *Loi de l'impôt sur le revenu* et la *Loi sur l'assurance-chômage*.

### 3.4.1.3 Poursuites pénales

Les parajuridiques de la Section des poursuites pénales jouent un rôle important dans la coordination de diverses activités juridiques. Étant donné les délais sévères et le nombre élevé des poursuites, ces parajuridiques peuvent aider à la tenue de systèmes précis et complets de suivi chronologique et maintenir la liaison avec les avocats de la poursuite et de la défense, les agents, le personnel judiciaire, les agences d'enquête, les ministères clients et les fonctionnaires étrangers pour faciliter l'exécution des demandes et assurer une action juridique rapide et précise. Ces parajuridiques doivent connaître les règles et procédures des tribunaux pénaux, les règles de la preuve en matière de contentieux criminel, certaines dispositions du *Code criminel*, la *Loi sur l'entraide juridique en matière criminelle* et certains traités et lois connexes.



Ces parajuridiques exercent entre autres les activités suivantes : organiser et tenir les dossiers de poursuites intentées en cour provinciale, tenir des systèmes de rappels des dossiers et des agendas détaillés, traiter des demandes de transfert d'accusations (dans des cas de plaider de culpabilité) à une instance fédérale occupant en poursuite ou des demandes de transfert d'accusations entre provinces ou à l'intérieur d'une province, traiter des demandes d'extraditions, traiter des demandes de lettres rogatoires et d'assistance mutuelle émanant de tribunaux étrangers, déterminer des dates de comparution et organiser des procès, mener des recherches juridiques, aider à la conduite d'enquêtes et préparer des documents probants, analyser des documents juridiques, préparer des plaidoiries et d'autres documents juridiques, prêter son concours lors de l'audition de certaines affaires, organiser des interviews de témoins et prêter son concours durant ces interviews, avaliser les reconnaissances de signification sur les documents judiciaires, organiser et tenir des corpus informatiques de faits et de précédents et des systèmes de gestion des affaires, et initier les agents et d'autres fonctionnaires. Certains parajuridiques aident également les gestionnaires à affecter ou à répartir des affaires aux avocats de la Section.

#### 3.4.2 Droit commercial et immobilier

Les parajuridiques en droit commercial et immobilier conduisent des transactions immobilières portant sur l'acquisition, la cession, l'expropriation, la location-bail et l'échange de terrains de la Couronne. Le travail requiert une connaissance approfondie des procédures présidant aux acquisitions et aux échanges de terrains et une connaissance de certaines lois et de certains textes réglementaires comme la *Loi sur les titres de biens-fonds* et ses règlements, la *Loi de l'impôt à l'achat de propriétés*, la *Loi de la sécurité sur la propriété personnelle*, la *Loi sur les compagnies*, la *Loi sur l'expropriation*, le Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement ainsi que d'autres lois provinciales ou fédérales sur la propriété et les transactions commerciales.

Les principales fonctions des parajuridiques en droit commercial et immobilier sont les suivantes : préparer des documents et de la correspondance ordinaire concernant des actes de transfert, aider à l'exécution de transferts complexes, effectuer des recherches de titres (i.e. déterminer si une propriété est grevée d'une servitude ou d'un droit de rétention et préparer des relevés de titres), compléter et traiter tous les documents juridiques nécessaires pour l'achat ou la vente de biens réels, assurer la signature et le dépôt précis et au temps voulu de documents juridiques et autres, demander des fonds aux ministères clients et s'assurer que les fonds voulus soient disponibles au moment de la signature, assister aux procédures de signature au Bureau des titres des biens-fonds, désigner et initier des agents juridiques, examiner et taxer les comptes des

agents juridiques, préparer des mémoires, mener des recherches juridiques et préparer des documents sécuritaires et commerciaux (p. ex. des billets à ordre, des hypothèques sur immeuble, des cessions de bail).

La suite de notre rapport étudie les résultats de notre étude sur le rôle des parajuridiques et examine la demande en services additionnels de parajuridiques qui se fait sentir au Ministère et les diverses modalités qu'impliquerait un éventuel élargissement du rôle des parajuridiques.

## 4. LE TRAVAIL DU PARAJURIDIQUE

Pour étudier les tâches possibles du parajuridique, nous avons rencontré un groupe varié de parajuridiques et de gestionnaires oeuvrant au sein du ministère de la Justice ou d'autres organismes à l'extérieur de l'administration fédérale, notamment au gouvernement provincial de l'Ontario, au chapitre ontarien de l'Association du barreau canadien, dans des associations de parajuridiques de l'Ontario et des États-Unis, à la Section des services juridiques de la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton, dans des cabinets d'avocats d'Ottawa et de Toronto, et au Département de la Justice des États-Unis.

La question du rôle des parajuridiques semble s'articuler en bonne partie sur le degré de professionnalisme accordé au parajuridique et attendu de lui. Ce niveau dépend dans une certaine mesure des qualités de chaque parajuridique ainsi que de la direction et des avocats de chaque section. Cependant, notre examen des pratiques appliquées à l'extérieur du Ministère nous a montré qu'il existait des moyens par lesquels la direction d'un service pouvait accentuer ce degré de professionnalisme et que le parajuridique était des plus appréciés dans les bureaux où ces moyens étaient mis à exécution.

### 4.1 Le secteur privé

Le secteur privé emploie très diversement les parajuridiques, selon la taille de l'entreprise et l'optique de la direction quant au degré convenable de responsabilités que les parajuridiques sont en mesure d'assumer. Nous avons interrogé des associés de cabinets d'avocats, des superviseurs de parajuridiques et des parajuridiques d'expérience dans trois grandes entreprises de Toronto qui emploient chacune de 50 à 60 parajuridiques. Dans ces entreprises, le parajuridique était considéré comme un professionnel qui contribuait grandement à l'activité de la maison. Son travail était considéré comme très différent de celui du personnel de soutien et dans la plupart des cas, les parajuridiques avaient eux-mêmes à leur service un personnel de soutien chargé de répondre à leurs besoins en travail de secrétariat et de bureau. Tous les parajuridiques que nous avons interrogés se situaient à un haut niveau de responsabilisation et possédaient un bagage

étendu de formation et d'expérience. Les entreprises ne dispensaient aucune formation directement, mais certaines appuyaient les employés qui demandaient à acquérir une formation ou à s'inscrire dans une organisation professionnelle. Les parajuridiques commandaient des salaires élevés, mais on attendait d'eux qu'ils contribuent à la rentabilité de l'entreprise et ils étaient en définitive jugés sur leur performance et leur capacité à engendrer des heures de travail facturables. L'importance accordée à la rentabilité dans l'emploi des parajuridiques était une incitation directe à affecter les parajuridiques à des tâches professionnelles plutôt qu'à des travaux de bureau. Bien plus, au moins une entreprise utilisait d'autres mécanismes pour favoriser le professionnalisme, comme l'affectation de parajuridiques aux avocats qui demandaient de l'aide aux superviseurs de ces derniers et une évaluation annuelle approfondie du rendement des parajuridiques qui portait sur leurs apports à l'entreprise et leurs défaillances pendant l'année écoulée.

Dans les entreprises privées, on demandait aux parajuridiques de consacrer à un projet le temps qu'il fallait pour qu'il réussisse et tous les parajuridiques disaient faire de nombreuses heures. On nous a dit que le moral était élevé et que les parajuridiques avaient un vrai sens de la solidarité.

#### **4.2 Le Département de la Justice des États-Unis**

Au Département américain de la Justice, nous avons interrogé des gestionnaires, des superviseurs de parajuridiques et des parajuridiques supérieurs à la Section du droit civil (Division du droit fiscal), à la Direction générale des délits civils (Division du droit civil) et à la Section des fraudes (Division du droit pénal). Nous avons également interrogé le directeur de la formation à la Division du droit fiscal. Les opinions variaient beaucoup d'une section à l'autre sur les fonctions qui convenaient aux parajuridiques du Département. Dans la section de la Division du droit fiscal où nous avons mené nos entrevues, il était demandé aux parajuridiques d'accomplir leurs tâches sans ou presque sans les indications du superviseur. Ils exécutaient eux-mêmes leur travaux de soutien, mais il ne leur était en aucun cas demandé de faire ce type de travaux pour les avocats. Les avocats reconnaissaient et utilisaient avantageusement leurs capacités professionnelles et leur manière de s'acquitter de leurs fonctions. De même, plusieurs moyens étaient utilisés pour éviter un emploi inapproprié des parajuridiques, tels que des plans de travail pour planifier le rendement, des dossiers d'examen périodiques, des réalisations de rendement, la notation des éléments individuels, des dossiers d'évaluation de l'employé, sans parler du soutien proprement dit apporté par le superviseur des parajuridiques et le chef de la Section.

Cette importance attachée au professionnalisme des parajuridiques se traduisait par un faible roulement du personnel et un moral élevé chez les parajuridiques, ainsi que par l'obligation faite aux aspirants parajuridiques d'avoir un niveau avancé d'études et par la ferme résolution de la Division de favoriser la formation continue, p. ex. par un programme de formation interne assurée par le Département de la Justice et l'élaboration de cours pour parajuridiques propres aux sections (environ cinq en moyenne par année).

La Section des délits civils (Division du droit civil) employait à la fois des assistants juridiques et des parajuridiques. Les assistants juridiques étaient des assistants frais débutants engagés pour combler l'écart entre les secrétaires et les parajuridiques. Dans la région de Washington, les salaires payés par l'État aux secrétaires étaient sensiblement plus faibles que dans le secteur privé. De ce fait, l'État ne pouvait, dans la plupart des cas, attirer et garder que des secrétaires ayant très peu de qualifications. On a donc établi dans cette section des postes d'assistants juridiques pour combler l'écart entre les qualifications des secrétaires et les tâches appropriées à des parajuridiques. Malgré cette grande division du travail, les attentes des avocats de la Section n'étaient pas uniformes en ce qui a trait au professionnalisme attendu des parajuridiques. Le superviseur des parajuridiques et le directeur de la Section nous ont dit que les parajuridiques de la Section se sentaient sous-utilisés et qu'ils avaient le moral bas. À part des plans de date récente en vue d'élaborer un programme de formation approfondie, la Direction générale offrait peu de moyens de formation au parajuridique. Jusqu'à récemment, il incombait à chaque intéressé de déterminer ses besoins en formation. Aucun cours n'était dispensé aux parajuridiques dans le cadre de la Direction générale. Les cours offerts aux avocats étaient en bonne partie fermés aux parajuridiques et les crédits alloués à la formation étaient presque exclusivement affectés aux secrétaires et aux avocats de la Direction générale. Par le passé, les besoins en formation structurée pour aspirants parajuridiques n'avaient guère été nombreux. La direction était en trait de modifier cette politique dans le cadre de son réexamen de l'emploi des parajuridiques et elle est maintenant résolue à reconnaître le rôle professionnel des parajuridiques et à faire en sorte qu'on leur fournisse une formation de nature à favoriser cette approche.

À la Section des fraudes (Division du droit pénal), le niveau de professionnalisme attendu des parajuridiques semblait se situer entre celui qu'on nous avait décrit à la Division du droit fiscal et celui qu'on nous avait présenté à la Division du droit civil. Le superviseur des parajuridiques et le sous-chef de la Section s'accordaient à exiger des parajuridiques un haut niveau de professionnalisme et s'appliquaient à faire reconnaître par les avocats de la Section les compétences disponibles et à les amener à en tirer bon parti. La Section a abandonné la pratique par laquelle les avocats assignaient directement des tâches aux parajuridiques au profit d'un

organe centralisé où le superviseur examine les tâches individuellement et les assigne lui-même. Ce changement a grandement diminué le volume des tâches de bureau affectées aux parajuridiques. Toutefois, il semblait exister une tension continue entre les gestionnaires chargés des parajuridiques et les avocats de la Section. Les parajuridiques ne recevaient pas encore suffisamment de tâches professionnelles à accomplir et les avocats ne semblaient pas savoir comment travailler avec les parajuridiques. Le roulement du personnel des avocats était élevé dans la Section. On croit que les avocats recrutés dans le secteur privé de Washington apportaient avec eux, quand ils accédaient à la fonction publique, l'utilisation inefficace des parajuridiques qui existait dans le secteur privé. Le superviseur des parajuridiques avait commencé à rencontrer individuellement les avocats pour leur enseigner comment bien employer les parajuridiques.

Le Département d'État des États-Unis a récemment souscrit au concept du parajuridique professionnel et s'est donné un nouveau programme de recrutement et de formation afin d'attirer des candidats possédant une scolarité poussée.

#### **4.3 Le ministère de la Justice du Canada**

Au ministère de la Justice du Canada, il ne semblait généralement pas exister, en pratique, de distinction nette entre parajuridique et personnel de soutien. Certains gestionnaires nous ont dit que leurs parajuridiques avaient été auparavant secrétaires et qu'ils considéraient leur bagage de formation et d'expérience suffisant pour les tâches de parajuridique débutant qu'ils devaient exécuter. D'autres nous ont dit que si leurs parajuridiques finissaient par faire beaucoup de travaux administratifs ou de secrétariat (en même temps que leurs tâches de parajuridique débutant), cela tenait en partie au fait que c'étaient là des travaux qu'ils faisaient auparavant comme secrétaires et que c'était ainsi que les avocats étaient accoutumés à utiliser leurs services. On nous a également dit qu'à cause d'un manque de secrétaires, les parajuridiques finissaient souvent par être affectés à des tâches de soutien pour répondre à la demande de cet ordre. Certains gestionnaires nous ont dit que des secrétaires qui avaient été promu(e)s parajuridiques exécutaient encore en bonne partie des tâches de secrétaire parce qu'ils (elles) ne pouvaient ou ne voulaient pas assumer des tâches de parajuridique.

Certains gestionnaires du Ministère qui étaient en faveur d'une façon plus professionnelle de concevoir le parajuridique nous ont fait remarquer que les avocats n'étaient pas habitués à employer ses services et ne saisissaient pas la différence entre parajuridique et secrétaire

juridique. Ils disaient qu'un avocat pouvait avoir des rapports bien établis avec des secrétaires qui accomplissaient des tâches de parajuridique débutant et qu'alors il n'avait guère envie de changer ses habitudes. Ils ajoutaient que les avocats ne se sentaient généralement pas poussés à employer les parajuridiques différemment des secrétaires juridiques.

Ce n'est pas dire que les parajuridiques soient employés inefficacement au Ministère. Au contraire, les gestionnaires interrogés nous ont cité de nombreux cas de parajuridiques qui fournissaient un service professionnel de haut calibre et dont l'apport n'était nullement du travail de secrétariat ou de bureau. Ces parajuridiques peuvent servir de modèles à l'orientation dans laquelle devrait s'engager la fonction de parajuridique.

#### 4.4 Qualifications du parajuridique

Il est clair que la question des qualifications se rattache étroitement à celle du rôle que les parajuridiques devraient jouer dans une unité donnée.

Pour étudier la question des qualifications que devrait avoir un parajuridique, nous avons rencontré des gestionnaires ayant des parajuridiques à leur service, de même que des parajuridiques du Ministère et de l'extérieur, des formateurs de parajuridiques et des gestionnaires du Ministère qui, même ayant peu d'expérience des parajuridiques, estimaient que leur emploi offrait des possibilités valables.

De ces entrevues sont ressorties quatre qualifications considérées comme importantes (mais on ne s'entendait pas sur celles qu'il fallait considérer comme les plus importantes). Ce sont : avoir une formation de parajuridique en bonne et due forme, avoir acquis de l'expérience dans un cabinet d'avocat, avoir acquis une formation de parajuridique en cours d'emploi et avoir fait des études universitaires.

Nous avons signalé précédemment qu'une partie des parajuridiques du Ministère avaient reçu une formation de parajuridique dans le cadre d'un programme collégial reconnu. Cette formation fut diversement critiquée par les gestionnaires que nous avons rencontrés. Certains la considéraient absolument essentielle. À leur avis, les parajuridiques qui n'avaient pas cette formation ne pouvaient être que des secrétaires désigné(e)s par un autre titre. Ces parajuridiques pouvaient accomplir des tâches de parajuridique débutant, mais on ne pouvait s'y fier pour toute la gamme des tâches convenant à des parajuridiques. Selon eux, il faudrait voir, davantage que ce n'était

souvent le cas, les parajuridiques comme distincts des secrétaires. Les deux rôles étaient très différents et un parajuridique devait avoir une bonne compréhension du droit, du système de justice, des systèmes judiciaires et des procédures des tribunaux. D'après leur expérience, les secrétaires promu(e)s parajuridiques avaient généralement des moyens limités à cet égard.

D'autres gestionnaires nous ont dit que les cours de formation actuels ne répondaient tout simplement pas à leurs besoins, qu'ils fallait quand même donner aux parajuridiques provenant des collèges une pleine formation en cours d'emploi parce que les programmes d'études des collèges étaient d'orientation trop étroite. Certains gestionnaires avaient l'impression que les cours des collèges étaient trop centrés sur les actes translatifs de propriété et d'autres sujets techniques, au détriment des fondements du droit canadien, de la procédure pénale et d'autres matières importantes pour les travaux à exécuter dans leurs unités. Ils exprimaient souvent l'avis qu'un(e) secrétaire formé(e) en cours d'emploi comme parajuridique était mieux équipé(e) pour aider les avocats parce que connaissant déjà le fonctionnement du bureau et les documents à traiter.

L'idée que les gestionnaires se font du rôle des parajuridiques détermine en partie l'importance des investissements qu'ils sont disposés à consentir en matière de formation des parajuridiques. Il ne fait guère de doute qu'un ou une secrétaire ayant acquis une expérience considérable dans un cabinet d'avocat nécessitera, pour exécuter des tâches de parajuridique débutant, moins de formation initiale qu'une recrue parajuridique fraîchement sortie du collège. Par ailleurs, une personne ayant reçu une formation de parajuridique en bonne et due forme, et en particulier quelqu'un qui aurait aussi un diplôme universitaire, a bien plus de chances, à long terme, qu'un(e) secrétaire n'ayant reçu aucune formation structurée de pouvoir bien exécuter des tâches de parajuridique exigeant des capacités analytiques et une plus grande connaissance du droit et des systèmes et procédures connexes.<sup>11</sup>

Quand le gestionnaire et l'avocat voient le rôle du parajuridique comme ne présentant qu'une différence marginale par rapport à celui des secrétaires, ou si le travail d'une section ne se prête tout simplement pas à l'emploi de parajuridiques avancés, il va sans dire que le gestionnaire ne sera guère disposé à investir du temps à former un parajuridique sorti de l'école, au lieu d'utiliser

---

<sup>11</sup> Nous tenons à signaler toutefois qu'on nous a cité le cas de secrétaires devenu(e)s des parajuridiques exemplaires au Ministère sans avoir reçu une formation en bonne et due forme à l'extérieur. C'étaient là des exceptions rares, mais qui indiquent qu'en pratique, il convient que les gestionnaires puissent exercer une certaine dose de flexibilité et de jugement en ce qui concerne les qualifications exigées.



l'expérience qui est déjà disponible parmi les secrétaires de son unité. Toutefois, les bureaux qui voient les parajuridiques comme un groupe professionnel distinct, plus étroitement tourné vers les avocats que vers les secrétaires (ce qui est le plus souvent le cas dans le secteur privé et ce qui était aussi le cas dans les bureaux du Département américain de la Justice que nous avons visités) considèrent une formation de parajuridique en bonne et due forme comme nécessaire et une formation universitaire comme un actif important.

#### 4.5 Conclusions

Les opinions varient parmi les gestionnaires du Ministère sur les tâches qui conviennent aux parajuridiques, ainsi que sur la mesure dans laquelle on doit considérer que leurs responsabilités correspondent davantage à celles des avocats qu'à celles des secrétaires. Dans les grands cabinets d'avocats et dans certaines divisions du Département américain de la Justice, il est courant de désigner des parajuridiques comme professionnels assistant les avocats dans toute la gamme des fonctions que ces derniers exécutent et de leur fournir des services de secrétariat ou de soutien comme aux avocats. Ces parajuridiques ont reçu une formation et fait des études en bonne et due forme, sont payés substantiellement plus que le personnel de soutien et il leur est demandé de fournir un rendement et d'assumer des responsabilités en conséquence.

Il est ressorti de nos consultations que beaucoup de secrétaires et de commis du Ministère exécutaient des fonctions de parajuridique débutant et que certains gestionnaires préféraient employer des parajuridiques qui avaient auparavant été secrétaires. D'autres gestionnaires estimaient que cette approche embrouillait la distinction entre parajuridique et secrétaire et avait pour résultat que des gens classés comme parajuridiques accomplissaient beaucoup de tâches administratives ou de secrétariat et étaient mal équipés pour fournir l'assistance juridique dont les avocats avaient besoin au Ministère.

En dernière analyse, le but visé en établissant une division du travail est d'optimiser la productivité et l'usage rentable des ressources. Notre analyse de la situation observée au Ministère et ailleurs nous a conduit à la ferme conclusion que dans la plupart des bureaux d'avocats, il existait un ensemble de tâches ne pouvant pas être exécutées convenablement par des secrétaires ou des commis, mais qu'il n'était pas rentable de confier à des avocats. Cette conclusion est fortement corroborée par les résultats de notre enquête auprès des avocats, présentés au chapitre suivant. Par ailleurs, il y a des tâches de «parajuridique débutant» qui peuvent être (et sont effectivement) exécutées par des secrétaires d'expérience. Ces travaux

peuvent être exécutés par des parajuridiques, mais dans la plupart des bureaux, il est plus rentable de les confier à des secrétaires supérieur(e)s ayant l'expérience et/ou la formation voulues.

Nos consultations approfondies avec des avocats, des gestionnaires, des parajuridiques et des employés de soutien n'ont pas dégagé une définition de «parajuridique» qui soit largement reçue. Cela tient en partie au fait que les modalités présidant à l'emploi du parajuridique dépendent dans une large mesure de la nature du travail juridique accompli dans tel ou tel bureau, ce qui est particulièrement le cas dans un environnement comme le ministère de la Justice, où les branches de droit pratiquées varient considérablement dans les quatre secteurs étudiés, tant entre secteurs qu'à l'intérieur de chaque secteur. Toutefois, nous avons rencontré plusieurs opinions utiles sur les différences entre parajuridiques et secrétaires. La définition de «parajuridique» citée précédemment désigne les travaux de parajuridique comme des travaux juridiques de fond dont l'exécution est déléguée à quelqu'un, lesquels travaux seraient, en l'absence de cette personne, exécutés par un avocat. La définition inclut dans les travaux de parajuridique les tâches suivantes : «dépouiller et consigner des informations... en vue de produire une base de connaissances pouvant servir de fondement à des avis ou à des orientations éclairées, ainsi que rédiger, remplir, classer convenablement, enregistrer et présider à la passation en bonne et due forme de documents juridiques qui mettent en oeuvre ou actualisent ces services juridiques». L'élément clé ici est que pour être considérée comme convenant au parajuridique, la tâche doit concourir substantiellement à la prestation de conseils ou d'orientations, ou à l'exécution de services juridiques, ou encore à la mise en oeuvre effective d'actions juridiques ou de services juridiques. En revanche, le travail de secrétaire consiste principalement à concourir à la production et à la distribution de documents et à l'organisation matérielle de dossiers, fichiers et documents au sein de l'unité concernée, ainsi qu'à aider à la gestion des calendriers de travail des avocats et des parajuridiques.

Autre façon d'établir la distinction : les parajuridiques ont souvent à traiter une affaire ou un dossier du début à la fin et doivent bien connaître les questions de droit et les faits en cause. En revanche, les secrétaires s'occupent généralement d'aspects isolés d'un dossier, dont ils ou elles n'ont pas à connaître les détails.

Nous avons constaté que dans le secteur privé, on faisait de nettes distinctions entre les fonctions de parajuridique et les tâches de soutien et qu'en fait les parajuridiques avaient accès aux services de soutien des secrétaires et d'autres employés de bureau autant que les avocats eux-mêmes. On considérait les parajuridiques comme faisant équipe avec les avocats à titre de premiers fournisseurs des services juridiques, le personnel de soutien apportant, lui, un soutien général à

l'unité. Les parajuridiques y étaient évalués en fonction de leur capacité à contribuer à des heures de travail facturables. Le principe des heures facturables n'est pas actuellement appliqué dans le secteur public, où est toutefois appliquée la notion de responsabilité du résultat. Les secrétaires peuvent y être évalué(e)s selon l'exactitude et la rapidité de leurs services mais ne sont pas responsables de la qualité et de la quantité du travail juridique qui est accompli, tandis que les parajuridiques, en tant que membres de l'équipe juridique, peuvent en être tenus responsables.

Malgré ces distinctions, il y a des zones floues inévitables, tout comme il y en a entre les rôles des parajuridiques et ceux des étudiants stagiaires ou des avocats débutants. Le fait est que certaines des questions traitées dans un cabinet d'avocats sont plus complexes que d'autres. Certaines exigent plus de connaissances juridiques et d'expérience que d'autres. De ce fait, certains travaux qui en théorie correspondent aux définitions précédentes des tâches de parajuridique peuvent en fait être des travaux ordinaires relevant d'un(e) secrétaire. De plus, les employés d'un bureau, qu'il aient reçu une formation de parajuridique ou une formation de secrétaire, ont des capacités et des ambitions qui varient grandement.

Dans chaque cas, il est souhaitable de faire travailler les employés au niveau maximal de leurs capacités. Établir des distinctions entre parajuridiques et employés de soutien est utile pour déterminer le maximum dont chacun d'eux est capable et contribuer à ce qu'ils soient employés là où ils seront le plus efficaces par rapport aux coûts.

Notre analyse donne à croire que le Ministère devrait entreprendre d'optimiser le dosage des divers personnels de ses unités en y affectant les secrétaires, les parajuridiques et les avocats dans des proportions qui permettent aux employés de chacune de ces catégories d'y jouer des rôles appropriés à leurs qualifications et à leur expérience. Les avocats ne devraient pas, en général, accomplir des travaux pour lesquels les parajuridiques sont qualifiés. De même, les parajuridiques ne devraient pas accomplir des travaux pour lesquels les secrétaires sont qualifié(e)s. S'ils le font, le Ministère se trouve à ne pas utiliser ses ressources de façon efficace par rapport aux coûts.

Pour arriver au dosage optimal de ses divers personnels, le Ministère devra d'abord reconnaître les parajuridiques comme une catégorie de professionnels qui assistent l'avocat dans l'accomplissement de ses tâches d'avocat, et non comme des employés qui fournissent du travail général de bureau et apportent un soutien administratif. Le Ministère devrait également établir des normes de qualification exigeant des parajuridiques une formation juridique en bonne et due

forme et récompensant les études universitaires. Il faudrait que ces normes n'ôtent pas aux secrétaires toute possibilité d'accéder au statut de parajuridique, mais elles devraient leur laisser la responsabilité d'acquérir les qualifications nécessaires.

En même temps, le Ministère devra continuer à reconnaître que beaucoup de secrétaires exécutent des travaux de parajuridique débutant et que certaines unités ont besoin d'employés à ce niveau, sans nécessairement avoir besoin de parajuridiques proprement dits. Il faudrait songer à définir une classe dite de «secrétaire juridique principal(e)» (peut-être que le niveau SCY-3 actuel pourrait être reconnu officiellement comme poste de «secrétaire juridique principal(e)». L'approche à suivre avec les secrétaires, tout comme avec les parajuridiques et les avocats, devrait être de les encourager à travailler à se hausser au niveau de leurs qualifications, de leur expérience et de leurs capacités, de leur donner des occasions de progresser dans les limites de leurs capacités, et de leur accorder une mobilité suffisante au sein du Ministère pour leur permettre d'avancer de la sorte.

Les politiques nécessaires pour mettre en oeuvre ces changements pourraient être élaborées et mises en application dans un délai relativement court, mais il faudrait appliquer les changements eux-mêmes progressivement. Les gestionnaires et les avocats devront apprendre comment utiliser efficacement les services du parajuridique «professionnel» et comment gérer la division du travail entre avocats et parajuridiques et entre parajuridiques et employés de soutien. On devra donner aux secrétaires et autres personnes intéressées à faire une carrière de parajuridique la possibilité d'acquérir les qualifications voulues et le Ministère devra se doter d'un plan pour attirer les meilleurs parajuridiques disponibles, ainsi que d'un plan de formation ajusté à ses besoins propres pour intégrer le parajuridique à ses services et assurer que tant les parajuridiques que les secrétaires juridiques principaux(ales) soient employés le plus efficacement possible.

Le chapitre 7 étudie certaines questions que soulèvent l'affectation des ressources et la formation des parajuridiques. Mais auparavant, nous présentons nos constatations sur la demande en services de parajuridiques telle qu'elle nous a été exprimée.

## **5. PARAJURIDIQUES ET DEMANDE**

Dans le présent chapitre, nous examinons nos constatations concernant la demande dont font l'objet les parajuridiques au ministère de la Justice. Nos recherches ont examiné les tâches exécutées par les avocats et les employés de soutien et elles visaient à déterminer les fonctions qui pourraient convenir à des parajuridiques. Nous étudions d'abord la division du travail entre avocats et parajuridiques, puis la division du travail entre parajuridiques et employés de soutien.

### **5.1 La division du travail entre avocats et parajuridiques**

Dans le cadre de notre examen de la division des tâches entre avocats et parajuridiques, nous avons consulté une large variété de gestionnaires, y compris dans les bureaux régionaux. Nous avons également rencontré 20 des 71 parajuridiques actuellement à l'emploi du Ministère et quelques employés de soutien travaillant avec des parajuridiques. Nous avons aussi consulté des avocats, des gestionnaires et des parajuridiques de l'extérieur (gouvernement de l'Ontario, Département de la Justice des États-Unis et cabinets d'avocats), des dirigeants d'associations de parajuridiques et des responsables d'établissements dispensant des programmes de formation pour parajuridiques. Enfin, nous avons mené une enquête auprès de la grande majorité des avocats et des gestionnaires du Ministère.

Les résultats sont décrits en détail dans les paragraphes qui suivent. Nous étudions d'abord le niveau de la demande en services de parajuridiques, puis la nature de cette demande.

#### **5.1.1 Le niveau de la demande en services de parajuridiques**

La demande en services de parajuridiques, telle qu'exprimée par les avocats, constitue une façon de mesurer un élargissement éventuel du rôle du parajuridique au Ministère. Ce n'est nullement la seule mesure, car, nous le verrons plus loin, elle est tributaire du fait que les avocats doivent comprendre et apprécier parfaitement ce que les parajuridiques peuvent faire, et doivent avoir

travaillé avec des parajuridiques par le passé. Cette mesure dépend également de la qualité de ces expériences passées et d'une idée nette de la façon dont l'avocat utilise son propre temps (ce qui souvent n'est pas aussi évident qu'on le croit). En outre, les avocats du Ministère ne travaillent généralement pas indépendamment les uns des autres, de sorte que la somme de leurs évaluations éventuelles de la demande en parajuridiques ne reflète pas nécessairement le niveau exact de la demande globale d'une section, ni du Ministère dans son ensemble. Néanmoins, l'on peut considérer la demande en services de parajuridiques telle qu'exprimée par les avocats comme un indicateur important du rôle que pourraient jouer les parajuridiques au Ministère.

Notre évaluation de la demande en services additionnels de parajuridiques au Ministère est basée sur les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des avocats et sur les entrevues que nous avons eues avec des gestionnaires et quelques avocats non gestionnaires. Tant l'enquête que les entrevues ont montré que les répondants étaient fortement en faveur d'un emploi plus étendu des services de parajuridiques, encore que moyennant plusieurs restrictions et critères précis quant aux genres de tâches qu'ils considéraient appropriées à un parajuridique (examinés plus loin dans le présent chapitre). Les gestionnaires du Ministère étaient unanimement en faveur d'un recours accru aux services du parajuridique, mais ils se limitaient à une augmentation modérée (en moyenne un ou deux parajuridiques par section).

Dans les questionnaires toutefois, les avocats ont pour leur part indiqué des possibilités beaucoup plus grandes d'emploi du parajuridique. Le questionnaire leur demandait d'indiquer la moyenne hebdomadaire d'heures qu'ils consacraient à certaines tâches. Ces tâches sont énumérées ci-après :

- Gérer des dossiers d'affaires et des dossiers d'avis juridiques.
- Préparer des rapports ou des résumés sur les litiges, sur les grands courants du droit, etc.
- Mener des recherches dans les dossiers, recueillir des témoignages et des preuves, et faire enquête sur des réclamations.
- S'occuper de la communication des pièces du dossier avant les audiences.
- Rencontrer des clients ou d'autres parties intéressées (autrement que pour communiquer les pièces du dossier avant les audiences).
- Assister à des réunions tenues avec des clients ou d'autres parties intéressées.
- Mener des recherches juridiques.
- Analyser des faits, des preuves ou des témoignages et circonscrire des questions juridiques.

- Préparer et réviser des plaidoiries, des factums, des contrats et d'autres documents juridiques.
- Préparer et réviser des avis juridiques, des notes d'information, des résumés d'affaires et d'autres types de textes.
- Rédiger et réviser de la correspondance.
- Initier des agents ou des cadres concernés.
- Mener des négociations.
- Comparaitre devant des tribunaux ou des organismes de réglementation.

On demandait ensuite aux avocats d'estimer quelle portion des heures consacrées à ces activités pourrait être confiée à un parajuridique. Le nombre d'heures qu'ils disaient transférables aux parajuridiques était indiqué en pourcentage du nombre d'heures qu'ils consacraient eux-mêmes aux tâches en question. Les chiffres donnés ne comprenaient pas les heures consacrées à ce type de tâches par les parajuridiques du Ministère eux-mêmes parce que ce n'étaient pas des heures de travail accomplies par les avocats. De ce fait, les chiffres obtenus représentent une évaluation faite par les avocats de la demande additionnelle, non la demande globale. Les avocats ont indiqué qu'ils consacraient en moyenne 40 heures par semaine aux tâches visées par le questionnaire et qu'environ 25 pour cent de ce travail pourrait, selon eux, être accompli par les parajuridiques.

Il faut interpréter avec circonspection ce dernier chiffre, car notre liste n'englobait pas nécessairement toutes les tâches accomplies par les avocats. Tout de même, le fait que les avocats disaient consacrer en moyenne 40 heures par semaine aux tâches citées dans notre questionnaire, et que moins de 10 pour cent disaient y consacrer moins que 30 heures par semaine, donne à croire que notre liste comprenait la grande majorité des tâches accomplies par les avocats.

Le nombre des heures de travail considérées par les avocats comme convenant au parajuridique était substantiel en soi, indépendamment de la portion qu'il représente. Les avocats ayant répondu au questionnaire constituaient près de la moitié de tous ceux que le Ministère emploie. Les réponses des avocats sondés montraient qu'ils consacraient plus de 4 500 heures de travail à ces tâches. En doublant ce chiffre pour tenir compte de la taille de l'échantillon (50 pour cent), nous arrivons en gros à 250 années-personnes en travail affecté à ces tâches.

Bien entendu, cela ne veut pas dire que le Ministère devrait engager 250 parajuridiques. Les chiffres que les avocats nous ont donnés indiquent qu'un pourcentage substantiel de leur travail

ne fait pas pleinement appel à leur expérience et à leurs connaissances juridiques, mais rares sont les professionnels qui sont régulièrement tenus à la hauteur de leurs capacités pendant 40 heures de leur travail chaque semaine. De même, évaluer le nombre d'heures que l'on passe à des tâches qui pourraient être accomplies par quelqu'un d'autre est une chose, mais trouver une façon efficace de transférer ce travail à cette personne, tout en ayant la certitude qu'il sera exécuté conformément à ses propres normes, en est une autre.

Nous étudions plus loin les répercussions de ces questions, ainsi que d'autres points. Malgré ces mises en garde concernant l'interprétation des données (ainsi que celles que nous avons émises au début de cette section), les répondants ont clairement indiqué qu'il se faisait au Ministère une somme considérable de travaux qui pourraient convenir aux parajuridiques, somme dépassant nettement le volume du travail accompli par ceux-ci à l'époque du questionnaire. Nous verrons que cette constatation est encore corroborée plus avant par l'examen que nous avons fait de la situation des parajuridiques par rapport au personnel de soutien.

Les avocats ne se sont pas bornés à nous indiquer des chiffres. Environ la moitié de ceux à qui nous avons envoyé le questionnaire ont également ajouté des commentaires sur les besoins en parajuridiques et sur l'utilisation optimale de leurs services. La majorité de ces commentaires portaient sur l'utilité du parajuridique pour certaines tâches données, sans fournir une évaluation globale quelconque sur l'emploi de leurs services. Cependant, plus de 30 pour cent des commentaires se prononçaient fortement pour un emploi accru des services des parajuridiques. Certains venaient d'avocats qui disposaient de services de parajuridiques et voyaient grand avantage à étendre encore leur rôle. Voici quelques commentaires typiques de ce groupe de répondants :

«Les parajuridiques sont excellents. Il nous en faudrait plus dans l'équipe pour fournir un travail plus efficace.»

«J'appuie et approuve leur emploi dans un grand nombre des activités susmentionnées, sinon toutes. Il est clair que, pour des raisons pratiques et financières, le Ministère devrait se tourner vers les parajuridiques pour améliorer son efficacité.»

«Je suis d'avis que notre ministère sous-utilise les services du parajuridique. Un grand nombre des tâches exécutés par les conseillers juridiques du contentieux pourraient être accomplies plus efficacement par des assistants juridiques ou des parajuridiques. A notre bureau régional, nous avons constaté que notre accès aux services de parajuridiques était limité.»



«Je crois que l'on pourrait, avec une formation en techniques de recherche, déléguer d'autres tâches aux parajuridiques, moyennant, bien entendu, due application des lignes directrices nécessaires. Je suis vivement pour un emploi poussé des services de parajuridiques.»

«Je suis vigoureusement partisan du concept et ma section pourrait certainement profiter des services du parajuridique.»

«Un parajuridique me permettrait d'épargner une bonne part du temps que je consacre à des tâches professionnelles.»

«Un parajuridique d'expérience pourrait aider les avocats-conseils à peu près autant qu'un avocat débutant. Comme avocat comptant 23 ans de métier, je trouve offensant d'avoir à faire beaucoup de travaux de routine comme je les faisais il y a 20 ans. Je serais plus productif et mon expertise serait mieux utilisée par le Ministère si je pouvais compter régulièrement sur l'assistance d'un parajuridique.»

«Notre parajuridique fournit d'excellents services de rédaction. Elle tient également un très utile système de classement des précédents et fait office de "solutionneuse de problèmes". J'utiliserais les services d'un parajuridique comme assistant pour les affaires plus complexes (et les affaires deviennent de plus en plus complexes).»

«L'assistance de nos parajuridiques est inappréciable.»

«De bons parajuridiques seraient une bénédiction.»

«Frustrations fréquentes devant le temps qui manque pour des recherches approfondies. C'est alors que je pense que des parajuridiques seraient d'une énorme assistance.»

«Un parajuridique me servirait surtout à accroître le volume de recherches que nous faisons pour étayer l'élaboration des avis juridiques.»

«Un parajuridique serait certainement utile dans le coin! Notre travail nous amène à examiner et à trier beaucoup de documents et nous croyons qu'un parajuridique pourrait accélérer considérablement notre travail.»

«Un parajuridique est absolument nécessaire dans la branche du droit immobilier.»

«Je crois qu'un parajuridique compétent pourrait accomplir toutes les tâches citées ayant rapport avec la collecte et l'analyse des faits, ce qui constitue une part considérable de la plupart des tâches "juridiques".»

«J'ai du mal à faire confiance aux parajuridiques, sauf pour les tâches ordinaires, comme les affaires de recouvrement, de cession de terrains, les recherches élémentaires dans le système informatique de recherches juridiques, etc. Toutefois, en supposant des parajuridiques compétents et ayant reçu une formation complète, ceux-ci pourraient faire plus de travail que ce n'est actuellement le cas dans notre unité.»

Environ 10 pour cent des commentaires que nous avons reçus étaient nettement négatifs ou exprimaient des réserves quant à l'emploi des parajuridiques. Voici quelque-uns de ces commentaires :

«A moins qu'il s'agisse d'un parajuridique chevronné, bien formé et très consciencieux, je ne me fierais pas, personnellement, à ses recherches juridiques ou à ses analyses de questions juridiques. Je préférerais travailler plus longtemps et plus fort moi-même.»

«Je ne me sentirais pas entièrement à l'aise si je devais me fier aux recherches ou analyses juridiques d'un parajuridique ou à ses travaux dans des branches exigeant qu'il porte un jugement sur des questions juridiques, à plus forte raison si sa décision doit lier la Couronne.»

«L'idée qu'on puisse affecter des parajuridiques à des tâches du secteur de l'immigration est stupide. Le volume de travail est trop lourd pour qu'on y ajoute la tâche supplémentaire d'initier et de superviser un assistant dont l'utilité serait minime, vu la nature du travail (90 pour cent est de la rédaction juridique). J'ai besoin d'un(e) secrétaire pour pouvoir passer moins de temps à classer, à photocopier, à commander des transcriptions de dossiers introduits, etc.»

«Il faut prendre garde que les parajuridiques ne deviennent des avocats (comme des sortes de comptables dans le secteur du droit!!).»

«Les parajuridiques devraient être compétents et avoir reçu la formation voulue. Un(e) secrétaire promu(e) parajuridique n'a pas la formation voulue pour accomplir les tâches citées dans le questionnaire.»

«Les parajuridiques ne nous arrivent pas avec une formation ou des études juridiques. Dans notre bureau, les parajuridiques sont des secrétaires qui, par désir d'améliorer leur situation, ou par intérêt authentique pour le droit, ou pour une quelconque autre raison, apprennent en cours d'emploi et sont maintenant étiqueté(e)s comme "parajuridique" en raison du travail qu'ils ou elles accomplissent... »

«... Je me préoccupe aussi de ce que pense l'Ordre des avocats sur le fait que les parajuridiques accomplissent des fonctions juridiques.»

«J'ai répondu au questionnaire en supposant des parajuridiques compétents. D'après mon expérience, il n'est pas raisonnable de compter là-dessus, car bien des parajuridiques du Ministère n'ont aucune des capacités voulues pour exécuter les tâches citées... »

«Les fonctions qui pourraient être exécutées par un parajuridique sont en grande partie des fonctions que pourrait accomplir un(e) secrétaire juridique compétent(e) de niveau SCY-3.»

«Nous avons besoin non pas tant de parajuridiques que d'assistance pour l'exécution de travaux de secrétariat. Les heures passées à classer, à faire des recherches, à prendre des dispositions de voyage, à copier, à organiser des rendez-vous, etc., sont des heures perdues pour le "juridique".»

Les tableaux qui suivent présentent certains résultats des réponses aux questionnaire.

<b>Tableau 5</b> <b>Nombre d'heures de travail accomplies par les avocats et qui pourraient l'être par des parajuridiques</b>	
<b>Nombre d'heures</b>	<b>Pourcentage des répondants</b>
Aucune	6,6
0,5 à 5 heures	20,8
5,5 à 10 heures	23,1
10,5 à 15 heures	18,6
15,5 à 20 heures	9,0
20,5 à 40 heures	7,5

Le tableau 5 montre que rares sont les avocats qui considèrent qu'aucune de leurs tâches ne conviendrait à des parajuridiques. Le plus grand nombre (23 pour cent) considère que 5,5 à 10 heures par semaine de leurs travaux pourraient convenir à des parajuridiques. Un pourcentage

étonnamment élevé d'avocats (16,5 pour cent) nous ont dit que plus de 15 heures de leurs travaux hebdomadaires pourraient être accomplies par des parajuridiques.

Secteur	Nombre de Répondants	Moyenne d'heures par semaine
Droit civil	43	10,3
Contentieux	227	10,5
Droit public	42	7,9
Services juridiques	230	9,5

Le tableau 6 montre que la demande additionnelle en services de parajuridiques ne varie guère d'un secteur à l'autre, sauf dans le cas des avocats du Secteur du droit public, qui semblent considérer qu'une moins grande partie de leur travail conviendrait au parajuridique. Étant donné la nature des travaux de ce secteur et le fait qu'on n'y trouve guère ce que l'on considère depuis toujours comme des fonctions «typiques» du parajuridique, p. ex. recherches dans les dossiers, établissement d'actes translatifs de propriété ainsi que rédaction et traitement d'affidavits et d'autres documents juridiques courants, il vaut peut-être la peine d'attirer l'attention sur le fait que la demande indiquée par les avocats du Secteur du droit public soit malgré tout si élevée.

Notre interprétation du tableau 6 nous oblige également à signaler le nombre relatif des avocats ayant répondu dans chaque secteur. Le taux des réponses a été moins élevé dans les secteurs du droit public et du droit civil que dans les deux autres secteurs. Nos réponses ont été fournies par environ le tiers des avocats des deux plus petits secteurs et par environ 60 pour cent des avocats du Contentieux et des Services juridiques. Mais même en tenant compte de ce facteur, les chiffres des avocats du Secteur du droit public et du Secteur du droit civil sur la demande additionnelle en services de parajuridiques représentent une demande globale considérablement plus faible que celle indiquée par les avocats du Contentieux et des Services juridiques.

Le contentieux des affaires civiles était, à l'époque du questionnaire, la branche du droit qui comptait le plus fort ratio parajuridiques/avocat au ministère de la Justice. Le tableau 7 montre que les avocats affectés au contentieux des affaires civiles avaient peut-être davantage besoin

d'une aide additionnelle en services de parajuridiques que ceux qui pratiquaient dans d'autres branches.

<b>Tableau 7</b> <b>Demande additionnelle en services de parajuridiques</b> <b>par branche du droit</b>		
<b>Branche du droit</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Moyenne d'heures par semaine</b>
Contentieux des affaires civiles	79	12,2
Droit pénal	72	9,8
Droit commercial et immobilier	33	9,7
Droit fiscal	69	9,7
Autres (principalement dans les services juridiques)	289	9,3

<b>Tableau 8</b> <b>Demande additionnelle en services de parajuridiques</b> <b>selon le lieu de travail</b>		
<b>Lieu de travail</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Moyenne d'heures par semaine</b>
Secteur du contentieux à l'Adm. centrale	41	10,8
Secteur du droit civil à l'Adm. centrale	8	20,5
Secteur du droit public à l'Adm. centrale	42	7,9
Secteur des services juridiques	230	9,5
Bur. rég. de Halifax	12	10,9
Bur. rég. de Montréal	35	8,2
Bur. rég. de Toronto	57	9,9
Bur. rég. de Winnipeg	14	11,9
Bur. rég. de Saskatoon	9	4,8
Bur. rég. d'Edmonton	31	10,9
Bur. rég. de Vancouver	47	10,4
Bur. rég. de Yellowknife	10	16,4
Bur. rég. de Whitehorse	6	7,8

Le tableau 8 montre que ce sont les avocats du Secteur du droit civil travaillant à l'Administration centrale qui voient le plus grand besoin d'accroître l'assistance fournie par les parajuridiques et que ce sont ceux du Secteur du droit public qui sentent le moins ce besoin. Les bureaux régionaux, à l'exception de ceux de Yellowknife et de Saskatoon, avaient indiqué une

demande qui s'inscrivait dans la norme pour l'ensemble du Ministère. Le bureau de Saskatoon (et, dans une moindre mesure, celui de Montréal) a exprimé un moins grand besoin, probablement parce qu'il avait un ratio parajuridiques/avocat plus élevé que les autres bureaux régionaux.

Tableau 9 Demande additionnelle en services de parajuridiques suivant les échelons du groupe «LA»		
Échelon	Nombre de répondants	Moyenne d'heures par semaine
LA 1	107	10,9
LA 2A	291	9,9
LA 2B	84	10,1
LA 3A	42	8,0
LA 3B	17	5,1

Il était à prévoir que les avocats débutants passaient plus de temps à des tâches juridiques et administratives moins complexes que celles des avocats d'expérience. C'est effectivement ce que montrent les résultats de l'enquête : ce sont les LA-1 qui ont dit consacrer le plus d'heures à des tâches qui conviendraient à des parajuridiques. En particulier, gérer des dossiers, faire des recherches dans les registres, recueillir des témoignages et des preuves, enquêter sur des réclamations, mener des recherches juridiques ainsi que rédiger et réviser de la correspondance étaient des tâches plus souvent exécutées par les LA-1 et les LA-2A que par les avocats des autres échelons et plus souvent mentionnées par les avocats de ces échelons comme tâches nécessitant les services de parajuridiques. Toutefois, la différence avec les avocats des autres échelons était faible. Si les réponses des LA-2A et des LA-2B doivent s'interpréter comme signifiant que ces avocats passent environ 25 pour cent de leur temps à exécuter des tâches qu'un parajuridique pourrait accomplir, il semblerait dès lors exact de croire que le besoin en soutien est substantiel. Ainsi que nous l'avons signalé précédemment, on ne doit pas s'attendre à ce que des professionnels, à quelque échelon qu'ils se situent, passent tout leur temps sur des travaux qui les tiennent à la hauteur de leurs capacités, mais les résultats de l'enquête semblent indiquer en eux-mêmes une sous-utilisation notable des capacités et de l'expérience des avocats.

### 5.1.2 La nature de la demande en services additionnels de parajuridiques

Nous avons examiné les types de tâches généralement considérées comme appropriées à un parajuridique au Ministère. Dans le présent chapitre, nous examinons les résultats de nos entrevues et de l'enquête que nous avons menée auprès des avocats, afin de circonscrire les types de tâches aptes à susciter, au sein du Ministère, une demande en services de parajuridiques par-delà les tâches déjà exécutées par les parajuridiques.

Les entrevues que nous avons eues avec des gestionnaires du Ministère montrent deux types de demande en services de parajuridiques : (1) une demande en assistance accrue pour des tâches qu'accomplissent déjà des parajuridiques, et (2) une demande pour des tâches actuellement accomplies par des avocats ou des secrétaires ou qui ne sont pas accomplies comme il conviendrait, faute de ressources. La plupart des gestionnaires estimaient qu'il y avait un besoin d'accroître l'assistance fournie à l'accomplissement des tâches principales actuellement exécutées par leurs parajuridiques. En plus de ces énoncés généraux, il ressort de nos entrevues diverses observations de la part des gestionnaires sur la façon dont, selon eux, leurs unités pourraient bénéficier de services additionnels de parajuridiques.

1. Selon les gestionnaires interrogés dans les secteurs du droit public, du droit commercial et immobilier et des services juridiques, les parajuridiques pourraient intervenir davantage dans la gestion des documents, p. ex. l'organisation, le classement, l'analyse et la mise en résumé. Des agents sont actuellement affectés à ce travail dans des unités où les documents très nombreux. On nous a dit que le parajuridique mettrait moins de temps à apprendre ce genre de travail et lui apporterait une meilleure continuité que les agents au sein du Ministère.
2. Dans les unités qui s'occupent de poursuites pénales et dans certaines USJ, des gestionnaires nous ont dit que l'on pourrait confier au parajuridique des recherches juridiques préliminaires. Cette opinion a été corroborée par l'enquête auprès des avocats, où la recherche juridique a été fréquemment citée comme une fonction qui pourrait grandement bénéficier du concours de parajuridiques, tant en libérant les avocats pour un travail analytique plus complexe qu'en produisant un travail de plus haute qualité dans les cas que le volume de travail obligeait à traiter insuffisamment.
3. Des gestionnaires d'unités s'occupant du contentieux des affaires civiles nous ont dit que les parajuridiques pourraient participer davantage aux interrogatoires préalables et à la

préparation des avis techniques ordinaires, ce qui laisserait plus de temps aux avocats pour gérer leurs portefeuilles et les faire avancer plus rapidement.

4. Le gestionnaire d'une unité oeuvrant dans la branche des poursuites pénales a émis l'avis que le parajuridique pourrait, en ce qui concerne le traitement des demandes de clémence présentées à la Couronne, s'occuper du traitement des éléments ordinaires de ces demandes.
5. Selon un gestionnaire dont l'unité s'occupait de droit commercial et immobilier, le parajuridique devrait être chargé de contrôler les agents et leurs fichiers, d'initier les personnes concernées et de traiter les comptes. Ce gestionnaire estimait également que le parajuridique pourrait être chargé de traiter les éléments ordinaires des contrats portant sur les relations employeurs/employés.
6. Plusieurs gestionnaires d'unités des services juridiques ont fait remarquer que le parajuridique pourrait faire gagner à leurs unités une part substantielle de temps en recevant les demandes de services des clients et en faisant des recommandations concernant les assignations des tâches, après avoir bien examiné les répercussions des questions soulevées et moyennant une bonne compréhension des travaux menés par les avocats de l'unité. Un gestionnaire estimait que la qualité des affectations en serait probablement améliorée parce que le parajuridique aurait le temps de porter des jugements plus motivés que n'en avait généralement le gestionnaire.
7. Des gestionnaires du Secteur des services juridiques et un gestionnaire du Secteur du droit public estimaient que l'on pourrait confier au parajuridique l'établissement de rapports en matière de contentieux.

D'après les résultats de notre enquête auprès des avocats, une vaste gamme de tâches pourraient, selon eux, convenir à des parajuridiques. Les avocats ont indiqué que les plus appropriées d'entre elles, en ce sens, pourraient être celles d'ordre administratif demandées par la direction de l'unité, tandis que les tâches d'ordre plutôt juridique s'y prêteraient moins. Dans le cas de ces dernières, ils exceptaient les tâches de recherches juridiques, qui se détachent des autres comme nécessitant le plus, selon les avocats, un apport additionnel de services de parajuridiques. D'après nos entrevues avec les gestionnaires et selon les commentaires formulés par les avocats, ce type de tâche n'est pas courant pour les parajuridiques du Ministère. Les tâches 4, 13 et 14 (tableau 10) étaient jugées comme exigeant très peu de services additionnels de parajuridiques



et nous savons que la plupart des parajuridiques n'accomplissent actuellement pas ces tâches. Le tableau 10 donne, pour chacune des tâches énumérées dans le questionnaire, le pourcentage des avocats ayant indiqué le nombre d'heures hebdomadaires citées en tête de colonne qui pourraient être accomplies par des parajuridiques.

L'emploi du parajuridique pour les recherches juridiques appelle une certaine prudence. On nous a dit que la recherche juridique recevait généralement moins d'attention qu'elle ne le devrait parce que les avocats la considéraient comme un aspect plutôt aride et par moments fastidieux de leur travail. Dans les écoles de droit, on nous a dit que les cours sur les recherches juridiques étaient moins populaires que les cours de fond, mais qu'ils se révélaient des plus précieux pour les avocats débutants. Il existe un risque que l'on veuille refiler les recherches juridiques au parajuridique sans tenir dûment compte de la formation qu'elles exigent pour être bien menées. Les diplômés de programmes de formation pour parajuridiques n'ont généralement pas cette formation et le Ministère devra peut-être mettre sur pied son propre programme de formation en recherches juridiques s'il entend affecter des parajuridiques à ce type de tâche.

**Tableau 10**  
**Demande additionnelle en services de parajuridiques par tache**  
**(pour cent des répondants)**

Tache	Aucune	0,5 à 5 heures	> 5 heures
1. Gérer des dossiers d'affaires et des dossiers d'avis juridiques	40,6	56,8	2,6
2. Préparer des rapports ou des résumés sur les litiges, sur les grands courants du droit, etc.	62,1	37,7	0,2
3. Mener des recherches dans les dossiers, recueillir des témoignages et des preuves, et faire enquête sur les réclamations	60,0	39,4	0,6
4. S'occuper de la communication des pièces du dossier avant les audiences	94,8	4,8	0,4
5. Rencontrer des clients ou d'autres parties intéressées (autrement que pour communiquer les pièces du dossier avant les audiences)	75,0	24,8	0,2
6. Assister à des réunions tenues avec des clients ou d'autres parties intéressées	75,0	24,8	0,2
7. Mener des recherches juridiques	26,4	68,5	5,1
8. Analyser des faits, des preuves ou des témoignages et circonscrire des questions juridiques	62,0	37,8	0,9
9. Préparer et réviser des plaidoiries, des factums, des contrats et d'autres documents juridiques	49,4	48,5	2,1
10. Préparer et réviser des avis juridiques, des notes d'information, des résumés d'affaires et d'autres types de textes	51,2	47,1	1,7
11. Rédiger et réviser de la correspondance	36,0	62,7	1,3
12. Initier des agents ou des cadres concernés	81,7	18,3	-
13. Mener des négociations	94,8	5,2	-
14. Comparaitre devant des tribunaux ou des organismes de réglementation	95,7	3,7	0,6

La principale conclusion à tirer de ces données est que la demande en services de parajuridiques ne se limite pas à quelques fonctions courantes comme la recherche de titres ou la rédaction et le traitement des affidavits et autres documents juridiques courants. Bien plutôt, les avocats du Ministère considèrent, en gros, que les parajuridiques pourraient avec profit les aider dans une vaste gamme de fonctions.

Nous n'entendons pas ici recommander laquelle ou lesquelles des sections du Ministère devraient employer un ou des parajuridiques pour tel ou tel type de tâche. Les résultats du questionnaire montrent que certaines tâches sont considérées comme susceptibles de profiter substantiellement

de l'emploi additionnel du parajuridique, que d'autres sont considérées comme ne se prêtant généralement pas au concours du parajuridique, et que certaines profiteraient modérément d'une assistance additionnelle du parajuridique. Il faudrait examiner la question au niveau de l'unité de travail, qui se situe davantage au niveau du détail, pour déterminer l'ampleur et la nature des avantages que chaque unité pourrait tirer des services du parajuridique. Les renseignements dont nous disposons à ce stade donnent à croire que cet examen ne devrait pas être limité aux unités qui s'occupent de transactions immobilières ou d'affaires de contentieux courantes, qui ont été jusqu'ici les domaines de prédilection du parajuridique.

## **5.2 La division du travail entre parajuridiques et employés de soutien**

La présente étude avait été en partie déclenchée par la constatation qu'un volume substantiel de travaux de parajuridique débutant étaient accomplis par des secrétaires et d'autres employés de soutien. Cette constatation avait été confirmée récemment par un examen réalisé auprès de secrétaires SCY-2 du Ministère. Suite à cet examen, les secrétaires qui consacraient 25 pour cent de leur temps à des tâches de parajuridique débutant ont été promu(e)s SCY-3. On peut considérer que ces secrétaires assumaient le rôle de «secrétaire juridique principal(e)». Des gestionnaires de la Sous-direction des ressources humaines avaient voulu en savoir davantage sur le volume des tâches de parajuridique qui étaient exécutées par des secrétaires et d'autres employés de soutien et examiner si ce travail était reconnu de la manière appropriée.

Dans le cadre de notre étude, nous avons mené, comme nous l'avons dit, une enquête auprès de tou(te)s les secrétaires et d'autres employés de soutien dans la plupart des unités de travail du Ministère, y compris les bureaux régionaux. Nous avons également, lors de nos entrevues avec les gestionnaires, les avocats, les parajuridiques et les employés de soutien interrogés au ministère de la Justice et ailleurs, posé des questions sur la division du travail qui conviendrait entre parajuridiques et personnel de soutien et sur les différences en capacités, expérience et formation nécessaires.

Par ailleurs, l'autre enquête que nous avons menée, celle qui s'adressait au personnel de soutien, visait à montrer le volume de tâches de parajuridique qu'exécutaient les employés de soutien. Nous avons remis aux répondants une liste de tâches et ils devaient indiquer la moyenne d'heures hebdomadaires consacrées à chacune.

Nous avons élaboré notre liste de tâches de parajuridique après avoir examiné les descriptions de poste de parajuridiques du Ministère et consulté à fond des avocats, des gestionnaires, des parajuridiques et des employés de soutien au Ministère ainsi que des personnes occupant des emplois équivalents dans le secteur privé. Nous avons également consulté des directeurs d'établissements dispensant des programmes de formation pour parajuridiques et des formateurs en ce domaine. Nous avons ensuite testé une liste préliminaire de ces tâches auprès d'un échantillon d'employés de soutien et l'avons soumise à l'approbation de parajuridiques et d'avocats, y compris des spécialistes de premier plan qui étudient la fonction de parajuridique. La liste fut ensuite modifiée en conséquence. L'une de ces modifications a consisté à retirer de la liste quelques tâches qui, nous a-t-on dit, n'étaient accomplies que par des parajuridiques de très grande expérience, et jamais par des employés de soutien. Donc, notre liste ne comprenait que des tâches susceptibles de faire l'objet d'un concours du personnel de soutien.

En élaborant notre questionnaire, nous avons constaté l'absence d'une définition absolue de «tâche de parajuridique». Il y a certaines tâches qui doivent absolument être exécutées par des avocats, et d'autres qui peuvent être accomplies par des parajuridiques selon que l'affaire n'est pas trop complexe et que le parajuridique a la compétence et l'expérience voulues. De même, il y a des tâches, comme dans la liste que nous avons dressée pour le questionnaire du personnel de soutien, qu'on peut considérer comme des tâches de parajuridique parce qu'elle exigent certaines connaissances en procédures juridiques, mais qui sont relativement simples et peuvent être accomplies, du moins jusqu'à un certain point, sans que l'employé ait reçu une formation de parajuridique en règle.

Toutefois, l'on peut, dans la plupart des cas, différencier entre travail normal de secrétaire et travail justiciable de l'intervention du parajuridique. Pour optimiser l'exactitude des réponses au questionnaire, nous l'avons accompagné d'instructions qui soulignaient les différences entre ces deux types de travaux et nous avons donné des exemples précis de tâches qu'il fallait, ou ne fallait pas, accoler à telle ou telle catégorie énoncée.

### **5.2.1 Les résultats**

Nous avons reçu 298 réponses au questionnaire des employés de soutien, ce qui représentait 60 pour cent des employés interrogés et plus de 50 pour cent du personnel de soutien des secteurs visés. D'après les réponses, les employés de soutien du Ministère consacraient en moyenne environ 25 pour cent de leur temps à des tâches que nous avons définies comme des

tâches de parajuridique. Environ 35 pour cent des employés de soutien consacraient plus de 10 heures par semaine à ces tâches et environ 10 pour cent, entre 25 et 40 heures par semaine. Le tableau 11 ci-après présente une répartition, d'après les réponses au questionnaire, du nombre d'heures de travail consacrées par les secrétaires et les commis à des tâches de parajuridique.

<b>Nombre d'heures</b>	<b>Pourcentage des répondants</b>
Aucune	21,9
0,5 à 5 heures	25,3
5,5 à 10 heures	17,7
10,5 à 15 heures	10,4
15,5 à 20 heures	8,7
20,5 à 25 heures	5,2
25,5 à 40 heures	10,8

Le tableau 12 donne une répartition des tâches de parajuridique que les employés de soutien ont déclaré accomplir. Il montre que la grande majorité des secrétaires et autres employés de soutien ne consacrent pas une très forte proportion de leur temps à l'une ou l'autre de ces tâches en particulier. Il semble montrer que les employés de soutien contribuent faiblement dans le cas de diverses tâches par ailleurs justiciables d'une façon ou d'une autre de l'intervention du parajuridique. Le nombre total d'heures consacrées à des tâches de parajuridique est substantiel, mais l'on ne confie pas dans une proportion notable aux employés de soutien la responsabilité de l'une ou l'autre de ces tâches de parajuridique, prises isolément, ce qui correspond aux conclusions de nos entrevues auprès des gestionnaires.

Tâche	Aucune	0,5 à 5 heures	5,5 à 10 heures	> 10 heures
1. Mettre à jour, classifier ou répertorier en renvois recoupés des dossiers d'affaires, des dossiers d'avis juridiques, des précédents ou des manuels de procédure	45,0	46,0	5,4	3,7
2. Mener des recherches dans les dossiers ou des recherches en bibliothèque	49,7	46,3	3,7	0,3
3. Rédiger de la correspondance	40,6	51,3	5,7	2,3
4. Rédiger des affidavits, des plaidoiries, des contrats ou d'autres documents juridiques ordinaires	62,8	29,2	6,0	2,3
5. Donner des informations à des clients et à des fonctionnaires ou cadres concernés sur des questions concernant une affaire (renseignements, réponses à leurs questions)	43,3	51,7	3,4	1,6
6. Établir les calendriers (surveillance des délais de prescription, des dates de comparution, des réunions des avocats et des clients; établir les délais-limites ou les calendriers de travail)	56,0	40,6	2,7	0,3
7. Assister à des réunions tenues avec des clients ou d'autres parties intéressées	95,6	4,4	--	--
8. Recueillir et regrouper des statistiques sur les portefeuilles des avocats de l'unité ou établir des résumés sur les questions juridiques traitées par l'unité (y compris l'établissement de rapports sur des affaires de contentieux)	68,1	27,9	3,7	0,3
9. Gérer les greffes de la saisie-arrêt	98,3	1,3	0,3	--

Les tableaux 13 à 16 donnent une répartition des heures consacrées par le personnel de soutien à des fonctions de parajuridique, par secteur, domaine du droit, lieu et classe.

Le tableau 13 montre que les employés de soutien du Secteur du contentieux et du Secteur du droit civil accomplissaient plus de tâches de parajuridique que leurs homologues des deux autres secteurs étudiés. Ces données correspondent aux résultats de l'enquête auprès des avocats, mais

elles montrent une plus grande variabilité. Rien dans les données de notre étude ne donne à croire que cela ait quelque chose à voir avec des différences de style de gestion. Cela semble tenir au fait que les unités de ces deux secteurs-là, et en particulier celles qui s'occupent de contentieux, traitent plus de dossiers, ont plus de programmation structurée à réaliser et ont par ailleurs de plus grands besoins pour les services énumérés dans le questionnaire. Comme les parajuridiques sont une denrée relativement rare dans toutes les unités, à quelques exceptions près, ces tâches sont confiées à des secrétaires ou à d'autres employés de soutien.

<b>Tableau 13</b> <b>Nombre d'heures de travail de parajuridique accomplies par le personnel de soutien, par secteur</b>		
<b>Secteur</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Moyenne d'heures par semaine</b>
Droit civil	24	9,7
Contentieux	127	12,8
Droit public	17	5,1
Services juridiques	130	6,9

<b>Tableau 14</b> <b>Travaux de parajuridique accomplis par le personnel de soutien, selon différents domaines du droit</b>		
<b>Domaine</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Moyenne d'heures par semaine</b>
Contentieux des affaires civiles	48	12,5
Droit pénal	38	12,0
Droit commercial et immobilier	17	11,7
Droit fiscal	35	12,9
Autres (principalement les services juridiques)	160	7,1

<b>Tableau 15</b> <b>Travaux de parajuridique accomplis par le personnel</b> <b>de soutien, selon le lieu</b>		
<b>Lieu</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Moyenne d'heures par semaine</b>
Contentieux, Adm. centrale	32	9,7
Droit civil, Adm. centrale	4	19,4
Droit public, Adm. centr.	17	5,1
Secteur des services juridiques	130	6,9
Bureau rég. de Halifax	0,7	12,3
Bureau rég. de Montréal	20	7,6
Bureau rég. de Toronto	32	14,8
Bur. rég. de Winnipeg	3	20,5
Bur. rég. de Saskatoon	4	9,9
Bur. rég. d'Edmonton	19	17,0
Bur. rég. de Vancouver	22	13,7
Bur. rég. de Yellowknife	4	5,4
Bur. rég. de Whitehorse	4	6,8

Les tableaux 14 et 15 montrent eux aussi de faibles différences en ce qui concerne l'exécution moyenne de tâches de parajuridique et ces différences vont dans le sens où nous pouvions le prévoir. Les unités plus spécialisées ont de fortes chances d'engendrer plus de travaux ordinaires convenant à des parajuridiques que les unités qui dispensent une gamme étendue de services (principalement les unités du Secteur des services juridiques ministériels). Le tableau 15 montre que les unités qui s'occupent des contentieux dans les bureaux régionaux ont généralement besoin de plus de services de parajuridiques que les unités de l'Administration centrale, sauf pour les deux unités situées dans les territoires du Nord-Ouest et du Yukon et pour le bureau de Montréal, qui compte sensiblement plus de parajuridiques que la plupart des autres unités du Ministère. A l'Administration centrale, la Direction du contentieux des affaires civiles déclare une plus forte demande en services de cet ordre, mais il est risqué de tirer des conclusions dans son cas car cette demande n'est basée que sur les chiffres de quatre répondants.



<b>Échelon</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Moyenne d'heures par semaine</b>
ST-SCY 2	28	7,0
ST-SCY 3	213	9,5
ST-SCY 4	9	6,1
CR 2 À CR 6	41	12,1
AUTRES	7	12,1

La grande majorité des employés de soutien qui ont répondu au questionnaire étaient des secrétaires de niveau SCY-3. Ces employés ont dit consacrer en moyenne environ 25 pour cent de leur temps à des tâches de parajuridique telles que nous les avons définies dans le questionnaire, ce qui s'accorde avec leur classification à l'échelon SCY-3. Les commis des unités juridiques du Ministère concernées par notre enquête ont dit consacrer près du tiers de leurs temps à ces tâches.

### 5.3 Conclusions

Le présent chapitre présentait les résultats de nos deux enquêtes et de nos entrevues en ce qui concerne la demande en services de parajuridiques au Ministère.

Relativement à la division du travail entre avocats et parajuridiques, les principales constatations qui se rattachent à notre enquête auprès des avocats et aux entrevues que nous avons eues avec des gestionnaires et des parajuridiques du Ministère peuvent se résumer comme suit :

1. Les avocats du Ministère ont déclaré consacrer, en moyenne, 40 heures par semaine à des tâches que nous avons identifiées comme étant susceptibles d'être confiées au parajuridique. Selon eux, 25 pour cent de ce travail pourrait être effectué par un parajuridique, à condition qu'il ait la formation et l'expérience voulues.

2. Les gestionnaires interrogés estimaient qu'il faudrait accroître quelque peu le rôle du parajuridique en lui confiant certaines tâches relativement simples actuellement accomplies par les avocats, ce qui libérerait ceux-ci pour des travaux juridiques plus complexes qu'ils ne pouvaient actuellement accomplir avec tout le temps voulu.
3. Les niveaux de la demande en services de parajuridiques, i.e. de la demande en travaux de parajuridique énoncés dans nos listes, ne variaient que faiblement d'un secteur à l'autre. Les gens du Contentieux ont déclaré une demande quelque peu plus élevée que les autres, et le Secteur du droit public une demande un peu plus faible. L'enquête a montré que la demande dépassait la capacité d'exécution de l'effectif de parajuridiques déjà en place.
4. Des facteurs comme le domaine de droit pratiqué, le lieu de travail et les échelons des différents avocats ne présentaient qu'une corrélation globale mineure avec la demande en services additionnels de parajuridiques telle qu'exprimée par les répondants. Ces facteurs n'ont été importants que dans un petit nombre de cas.
5. Les données recueillies dans d'autres administrations gouvernementales et dans le secteur privé donnent à croire que l'emploi du parajuridique est en général variable et dépend de l'initiative de chaque gestionnaire. Cependant, les résultats obtenus dans certains bureaux à l'extérieur du Ministère donnent à croire qu'un emploi additionnel du parajuridique peut apporter des avantages substantiels.
6. En général, les gestionnaires et les avocats qui travaillaient avec des parajuridiques étaient très favorables à l'utilisation du parajuridique et préconisaient un accroissement de leur rôle, tandis que ceux qui n'avaient jamais ou presque jamais travaillé avec eux étaient généralement sceptiques ou plus prudents concernant l'utilisation possible de leurs services.

Relativement à la division du travail entre parajuridiques et employés de soutien, les principales constatations découlant de notre enquête auprès du personnel de soutien et de nos entrevues s'énoncent comme suit :

1. Dans les quatre secteurs étudiés, les employés de soutien qui ont répondu au questionnaire ont dit consacrer en moyenne environ 25 pour cent de leur temps à exécuter des tâches

de parajuridique débutant. Pour les secrétaires de niveau SCY-3, ceci s'accorde avec leur classification à cet échelon.

2. Environ le quart de ces employés de soutien ont dit consacrer plus de 15 heures par semaine à des tâches de secrétaire juridique d'expérience et environ 10 pour cent ont dit y consacrer au moins 25 heures par semaine.
3. Peu d'employés de soutien ont dit consacrer un nombre substantiel d'heures à une tâche de parajuridique en particulier. Il semble courant pour les employés de soutien de consacrer un peu de temps chaque semaine à une variété de tâches qu'on peut considérer comme des tâches de parajuridique débutant.
4. Parmi les gestionnaires que nous avons interrogés au Ministère, nombreux étaient ceux qui estimaient que les secrétaires accomplissaient peu de tâches de parajuridique.

Ces constatations donnent nettement à croire qu'au Ministère, la demande en services de parajuridiques dépasse la demande absorbée par l'effectif actuel. Ces constatations donnent également à croire que l'on devrait envisager d'utiliser davantage les services du parajuridique dans les quatre secteurs étudiés, et dans une grande variété d'unités dans ces secteurs. Les constatations concernant la division du travail entre parajuridiques et employés de soutien montrent pour leur part qu'il faudrait établir un poste de «secrétaire juridique principal(e)», que l'on pourrait peut-être situer à l'échelon SCY-3. Cette mesure reconnaîtrait et récompenserait les secrétaires ayant les capacité et l'esprit d'initiative voulus pour exécuter des tâches de parajuridique débutant et distinguerait ces tâches des fonctions convenant davantage à des parajuridiques pleinement formés, tâches exigeant une connaissance du droit et des procédures juridiques et les capacités analytiques et organisationnelles normalement attendues d'un parajuridique.

Ainsi que nous l'avons signalé dans notre étude des résultats, la demande que nous avons constatée en matière de services de parajuridiques n'entraîne pas automatiquement une recommandation au Ministère d'augmenter son effectif de parajuridiques. En déterminant la façon optimale de répondre à cette demande, il faudra tenir compte d'un certain nombre de facteurs critiques. Ces facteurs sont examinés au chapitre suivant.



## **6. FACTEURS INFLUANT SUR L'UTILISATION DU PARAJURIDIQUE**

L'un des grands défis de tout gestionnaire est de doter son unité du dosage optimal de qualifications et de capacités, de manière que la tâche soit exécutée le plus efficacement possible par rapport aux coûts. Les compressions d'effectif et de budget, le programme FP-2000 et l'initiative dite du «budget de fonctionnement unique» sont autant de mesures qui encouragent et habilent les gestionnaires à utiliser au maximum leurs ressources. Le Ministère aura beau décider en principe d'accroître l'utilisation du parajuridique, ce sont les gestionnaires qui devront déterminer si et dans quelle mesure les parajuridiques pourront améliorer la rentabilité de leurs unités. Il y a un certain nombre de facteurs dont les gestionnaires tiendront compte ou qui influenceront sur leurs décisions.

### **6.1 Avantages possibles**

Avant qu'un gestionnaire se décide à modifier substantiellement le fonctionnement de son unité, il doit être persuadé d'en retirer un certain avantage. Nos résultats montrent que l'emploi de parajuridiques occasionne des avantages manifestes, en supposant que la nature et le volume du travail se prêtent à l'emploi de leurs services :

1. Économies substantielles du fait d'affecter des parajuridiques plutôt que des avocats à des tâches juridiques courantes.
2. Amélioration de la productivité des avocats et de leur satisfaction professionnelle.
3. Amélioration de la qualité du travail.
4. Possibilités d'avancement pour les employés de soutien aspirant à devenir parajuridiques et possédant les aptitudes voulues.

### 6.1.1 Économies substantielles du fait d'affecter des parajuridiques plutôt que des avocats à des tâches juridiques courantes

L'échelle des salaires des parajuridiques va actuellement de 31 000 \$ à 61 000 \$, comparativement à une échelle de 42 000 \$ à 93 200 \$ pour les avocats (jusqu'au niveau de LA-2B). Nous donnons ci-après le salaire maximal de chacun des échelons des parajuridiques (SI) et des avocats (LA) :

SI		LA	
SI-01	\$30,892 à \$35,521	LA 1	\$42,400 à \$60,200
SI-02	\$37,241 à \$40,619	LA 2A	\$60,200 à \$84,300
SI-03	\$40,655 à \$44,279	LA 2B	\$76,400 à \$93,200
SI-04	\$43,932 à \$48,091	LA 3A	\$82,800 à \$105,000
SI-05	\$49,442 à \$54,251	LA 3B	\$95,000 à \$115,900
SI-06	\$55,427 à \$60,956	LA 3C	\$105,700 à \$128,900
SI-07	\$62,621 à \$68,558		
SI-08	\$69,293 à \$75,927		

Remarque : Il s'agit ici des échelles nationales. Des échelles particulières s'appliquent à Toronto.

Quand le parajuridique est efficacement intégré au fonctionnement d'une section, il peut exécuter plusieurs des tâches actuellement accomplies par les avocats, à un coût substantiellement moindre. Les entreprises du secteur privé, pressées par leurs clients de diminuer les coûts de leurs services juridiques, confient toujours davantage à des parajuridiques des tâches courantes et nos entrevues auprès du secteur privé ont montré que l'on était grandement satisfait de la qualité de leur travail et des économies qui en résultent. À Washington, des gestionnaires employant un grand nombre de parajuridiques ont dit beaucoup de bien de leur travail et des économies qu'ils leur occasionnaient.

Notre étude ne portait pas sur l'emploi que fait le Ministère des représentants de la Couronne, mais bien des gestionnaires nous ont signalé que des parajuridiques pourraient exécuter une

bonne partie des travaux que le Ministère confie, à grands frais pour lui, à ces représentants. Si une affaire exige des déplacements à l'extérieur pour un parajuridique, l'emploi d'un représentant est jugé plus rentable, mais là encore, si le volume des affaires est élevé, des économies sont encore possibles.

### 6.1.2 Amélioration de la productivité des avocats et de leur satisfaction professionnelle.

Les avocats de grande expérience, s'ils consacrent une part substantielle de leur temps à des questions juridiques courantes, ne peuvent pas être qualifiés de pleinement productifs au sens propre du terme. Du point de vue du superviseur ou du gestionnaire, pour qu'un employé atteigne son maximum de productivité, il faut que son travail mette à profit maximal ses capacités et son expérience. Une unité fonctionne de façon rentable lorsque le dosage de son personnel est approprié à la composition des tâches à accomplir. De même, il est généralement admis que la satisfaction au travail est au maximum quand sont utilisées à plein les capacités et les aptitudes de l'employé et que la tâche pose des défis qui mettent en oeuvre et même élargissent ces capacités et aptitudes. Le degré de satisfaction au travail peut grandement influencer sur la productivité d'un bureau et la qualité du travail qui s'y accomplit.

Nous ne pouvons pas formuler des commentaires généraux sur le degré de satisfaction professionnelle des avocats du Ministère, mais nos résultats donnent fortement à croire que beaucoup d'avocats passent un nombre considérable d'heures sur des tâches que le parajuridique pourrait accomplir, tâches juridiques courantes qui n'ont guère de chances de mettre au défi un avocat d'expérience. Plusieurs des avocats visés par notre enquête ont ajouté à leurs réponses des commentaires où ils disaient, ainsi que d'autres avocats de leur unité, avoir une quantité excessive de travaux courants qu'ils devaient accomplir faute de services de soutien suffisants. Beaucoup de gestionnaires nous ont dit qu'il pourraient employer à profit plusieurs parajuridiques additionnels et qu'en général, les avocats-conseils avaient trop de tâches de débutant à accomplir par manque tant de parajuridiques que d'avocats débutants.

Le recours aux parajuridiques comme solution ne fait pas l'unanimité. Quelques gestionnaires du Ministère nous ont dit que si leur budget leur accordait plus d'années-personnes, ils engageraient d'abord un avocat débutant, et que superviser des parajuridiques était une charge pour certains avocats-conseils, tandis qu'un avocat débutant n'exigeait pas de supervision. Certaines unités ne semblent guère avoir besoin de services de parajuridiques additionnels. Mais d'une façon générale, les gestionnaires nous ont dit qu'il y avait effectivement assez de pain sur

la planche pour les parajuridiques et que tant l'ensemble d'une section que les avocats existants pouvaient tirer profit à reconnaître cette demande.

### **6.1.3 Amélioration de la qualité du travail**

D'après nos entrevues avec des gestionnaires qui avaient beaucoup travaillé avec des parajuridiques, l'emploi de ces professionnels permet d'améliorer la qualité des travaux juridiques ordinaires. Du fait qu'ils consacrent toute leur attention à ces travaux, il est bien probable qu'ils auront le temps et la propension à les préparer à fond, tandis que les avocats qui ont plusieurs questions ordinaires à traiter, en même temps que plusieurs dossiers complexes, peuvent avoir tendance à accorder moins d'attention aux questions ordinaires et risquent d'obtenir des résultats médiocres. Dans les affaires complexes, les avocats qui ont le concours voulu de parajuridiques ont ainsi le bénéfice d'une aide qui leur permet de fouiller les détails d'une affaire et qui les assiste dans le travail méticuleux et intense qu'est celui d'organiser des milliers de documents, d'interroger des témoins et de faire des recherches sur les faits. Ils sont par conséquent en mesure de se concentrer sur la stratégie proprement dite.

### **6.1.4 Possibilités d'avancement pour les employés de soutien aspirant à devenir parajuridiques et possédant les aptitudes voulues**

Nous avons vu qu'un grand nombre d'employés de soutien accomplissent des tâches de parajuridique débutant. En fait, l'exercice de telles tâches par les secrétaires est reconnu au Ministère, dans leur cas, comme critère de promotion au niveau SCY-3. Ces secrétaires possèdent une expérience qui en fait une ressource précieuse pour leur unité et pour l'ensemble du Ministère. Des gestionnaires rencontrés au Ministère et ailleurs nous ont dit qu'une expérience de travail dans un bureau juridique était, avec une formation de parajuridique, une importante qualification pour un parajuridique. Aux secrétaires qui ont l'intérêt et les aptitudes voulues, la création de postes de parajuridiques au Ministère offrirait une occasion d'avancement inexistante à l'heure actuelle. Elle permettrait également au gestionnaire de profiter de l'expérience que ces secrétaires auraient acquise dans son unité. Naturellement, pour être promu(e)s parajuridiques, ces secrétaires devraient répondre aux nouvelles exigences liées à ces postes.



## 6.2 Types de tâches accomplies dans les unités

Les travaux juridiques accomplis dans une unité et les volumes de tel ou tel type de tâche sont des facteurs critiques à considérer pour déterminer le nombre approprié de parajuridiques à employer dans cette unité. Aux chapitres 3 et 4, nous examinons le rôle des parajuridiques et la gamme de tâches qu'il leur est demandé d'accomplir, dans divers contextes. Les consultations que nous avons eues à l'extérieur du Ministère nous ont montré que le Ministère suivait d'assez près les pratiques adoptées ailleurs, c'est-à-dire que la plupart des parajuridiques s'occupent de contentieux ou sont affectés à des tâches juridiques ou des tâches de bureau très spécialisées. Toutefois, dans d'autres administrations gouvernementales et dans le secteur privé, on souhaite de plus en plus élargir l'emploi des parajuridiques dans ces rôles traditionnels et élargir la façon de les employer, afin de leur confier plus de tâches, comme la recherche juridique et l'aide à l'organisation et à la préparation de notes d'information, de résumés d'affaires et d'avis juridiques de type courant.

La demande en aide additionnelle de parajuridiques montrée par l'enquête auprès des avocats ainsi que le soutien manifesté par les gestionnaires interrogés au Ministère, encore qu'à un degré plus faible, reflètent cette conception élargie du rôle éventuel des parajuridiques. La façon tout à fait uniforme dont les quatre secteurs étudiés ont fait état de la demande en services additionnels de parajuridiques donne à croire que l'on devrait envisager sérieusement dans toutes les unités, y compris celles des secteurs du droit public et des services juridiques, à inclure des parajuridiques dans la composition de leur personnel (ou à en élargir l'effectif), encore que c'est aux unités qui s'occupent de contentieux et de droit commercial et immobilier que revient la part principale en ce domaine.

Nos résultats ne nous autorisent nullement à faire des recommandations concernant la manière dont chaque unité pourrait élargir avec profit son utilisation du parajuridique. À chaque gestionnaire d'examiner sa situation propre. Toutefois, il existe suffisamment d'indices qui donnent à croire que les gestionnaires gagneraient à être réceptifs à l'intégration des parajuridiques, ou à l'élargissement de leur rôle, au sein de leur personnel.

## 6.3 Disponibilités en parajuridiques compétents

Les qualifications des parajuridiques sont un important élément de l'intérêt que peuvent avoir les gestionnaires, ainsi que les avocats, à utiliser leurs services. Ainsi que nous le signalions

précédemment, il n'est nullement simple de passer de la demande exprimée pour des services de parajuridiques à l'intégration réussie de ceux-ci au sein de l'organisation et à leur utilisation avantageuse. Durant nos consultations au Ministère, d'aucuns se sont dits préoccupés de la difficulté qu'il y aurait de trouver des parajuridiques ayant les connaissances et l'expérience suffisantes pour qu'on puisse s'y fier, et qu'à moins de pouvoir se fier à fond à leur travail, une utilisation accrue des parajuridiques n'épargnerait pas pour la peine du temps aux avocats. En fait, d'aucuns ont dit craindre qu'un parajuridique incompetent soit plus gênant qu'utile. Certains répondants nous ont donné des exemples passés de telles situations.

Les besoins du Ministère en parajuridiques diffèrent à certains égards de ceux du secteur privé, tant pour le type de connaissances juridiques générales requises du parajuridique que pour la compréhension nécessaire des questions et procédures particulières. Certes, comme nous l'avons dit, des collèges communautaires et d'autres établissements d'enseignement dispensent des programmes de formation pour parajuridiques au Canada, mais il est également manifeste que les avocats et les gestionnaires du Ministère ne considèrent cette formation que comme un début, et que la plupart des parajuridiques engagés par le Ministère après le collège ont besoin d'acquérir une formation et une expérience poussées dans leurs unités avant d'arriver à libérer les avocats d'un fardeau substantiel.

Dans une grande mesure, il incombe au Ministère lui-même de former un groupe de parajuridiques compétents pour répondre à ses besoins et de favoriser l'existence d'un cadre de travail capable d'attirer les meilleures recrues. Au chapitre 7, nous examinons certains mécanismes à appliquer pour y arriver.

#### **6.4 Connaissances et largeur d'esprit que doivent avoir les avocats et les gestionnaires**

Quand ils délibèrent sur l'emploi de parajuridiques, les gestionnaires sont dans une large mesure influencés par ce qu'ils savent du rôle du parajuridique et par leur largeur générale d'esprit en la matière. Nos entrevues ont montré massivement que les gestionnaires qui travaillaient avec des parajuridiques exaltaient leurs qualités et étaient prêts à en élargir l'intégration dans leurs unités. Ils voyaient généralement les parajuridiques comme aptes à exercer un nombre très varié de fonctions, certains allant jusqu'à inclure dans le lot pratiquement toute la gamme des activités de l'avocat, moyennant cependant certaines limites selon la complexité des affaires et les restrictions s'appliquant évidemment à certaines tâches comme les comparutions en cour. Bien entendu, certains gestionnaires ont eu de mauvaises expériences avec tel ou tel parajuridique.

En général, cependant, les gestionnaires reconnaissaient que la valeur d'un parajuridique dépend énormément de ses qualités personnelles. Le fait est que, dans l'ensemble, les gestionnaires d'expérience ne voyaient pas de façon restrictive le rôle du parajuridique et étaient généralement en faveur d'un élargissement de son utilisation à certaines conditions, p. ex. que l'aspirant ait les qualités personnelles et les qualifications voulues, que soit défini son rôle par rapport aux avocats et au personnel de soutien de l'unité, et que son intégration se fasse selon une approche graduelle.

Les gestionnaires qui n'ont pas ou presque pas utilisé les services du parajuridique avaient généralement une optique restreinte du rôle des parajuridiques et étaient en général sceptiques sur leur éventuelle utilité pour leur unité. Leurs réserves n'étaient pas sensiblement différentes de celles des gestionnaires qui avaient eu des parajuridiques à leur emploi : qu'il serait difficile de trouver des candidats possédant les qualifications voulues, que les avocats éprouvaient quelque difficulté à se fier à leur travail, vu qu'ils restaient les derniers responsables du produit, et qu'il serait difficile d'intégrer un nouvel échelon professionnel dans une unité donnée. La différence semblait résider dans le fait que ces avocats n'avaient pas eu la chance de voir les avantages d'un parajuridique compétent, de sorte qu'ils étaient moins sûrs que les efforts à faire pour surmonter les difficultés en vaudraient la peine.

Cette optique divergente tient dans une certaine mesure au fait que certaines unités constituent un cadre plus conforme au milieu habituel d'un parajuridique que d'autres. Le gestionnaire d'une unité de contentieux a plus de chances de voir d'un oeil positif l'utilité du parajuridique que le gestionnaire d'une unité dont la fonction est principalement d'ordre consultatif ou politique, laquelle offrirait effectivement un rôle limité à un parajuridique.

Nos constatations ne nous amèneraient certainement pas à conclure que toute unité devrait recourir aux services du parajuridique. Nous concluons plutôt que, dans une certaine mesure, l'hésitation d'un gestionnaire (ou d'un avocat) à employer le parajuridique tient peut-être, d'une part, à sa méconnaissance de l'éventail des possibilités offertes par les parajuridiques, et des avantages qu'on peut en retirer, et d'autre part, à la nature particulière du travail qui est accompli dans son unité.

En fait, bien des gestionnaires nous ont fait valoir qu'il faudrait instruire les avocats sur les avantages que peut apporter le parajuridique et qu'une meilleure connaissance du rôle du parajuridique favoriserait probablement une augmentation de leur emploi. Des personnes qui étaient en faveur de l'emploi du parajuridique nous ont dit que certains avocats avaient tendance

à surestimer la complexité de certains aspects de leur travail et étaient du même coup peu enclins à voir d'un oeil positif les avantages que l'assistance du parajuridique pouvait apporter. Dans une division du Département américain de la Justice, on a réglé ce problème en initiant les avocats un par un à la manière d'employer efficacement le parajuridique.

### **6.5 L'autonomie qui conviendrait au parajuridique**

Dans le secteur privé, des parajuridiques autonomes vendent des services juridiques directement au public. La question de savoir dans quelle mesure les parajuridiques peuvent être habilités et sont compétents à exécuter des tâches juridiques sans la supervision d'un avocat fait l'objet de chauds débats dans les milieux juridiques du secteur privé et certains ordres d'avocats contestent aux parajuridiques le droit (et la capacité) de dispenser certains services.

Les parajuridiques employés par le ministère de la Justice dispensent leurs services aux avocats du Ministère, non au public. La question des capacités des parajuridiques, sous le rapport de leur emploi au sein du Ministère, est certainement importante; mais celle de savoir s'ils peuvent fournir leurs services indépendamment des avocats ne s'y pose pas.

Pour examiner la question de l'autonomie ou de la responsabilisation des parajuridiques au Ministère, nous avons interrogé des gestionnaires et des parajuridiques du secteur privé, ainsi que du Ministère, du gouvernement de l'Ontario et du Département de la Justice des États-Unis. En outre, nous avons étudié les commentaires nombreux que nous avons obtenus des avocats du Ministère par l'entremise du questionnaire.

La grande majorité des personnes interrogées nous ont dit qu'il existait quelques lignes directrices claires permettant de distinguer entre ce que les parajuridiques pouvaient faire et ce qu'il fallait laisser au soin de l'avocat et que, par-delà ces lignes directrices, le degré de responsabilité qu'un avocat accordait à un parajuridique dépendait de sa certitude que le travail serait exécuté avec compétence. On estimait que les avocats devaient, dans tous les cas, répondre du travail du parajuridique. Ainsi que nous le signalions précédemment, c'est là une préoccupation pour certains avocats ou certains gestionnaires car ils estiment qu'on manque de parajuridiques bien compétents et bien informés sur lesquels ils puissent compter pour obtenir un travail de qualité exigeant le minimum de supervision. Les avocats et les gestionnaires consultés s'accordaient généralement à dire que les parajuridiques qui exigeaient beaucoup de supervision et de fréquentes révisions n'apportaient pas un avantage net sensible à leurs employeurs. Il faudrait

que le Ministère prenne des mesures afin de s'assurer que ses parajuridiques aient les qualités et la compétence voulues pour travailler avec un assez bon degré d'autonomie, encore que sous la supervision finale de l'avocat.

## 6.6 Conclusions

Notre étude, tant auprès des employés du Ministère qu'à l'extérieur, nous a démontré qu'employés efficacement, les parajuridiques pouvaient apporter à une section juridique des avantages considérables, tant du point de vue économique qu'en termes de qualité du travail et de satisfaction professionnelle. Ce n'est pas dire que toute section juridique peut employer efficacement les services du parajuridique. Il y en a certainement qui ne s'y prêtent pas. Toutefois, un plus large emploi des services du parajuridique apporterait presque certainement des avantages substantiels au ministère de la Justice.

Nous avons vu que plusieurs facteurs pouvaient influencer sur la décision du gestionnaire de recourir au parajuridique et sur sa manière de l'employer. Il est certain que le type de travail juridique accompli dans une unité est un facteur majeur ici. Il est plus probable qu'on identifie un besoin pour le soutien offert par le parajuridique dans les unités qui traitent un volume élevé de dossiers juridiques ordinaires que dans les autres unités. Mais nous avons vu que des parajuridiques qualifiés et compétents, capables de susciter la confiance de leurs collègues avocats et de travailler avec beaucoup d'autonomie pouvaient être avantageux pour l'exécution d'une vaste gamme de tâches. Si le Ministère décide d'augmenter son effectif de parajuridiques, il devra prévoir des méthodes de recrutement et de formation propres à favoriser la croissance d'un corps de parajuridiques professionnels hautement compétents.

Le chapitre suivant porte sur l'intégration du parajuridique dans les bureaux du Ministère qui s'occupent de travaux juridiques.



## **7. GÉRER L'INTÉGRATION DU PARAJURIDIQUE**

Dans les deux chapitres précédents, nous avons décrit une demande qui semble appeler une utilisation additionnelle du parajuridique au Ministère et nous avons examiné la nature de cette demande, ainsi que certains des facteurs qui pourraient influencer sur le gestionnaire ayant à décider de l'opportunité et de la façon d'utiliser davantage les services du parajuridique.

Dans le présent chapitre, nous abordons des questions à notre avis importantes pour l'intégration du parajuridique dans les différentes sections du Ministère. Ces questions pourraient intéresser l'ensemble du Ministère, dans la mesure où il doit élaborer un plan d'action pour un emploi additionnel du parajuridique, et elles pourraient également présenter de l'intérêt pour les gestionnaires qui réfléchissent sur la façon de gérer l'intégration plus poussée du parajuridique dans leurs unités. Le chapitre a pour fil conducteur l'idée que la haute direction devra assumer un rôle d'entraînement dans la planification et le façonnement de son corps de parajuridiques pour que le Ministère profite pleinement de leurs services.

### **7.1 Détermination de la demande**

Ainsi que nous l'avons signalé précédemment, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il existait une demande substantielle appelant un emploi accru du parajuridique au Ministère et que dans la mesure où il arriverait à gérer son intégration efficacement, le Ministère avait de fortes chances d'en tirer des avantages substantiels. Toutefois, nos constatations et nos résultats ne nous permettent pas de dire quelle direction devrait prendre chaque gestionnaire ni le nombre de parajuridiques nécessaires dans telle ou telle unité donnée. Nous ne saurions non plus avancer un chiffre le moins précis du nombre de parajuridiques que le Ministère devrait employer pour répondre à la demande. Même avec les estimations obtenues des gestionnaires, nous croyons qu'il serait risqué d'avancer de tels chiffres car pour l'instant nous ne disposons pas d'une analyse suffisante des opérations de chaque unité pour corroborer ce genre de conclusions.

Mais nous pouvons donner une idée de la manière dont on pourrait procéder pour déterminer la demande en services de parajuridiques, d'après ce que nous avons vu dans d'autres administrations gouvernementales et ce que nous avons appris de gestionnaires et d'employés du Ministère sur ce qui, selon eux, serait nécessaire.

Le Ministère devrait clarifier le rôle qu'il entend conférer au parajuridique avant de procéder à une évaluation détaillée de la demande en services de parajuridiques. Le message qui ressort de nos consultations est que ce rôle devrait être défini comme clair et distinct de celui des secrétaires et des autres employés de soutien et qu'il faudrait définir le groupe des parajuridiques comme un groupe professionnel accomplissant des tâches qui exigent une formation juridique. Le parajuridique devrait dans tous les cas avoir reçu une formation de parajuridique en règle. On ne devrait l'affecter, dans la mesure du possible, qu'à des travaux juridiques qui autrement devraient être exécutés par un avocat et il devrait avoir accès à des services de soutien et de secrétariat comme les avocats.

Une fois clarifié le rôle des parajuridiques, il faudrait que les gestionnaires engagent des consultations avec leurs employés pour évaluer la demande en divers types de services de parajuridiques. Il faudrait examiner les volumes de travail des parajuridiques en place pour vérifier qu'il ne leur est pas demandé d'accomplir une quantité notable de travaux qui seraient davantage du ressort d'un(e) secrétaire juridique d'expérience (c.-à-d. le genre de tâches qui peuvent être exécutées par un(e) SCY-3). On ne saurait s'attendre à obtenir une division du travail rigide; les employés de tous niveaux exécutent des tâches de soutien lorsqu'il faut terminer un travail à temps ou tout simplement qu'on ne dispose pas du personnel de soutien voulu. Mais ce devrait être là l'exception plutôt que la règle pour les parajuridiques, tout comme pour les avocats.

La détermination de la demande dans telle ou telle unité devrait être coordonnée et appuyée par un organisme central de coordination afin d'assurer une approche uniforme et le maintien de l'orientation générale dans laquelle est engagé le Ministère. Au moins un parajuridique d'expérience et un avocat-conseil ayant déjà travaillé avec des parajuridiques devraient participer à ce processus de coordination. L'organisme chargé de cette coordination devrait avoir l'aval entier de la haute direction et devrait disposer d'un mandat clair de mettre en application un rôle élargi pour le parajuridique. Le leadership provenant des niveaux supérieurs de la haute direction devrait être la «locomotive» de cette initiative.



Il pourrait être utile de sélectionner quelques unités (parmi lesquelles des bureaux régionaux et des unités du Secteur des services juridiques ministériels), dont les gestionnaires sont particulièrement favorables à un emploi accru du parajuridique, pour piloter la détermination de la demande et la planification subséquente de l'intégration de parajuridiques additionnels.

La détermination de la demande dans certaines unités déterminées devrait mener à l'élaboration d'un plan d'action pour l'ensemble du Ministère et pour les unités prises individuellement. Le plan devrait être mis en oeuvre d'une façon suffisamment graduelle pour permettre une transition harmonieuse et pour donner la chance aux employés du Ministère de se positionner en vue de solliciter les postes de parajuridiques qui s'ouvriront. De plus, comme il pourrait obliger les unités à ajuster la composition de leur personnel, le plan devrait accorder un laps de temps suffisant pour qu'elles puissent effectuer les changements nécessaires. Il faudrait fixer des délais globaux et en surveiller l'application pour assurer que le plan soit mené à bonne fin.

## **7.2 Dotation en réponse à la demande**

Pour que le Ministère se lance dans une utilisation accrue et plus efficace du parajuridique, il lui faudra un plan de dotation qui réponde à la demande qui aura été déterminée. Le Ministère devra prévoir les moyens d'obtenir les parajuridiques nécessaires et il devra veiller à assurer l'excellente qualité de cet effectif. Notre étude nous a apporté des indications sur les mesures optimales à prendre.

Les gestionnaires et les avocats consultés au Ministère souscrivaient généralement à l'idée que le parajuridique pourrait être utilisé à meilleur avantage et ils s'accordaient à dire que leurs unités auraient profit à avoir plus de parajuridiques; mais on continue de se préoccuper beaucoup de la qualité des services attendus, et les moyens à prendre pour intégrer des parajuridiques additionnels continuent de susciter beaucoup de préoccupations.

Le Ministère aura à jouer un rôle direct dans la mise en place et le maintien d'un corps de parajuridiques qualifié et compétent, dans le but de constituer et de maintenir un réservoir de sujets compétents. Il est raisonnable de prévoir que certains gestionnaires seront peu disposés à appuyer l'idée d'accroître l'emploi du parajuridique et, s'ils ont affaire au début à des recrues insuffisamment qualifiées et mal formées, leur hésitation aura peu de chance de s'amoinrir.

La détermination des normes de qualification à exiger des aspirants est au centre d'une dotation en parajuridiques qui puisse répondre avec succès à la demande. Il est visible que c'est dans les unités qui placent haut la barre des qualifications que les parajuridiques exercent leurs fonctions avec la plus grande efficacité par rapport aux coûts. Il faudrait au minimum exiger une formation collégiale de parajuridique et considérer une formation universitaire comme un atout important. Toutefois, on pourrait faire une exception pour les parajuridiques déjà en fonction, bien que l'idéal serait que ceux-ci soient encouragés à faire les études ou à recevoir la formation requises par les nouvelles normes attachées à leur poste. Les aspirants devraient en outre démontrer des aptitudes analytiques et organisationnelles. En établissant des normes et des attentes élevées, on a plus de chances de récolter une haute qualité et un rendement professionnel.

Des normes de cet ordre sont certainement courantes dans le secteur privé. Pour sa part, le Département américain de la Justice a mis en place un régime apparemment très productif, à base de qualifications et de normes professionnelles élevées, afin de remédier à une situation où il se trouvait beaucoup de parajuridiques insuffisamment formés, qui étaient affectés davantage à des travaux généraux de soutien qu'à de véritables tâches de parajuridique, ou alors qui étaient incapables d'effectuer convenablement ces tâches de parajuridique. Si le Ministère décidait de recourir davantage aux services du parajuridique, il devrait saisir l'occasion de parer d'avance à des problèmes qui pourraient se poser un jour en établissant des normes et qualifications professionnelles élevées de recrutement.

Les normes de la Commission de la fonction publique (CFP) pour les postes de SI exigent au moins deux années de scolarité postsecondaire. Le Ministère aurait besoin de raisons précises pour imposer une norme plus élevée que la CFP. Une façon de surmonter ce problème consisterait à éviter de faire la dotation de postes de parajuridiques à un niveau SI-01. Les parajuridiques débuteraient au niveau SI-02 et devraient avoir plus de qualifications que ce que donne le minimum établi de deux années d'études postsecondaires. Cette mesure aurait également l'avantage d'établir une distinction plus nette entre le parajuridique et le personnel de soutien. Elle conforterait chez les gestionnaires et les avocats, tout comme chez le parajuridique lui-même, la notion que les parajuridiques sont bel et bien un groupe de professionnels.

Les bureaux extérieurs qui nous ont paru avoir les résultats les plus positifs avec les parajuridiques non seulement maintenaient des normes et des attentes professionnelles élevées, mais les concrétisaient par des échelles de salaires compétitives, des chances d'avancement, des possibilités de mobilité à l'intérieur du ministère (ou de l'entreprise). Dans cet environnement de travail, les avocats avaient en haute estime et prisait grandement le travail professionnel du

parajuridique. Réunies, ces qualités semblent offrir toutes les chances d'attirer les meilleurs candidats et on s'entend pour reconnaître que les avantages à retirer des services des parajuridiques dépendent dans une large mesure des qualifications et de la compétence des candidats retenus.

Un important point a souvent été soulevé par les gestionnaires et les avocats du Ministère que nous avons rencontrés : les secrétaires ont une expérience considérable, qui leur donne une longueur d'avance sur les parajuridiques engagés à l'extérieur. Il faudrait s'appliquer à fournir aux secrétaires, ainsi qu'aux parajuridiques déjà en fonction, qui ne répondent pas aux nouvelles normes reliées au poste de parajuridique, la possibilité d'accéder au statut de parajuridique, selon leur intérêt et s'ils disposent, de l'avis des gestionnaires, des aptitudes voulues. Sans pour autant compromettre les normes établies, on devrait offrir des stimulants qui permettraient au Ministère de profiter de cette précieuse ressource et aux secrétaires motivé(e)s d'avancer ainsi dans leur carrière.

### **7.3 Formation et perfectionnement professionnel sur place**

Nous avons dit précédemment qu'il y aurait un coût à payer si on recrutait à l'extérieur des parajuridiques ayant fait des études et reçu une formation en établissement, au lieu de promouvoir à cette fonction des secrétaires et des commis du Ministère même. Les nouveaux engagés n'auraient pas acquis sur le tas l'expérience du fonctionnement de l'unité où ils seraient affectés, et ils arriveraient probablement sans connaître dans le détail tel ou tel aspect du droit et des procédures que peuvent avoir des secrétaires comptant des années d'expériences dans la même unité. D'un autre côté, les études et la formation de ces nouveaux venus les équiperait mieux pour dispenser, à long terme, des services de parajuridiques de haut niveau.

Le Ministère pourrait amortir grandement ce coût initial et favoriser un emploi efficace de ses parajuridiques en gérant bien la formation de son effectif de parajuridiques. Pour que les gestionnaires et les avocats vivent une expérience positive avec les nouveaux parajuridiques, ceux-ci doivent avoir reçu la formation appropriée. Notre travail nous a apporté un certain nombre d'idées sur la formation des parajuridiques.

La plupart des gestionnaires et des avocats interrogés, tant au Ministère qu'à l'extérieur, admettaient que la formation des parajuridiques en établissement apportait des avantages. Mais en ce qui concerne le Ministère, l'on estimait généralement aussi qu'une importante lacune

existait dans la préparation des parajuridiques par rapport au travail à accomplir à Justice Canada (un reproche similaire nous a également été formulé dans les autres organismes où nous sommes allés). Deux éléments semblent manquer aux programmes de formation dispensés par les établissements : une formation de fond de caractère général sur les tribunaux et les procédures judiciaires, le droit fiscal, les procédures pénales et d'autres domaines, et une formation de caractère très spécialisé qui préparerait les parajuridiques à traiter les documents dont s'occupe en particulier tel ou tel bureau.<sup>12</sup> Notre examen des programmes de formation pour parajuridiques corrobore généralement cette opinion. Les programmes sont axés sur les besoins qu'éprouve le secteur privé en matière de services de parajuridiques parce que c'est dans le secteur privé que la grande majorité des étudiants vont chercher du travail.

Les parajuridiques du Ministère estimaient qu'ils n'avaient pas suffisamment de possibilités d'obtenir le perfectionnement professionnel approprié à leur fonction. Le problème tient en partie au fait qu'à l'extérieur du Ministère, il existe peu de cours ou de colloques destinés aux parajuridiques. Une autre partie du problème réside dans le fait que les cours offerts par le Ministère ne sont pas conçus pour les parajuridiques, ou alors sont de nature trop technique pour leur être utiles; d'une façon ou d'une autre, ils ne s'y sentent pas les bienvenus.

Certains considéraient le manque de possibilités de perfectionnement professionnel comme symptomatique du fait que les parajuridiques ne sont pas reconnus comme groupe professionnel distinct des secrétaires et des autres employés de soutien. L'annulation, pour cause de compressions budgétaires, d'une conférence nationale qui devait réunir les parajuridiques du Ministère en 1992 (on devait y discuter notamment des besoins en matière de formation du parajuridique) a été citée en exemple par presque tous les parajuridiques interrogés, pour montrer dans quelle mesure ils ne sont pas prisés au Ministère.

L'expérience du Département de la Justice des États-Unis en matière de formation des parajuridiques est intéressante. Le Département a récemment lancé un programme de recrutement appelé «Honours Program» pour les diplômés parajuridiques. Les aspirants doivent avoir un diplôme couronnant quatre années d'études universitaires, ainsi qu'un certificat de parajuridique. Ils sont inscrits dans un programme d'un an dispensé par le Département, au cours duquel ils reçoivent une formation poussée et se déplacent dans diverses unités. Le programme a été reçu avec grand enthousiasme par les aspirants; l'an dernier, 300 personnes ont postulé les sept places

---

<sup>11</sup> On trouvera en appendice une liste de différents programmes de formation et de cours offerts aux aspirants parajuridiques au Canada.

disponibles. Pour leur part, les gestionnaires que nous avons rencontrés pensaient eux aussi beaucoup de bien du programme et du calibre des parajuridiques qu'il produit.

Au Département de la Justice des États-Unis, la Division du droit fiscal a établi un programme de formation qui lui est propre. Le gestionnaire de la formation (qui est avocat) est tenu d'assister régulièrement aux réunions des gestionnaires de la Division. Cette personne peut, tant par consultation directe que par le fait qu'elle participe à la gestion du Département, déterminer les besoins en formation et planifier les cours à dispenser. Cette personne est chargée d'élaborer les cours de la Division et de façonner la formation à la mesure des besoins de la Division.

Avant d'élaborer des programmes internes de formation, le Ministère devrait discuter avec des instituts qui forment des parajuridiques de la possibilité que leurs programmes d'études soient modifiés dans un sens qui réponde mieux aux besoins du Ministère. Durant nos consultations, nous avons rencontré les directeurs de plusieurs établissements de formation et ces gens semblaient très désireux de «vendre» leurs programmes. Si le Ministère pouvait donner lieu de croire à l'ouverture éventuelle même d'un petit nombre de nouveaux postes chaque année, dans le cadre de son plan d'intégration à long terme, il pourrait fort bien parvenir à influencer sur les programmes d'études actuels et peut-être à rendre possible la participation des avocats du Ministère aux programmes de formation pour parajuridiques. Un des gestionnaires que nous avons interrogés au Ministère a déjà enseigné dans un institut et n'avait aucun doute sur l'importance de ce genre de formation.

Quelles que soient les modalités de la formation dispensée, les besoins des parajuridiques en la matière devraient être déterminés avec le concours actif de gestionnaires et d'avocats du Ministère. En assumant la responsabilité d'inculquer à ses parajuridiques une formation qui dépasserait les exigences de recrutement établies, le Ministère pourra prendre le contrôle de l'orientation de la fonction de parajuridique et en optimiser l'utilité.

Un dernier point mérite d'être mentionné en matière de formation, ayant été soulevé par des gestionnaires tant au Ministère qu'au Département de la Justice des États-Unis. Le Ministère pourrait songer à tenir, aux premiers stades des modifications qu'il entend apporter à son emploi des parajuridiques, un séminaire de formation pour les gestionnaires et les avocats sur l'emploi efficace du parajuridique. Il est à prévoir que certaines adaptations pourraient être nécessaires, en particulier dans les unités peu habituées à utiliser les services de parajuridiques, mais aussi dans des unités qui peut-être ne tirent pas pleinement parti de leurs parajuridiques pour libérer

les avocats de certains travaux juridiques. Même dans les unités qui emploient leurs parajuridiques avec profit, il peut exister des voies d'améliorations possibles.

#### 7.4 Conclusions

Le présent chapitre examinait des questions clés que le Ministère devra aborder s'il décide de donner suite à l'idée d'étendre le rôle du parajuridique. Sur la base des entrevues que nous avons eues au Ministère et de notre observation d'autres environnements où se faisaient des travaux juridiques, nous avons esquissé le rôle marquant que le Ministère pourrait jouer pour intégrer des parajuridiques additionnels et promouvoir la «professionnalisation» de son corps de parajuridiques.

**ANNEXES**

**ANNEXE 1**

**Entrevues**



## ANNEXE 1

### Entrevues

#### Ministère de la Justice du Canada

1. **Gestionnaires :**

Contentieux

4 à l'Administration centrale  
9 dans des bureaux régionaux

Droit civil

2 à l'Administration centrale  
2 dans des bureaux régionaux

Droit public

3 à l'Administration centrale

Services juridiques

4 à l'Administration centrale  
2 avocats dans des USJ

2. **Parajuridiques :**

15 à l'Administration  
centrale (y compris 4 dans des  
USJ)  
6 dans des bureaux régionaux

3. **Employés de soutien :**

5 (y compris 1 dans un bureau  
régional)

4. **Secteur de la gestion intégrée :**

5 à la Sous-section des ressources  
humaines (y compris 1 dans un  
bureau régional)  
1 à la Division de la formation  
juridique.

#### Associations de parajuridiques

1. Institute of Law Clerks (le président et un membre)
2. Association canadienne des assistants juridiques (le président)
3. Association des assistants juridiques d'Ottawa (2 membres)

#### Établissements d'enseignement

1. Humber College, Toronto, Programme pour parajuridique (le directeur et un professeur)

2. Collège Algonquin, Ottawa, Programme pour parajuridiques (le directeur et un professeur)
3. Vancouver Community College, Programme pour assistants juridiques (le coordonnateur)
4. Seneca College, Toronto School of Legal and Public Administration (le président et deux professeurs)
5. La Cité collégiale, Ottawa, Programme pour assistants juridiques (le coordonnateur)
6. Carleton University, Département du droit (un professeur)
7. Univ. George Washington, Washington, États-Unis, Programme pour assistants juridiques (le directeur)

#### Parajuridiques autonomes

2 en Ontario

#### Cabinets d'avocats

- 1 associé
- 5 avocats (dont le président de l'Association du barreau canadien (Ont.) et un membre du comité de l'ABCO sur les parajuridiques)
- 1 superviseur de parajuridiques
- 5 parajuridiques

#### Gouvernements provinciaux

1. Ministère du Procureur général de l'Ontario (2 directeurs du personnel, un superviseur de parajuridiques et un parajuridique)
2. Régime d'aide juridique de l'Ontario (le directeur du financement et un parajuridique)
3. Ministère du Procureur général, Colombie-Britannique (un directeur du personnel)

#### Département de la Justice (États-Unis)

1. **Division du droit fiscal :**
  - un chef de section
  - un directeur de la formation
  - un superviseur de parajuridiques

2. **Division du droit civil :**

un sous-directeur  
un superviseur de parajuridiques

3. **Division du droit pénal :**

un chef de section  
un sous-directeur  
un superviseur de parajuridiques

4. **Bureau du personnel :**

5 spécialistes en parajuridiques

**Internal Revenue Service (États-Unis)**

2 agents du personnel

**ANNEXE 2**

**La formation des parajuridiques dans les établissements**

## ANNEXE 2

### La formation des parajuridiques dans les établissements

Les programmes d'enseignement et de formation pour parajuridiques sont surtout dispensés par des collèges communautaires. Le Répertoire national des programmes des collèges et des universités (1992) énumère 17 collèges où sont dispensés des programmes pour assistants juridiques. La majorité de ces programmes sont dispensés en Ontario (12 collèges). Les autres le sont à Edmonton, Winnipeg, Red Deer, Vancouver et Cumberland, Nouvelle-Écosse. Certains collèges dispensent aussi des programmes satellites dans d'autres collectivités. La Cité collégiale, un collège situé à Ottawa, offre un programme en français basé sur la *Common Law*. Les collèges communautaires dispensent généralement ces cours dans le cadre de leurs écoles d'administration ou de leurs écoles de gestion de bureau. Pour souligner le caractère juridique de son programme pour assistants juridiques, le collège Seneca dispense ce programme dans le cadre de son École de droit et d'administration publique.

Depuis quelques années, les collèges Seneca et Algonquin dispensent chacun un programme sur l'administration des lois qui sont à caractère réglementaire. Ces deux programmes offrent des cours juridiques axés sur l'administration des dossiers des clients et sur la gestion de l'application de textes réglementaires dans les organismes de réglementation. Les cours sont également conçus pour permettre aux étudiants de défendre éventuellement des réclamants devant des organismes de réglementation et des tribunaux administratifs, dans des auditions de première instance qui n'exigent pas les services d'un avocat plaident.

Les établissements suivants dispensent aussi des cours dans le domaine juridique : l'Institute of Law Clerks of Ontario, les universités qui dispensent le grade de bachelier ès Arts en droit, l'université d'Ottawa avec son Certificat général en droit civil, et les programmes de «Techniques juridiques» en droit civil dispensés au Québec.

Dans la province de Québec, des programmes de techniques juridiques sont dispensés par les collèges privés de l'Assomption et O'Sullivan et les collèges publics d'Ahuntsic et François-Xavier-Garneau.

#### 1) Programmes pour assistants juridiques

Les programmes pour assistants juridiques visent à former des «spécialistes capables d'accomplir de façon autonome, sous la supervision générale d'un avocat, des travaux juridiques dans des unités qui accomplissent des tâches juridiques et dans d'autres unités où s'accomplissent des

tâches connexes au droit». Les annuaires des établissements concernés définissent l'assistant juridique comme un technicien qualifié ou un spécialiste qui a étudié la théorie et les procédures juridiques pour assister l'avocat. La formation est surtout axée sur le travail dans les cabinets d'avocats, encore que les principes et procédures enseignés soient aussi applicables dans les services juridiques gouvernementaux ou privés.

La capacité de formuler des jugements autonomes est considérée comme un élément capital de la fonction, car ces assistants sont souvent laissés à eux-mêmes. Quelques exemples de leurs tâches.: interviewer des clients, rédiger des plaidoiries ou établir des testaments, lettres d'homologation, actes translatifs de propriété ou documents généraux, faire des recherches juridiques, gérer des dossiers et aider à la préparation des procès. Un établissement avise les aspirants qu'«un assistant juridique fraîchement diplômé est ordinairement affecté, quand il débute, à des tâches de secrétaire» et que «l'accession pleine et entière au statut et aux fonctions d'assistant juridique exige une expérience qui doit venir s'ajouter à la formation dispensée par le programme» (Collège de Red Deer).

Pour être admis à un programme d'assistant juridique, il faut posséder un diplôme d'études secondaires ou avoir atteint une certaine maturité (19 ans). Beaucoup de collèges soulignent l'importance de bonnes aptitudes en communication (tant orale qu'écrite) en les présentant comme un élément clé de cette profession. En conséquence, ils exigent des candidats à l'inscription soit une 12<sup>e</sup> année avec concentration en anglais, soit une évaluation d'aptitudes. Ils maintiennent durant tout le programme cette importance attachée aux aptitudes en communication et bien des collèges exigent que l'aspirant suive avec succès deux ou trois cours en communications ou en anglais.

Le diplôme exige généralement deux années ou quatre semestres d'études avec stage sur le terrain. La plupart des stages se font durant la dernière année et peuvent avoir toutes sortes de durées, p. ex. une journée par semaine (durant un an ou tout le dernier semestre) et jusqu'à six mois après la scolarité. Certains collèges offrent des programmes mixtes études/travail aux termes desquels l'étudiant passe un ou deux semestres à l'école, travaille ensuite pendant un ou deux semestres, puis retourne à l'école pour les deux derniers semestres (deux années civiles). D'autres collèges exigent des périodes d'emploi d'un seul tenant (d'une durée d'une à trois semaines) à accomplir durant les derniers semestres.

Certaines écoles dispensent également des programmes de certificat à des personnes qui ont un bagage scolaire voisin ou une expérience de travail connexe (p. ex. qui ont suivi des cours de secrétariat juridique). Dans bien des cas, ces programmes sont d'une durée d'un an et peuvent être aussi suivis à temps partiel. Le Collège communautaire de Vancouver, en Colombie-Britannique, dispense un programme d'éducation permanente qui permet aux étudiants de se

concentrer sur une branche ou l'autre du droit (p. ex. contentieux, droit immobilier, etc.), ce qui leur ouvre une porte pour passer d'un domaine à l'autre.

Cours :

**Côté juridique, les cours pour assistants juridiques portent sur les domaines suivants :**

- Droit immobilier
- Droit commercial
- Droit des sociétés
- Contentieux
- Procédure civile et délits civils
- Successions et testaments
- Droit familial
- Droit pénal

Beaucoup de collèges dispensent également des cours sur la recherche juridique et sur les contrats. Il arrive souvent que l'établissement impose de deux à quatre cours, p. ex. en droit immobilier, droit du contentieux ou droit des sociétés. Peu de collèges dispensent des cours autonomes en éthique, en droit de la preuve et en défense des intérêts des particuliers. La plupart des collèges incluent dans leurs cours sur les différentes branches du droit des leçons sur la rédaction juridique et la conduite des entrevues.

**Côté administratif, les cours pour assistants juridiques portent sur les domaines suivants :**

- Comptabilité
- Communications/Anglais
- Dactylographie/Introduction par clavier
- Applications informatiques
- Procédures/Gestion de cabinet d'avocats

La plupart des collèges exigent de l'étudiant la capacité de taper à la machine et d'introduire les données par clavier à une vitesse minimale de 20 à 40 mots à la minute. Ainsi qu'on l'a mentionné précédemment, tous les collèges attachent une grande importance aux aptitudes en communication.

En plus des cours administratifs et juridiques, beaucoup de collèges exigent un ou deux autres cours dans l'un ou l'autre des domaines suivants : mathématiques, économie, administration gouvernementale, art de parler en public, lettres et sciences humaines (p. ex. psychologie, sociologie, études canadiennes), etc. Le diplôme décerné par le Collège Capilano de

Vancouver Nord exige, en plus du programme normal, trois crédits universitaires et trois crédits en apprentissage informatique élémentaire. Certains programmes permettent à l'étudiant d'ajouter des cours optionnels.

2) Administration des lois à caractère réglementaire (Collèges Algonquin et Seneca)

Le cours en administration des lois à caractère réglementaire est un programme d'un an dispensé par les collèges Algonquin et Seneca. Les candidats doivent avoir un diplôme universitaire, ou avoir un diplôme collégial de trois ans, ou avoir atteint un certain niveau de maturité (19 ans) et acquis trois à cinq ans d'expérience de travail dans le domaine juridique. Ce programme vise à former des administrateurs pour organismes de réglementation, des agents d'enquête sur la réglementation et d'application des règlements, des arbitres de différends et des défenseurs d'intérêts de particuliers.

Cours dispensés :

- Législation et réglementation ouvrières
- Bien-être social : programmes et administration
- Droits des créanciers et administration des faillites
- Administration de la réglementation et procédures de réglementation
- Droit de l'immigration
- Planification et développement municipal
- Règlement des différends
- Témoignages/Défense des intérêts de particuliers
- Éthique
- Anglais appliqué aux lois à caractère réglementaire
- Préparation et tenue des dossiers.

Le prospectus cite comme emplois éventuels les fonctions suivantes : agent d'indemnisation dans une commission des accidents du travail, agent des réclamations à la Commission de révision de l'aide sociale, arbitre à l'assurance-chômage, agent des services d'examen de l'équité salariale, auxiliaire juridique communautaire et administrateur de l'observation de la réglementation dans le secteur public.



### 3) Programmes de techniques juridiques (Québec)

Les programmes de techniques juridiques dispensés par les quatre cégeps sont des programmes de formation professionnelle d'une durée de trois ans et qui conduisent à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (D.E.C.). Ils ont pour finalité de préparer au marché du travail.

Ces programmes préparent les diplômé(e)s à exercer des fonctions professionnelles dans divers milieux de travail. Dans un bureau d'avocat ou de notaire, le technicien ou la technicienne juridique est appelé(e) à examiner les données juridiques nécessaires à la préparation des dossiers et des plaidoyers. Plus précisément, ils ou elles doivent effectuer des recherches documentaires en matière de lois, règlements, jurisprudence et doctrine, analyser le contenu et extraire l'information pertinente afin de collaborer à la rédaction de procédures judiciaires ou de document appropriés au traitement du dossier. Voici d'autres exemples de tâches au sein d'un bureau d'avocat ou de notaire pour lesquelles les diplômé(e)s sont formé(e)s: préparer et assister à l'enquête, préparer les témoins, assumer le suivi des dossiers, tenir la menue comptabilité du bureau et la facturation, conserver et mettre à jour certain registres ou banques de données et rédiger des procès-verbaux et les rapports annuels de compagnies.

Les programmes de techniques juridiques préparent également les diplômé(e)s à travailler dans un bureau d'huissier. L'activité professionnelle d'huissière ou d'huissier de justice est de signifier les actes de procédures émanant des tribunaux, exécuter les saisies et toute autre décision de justice ayant force exécutoire et exécuter des mandats et des constats d'état des lieux.

Au palais de justice, les diplômé(e)s sont préparé(e)s à effectuer les tâches suivantes: voir au déroulement des procédures entourant les audiences des tribunaux, émettre des brefs d'assignation et d'exécution, des sommations et des mandats et des extraits de registres de l'état civil, s'acquitter de diverses tâches administratives nécessaires au fonctionnement des tribunaux.

Enfin, les diplômé(e)s peuvent oeuvrer au sein d'un bureau d'enregistrement où ils ou elles seront appelé(e)s à examiner tout document présenté pour enregistrement, émettre des certificats de recherche et effectuer des recherches visant à déterminer les droits affectant certains immeubles.

Les conditions d'admissions aux divers programmes de techniques juridiques sont semblables d'un cégep à l'autre. C'est-à-dire, un diplôme d'études secondaires (D.É.S.) est l'exigence minimale et un cours de mathématiques particulier est également obligatoire. Aux collèges de l'Assomption et O'Sullivan, le programme est offert seulement aux étudiants admis à l'Éducation des adultes. De façon générale, la structure de tous les programmes se caractérise par des cours théoriques, des études de cas et d'autres activités de nature pratique incluant la formation en milieu professionnel par le biais de stages de travail qui visent à parfaire la formation des finissant(e)s.

4) L'Institute of Law Clerks of Ontario

A) Organisation :

Fondé en 1968, l'*Institute of Law Clerks of Ontario* vise à promouvoir le statut et les intérêts des commis légistes ainsi que l'enseignement juridique afin d'accroître leurs connaissances, leur efficacité et leur capacité professionnelle. L'Institut définit le commis légiste comme un «professionnel ayant reçu une formation qui l'habilite à accomplir des travaux juridiques autonomes, y compris des tâches de gestion, sous la direction et la conduite d'un avocat, et qui a pour fonction de libérer l'avocat de tâches juridiques et administratives ordinaires et de l'assister dans l'exécution de tâches plus complexes».

L'Institut compte sept catégories de membres, dont quatre se situent à différents niveaux d'expérience et/ou de scolarité. Les membres doivent habiter en Ontario, sauf les étudiants, les membres honoraires, les membres retraités et les membres d'office. Les membres ordinaires doivent avoir un «emploi admissible», i.e. exercer les fonctions de secrétaire juridique à plein temps en Ontario. Cet emploi doit être certifié par écrit par le cabinet d'avocats ou par le ou les avocats qui emploient ou supervisent l'aspirant-membre.

Catégories de membres :

1) Membre étudiant :

- avoir au moins 18 ans;
- avoir un certificat ou un diplôme de commis légiste d'un établissement d'enseignement ontarien approuvé ou l'équivalent, ou avoir réussi les examens de membre associé de l'Institut;
- avoir obtenu un emploi admissible dans les deux années civiles consécutives au diplôme.

2) Membre ordinaire :

- avoir au moins 18 ans;
- occuper un emploi depuis au moins 6 mois consécutifs au moment de sa candidature.

3) Membre associé :

- avoir au moins 21 ans;
- occuper au moment de sa candidature un emploi admissible depuis au moins trois années consécutives, dont au moins un an dans la province de l'Ontario;

- avoir réussi les examens de membre associé de l'Institut  
OU
- occuper dans la province de l'Ontario, au moment de sa candidature, un emploi admissible depuis huit années consécutives antérieures au 31 décembre 1983  
OU
- avoir été admis sur examen membre associé de l'*Institute of Legal Executives of the United Kingdom* ou avoir été reçu membre sur examen comparable dans toute autre juridiction de *Common Law*.

4) **Membre «d'honneur (fellow)» :**

- avoir au moins 25 ans;
- occuper, au moment de sa candidature, un emploi admissible depuis au moins sept années consécutives, dont au moins une dans la province de l'Ontario;
- être membre associé de l'Institut;
- avoir réussi l'examen de membre d'honneur de l'Institut  
OU
- avoir été admis sur examen «fellow» de l'*Institute of Legal Executives of the United Kingdom* ou avoir été reçu membre ailleurs sur examen comparable dans toute autre juridiction de *Common Law*.

5) **Membre retraité :**

- être membre ordinaire, associé ou d'honneur;
- retient tous les privilèges de la catégorie dans laquelle il ou elle était au moment de son départ à la retraite.

6) **Membres honoraires :**

- choisis sur vote unanime du conseil d'administration en reconnaissance de leur contribution à l'avancement ou au bien-être des commis légistes.

7) **Membre d'office :**

- est membre d'office le secrétaire du barreau du Haut-Canada dès son accession à cette fonction.

L'Institut compte environ 400 membres, dont quelque 250 sont membres associés et 25 membres d'honneur. Les droits d'adhésion vont de 25 \$ à 150 \$ selon la catégorie.

**B) Éducation permanente dans le domaine juridique :**

L'Institut dispense des cours du soir en affiliation avec les services d'éducation permanente juridique de certains collèges communautaires (principalement de la région de Toronto). Ces cours portent sur quatre grands domaines du droit :

- **Droit immobilier**
- **Successions**
- **Contentieux (affaires civiles et poursuites pénales)**
- **Droit des sociétés**

Les cours durent de 13 à 26 semaines et sont chacun sanctionnés par un examen de membre associé.

L'Institut prépare des cours du niveau de membre associé en consultation avec un professeur de droit de la région de Toronto. L'Institut fournit aux collèges communautaires intéressés un programme décrivant les cours. Le collège se charge ensuite d'engager un avocat qui dispensera un programme structuré par le collège même. L'étudiant est reçu membre associé après avoir réussi les quatre examens. Quiconque répond aux critères de membre associé susmentionnés en A) peut se présenter à ces examens, même sans avoir suivi les cours. L'Institut encourage les étudiants inscrits à tout programme de jour pour assistants juridiques que dispense le collège concerné à se présenter aux examens de membre associé quand ils ont terminé ce programme de jour.

L'Institut dispense des cours de «fellowship» en droit des contrats et droit familial. Ils portent moins sur la procédure que sur divers secteurs de la loi (étude des lois). Les cours sont conçus par un professeur local aux termes d'un contrat passé avec l'Institut et sont donnés par des avocats engagés par l'Institut. L'Institut fait remarquer que les examens de membre d'honneur («fellowship») soumettent les commis juridiques à une épreuve d'un niveau équivalent à l'inscription à un cours d'admission au barreau.

L'Institut offre aussi d'autres activités d'éducation permanente : conférences annuelles, ainsi que séminaires et ateliers périodiques. Les ateliers portent généralement sur la procédure plutôt que sur le droit substantiel. L'Institut publie également un bimensuel (*Law Clerks Review*) qui renseigne les membres sur les modifications législatives ou administratives récentes, publie des offres d'emploi et informe les membres de la venue d'événements prochains.

Les cours du niveau de membre associé conçus par l'*Institute of Law Clerk* sont actuellement dispensés dans dix campus collégiaux ontariens. L'Institut préfère que l'étudiant ait un acquis

dans le domaine juridique (scolarité, emploi dans ce domaine ou les deux) avant de s'inscrire à ces cours.

## 5) Cours universitaires

### Bachelier ès arts en droit

Généralement intégrés aux sciences sociales, les départements de droit des universités dispensent un programme de baccalauréat axé sur le droit et les structures juridiques dans le contexte social, économique et politique.

Le programme est centré sur le droit en tant que science sociale et comprend des cours sur l'élaboration des politiques et des cours sur les méthodes d'analyse courantes en matière juridique et en sciences sociales. Le programme ne comprend ordinairement pas de cours en jurisprudence et en procédure. Ce baccalauréat n'est pas un diplôme préparatoire à un diplôme en droit et n'habilite pas son titulaire à pratiquer le droit ni à dispenser des avis juridiques.

Les cours de base obligatoires peuvent comprendre les suivants :

- Introduction aux études juridiques
- Introduction aux rapports de droit privé
- Introduction au droit pénal dans divers contextes
- Introduction au droit public
- Méthodes de recherche juridique (concentration)

Autres exemples de cours offerts : droit économique international; droit fiscal et politique fiscale; caractère juridique de la propriété; les jeunes contrevenants et le droit; droit de l'emploi; droit du travail; droit constitutionnel; droit public international; libertés civiles et droits de la personne; la réforme de la justice pénale; le droit, l'État et la politique (théories contemporaines); le droit de la propriété intellectuelle; le droit et les contrôles administratifs.

Bien des étudiants inscrits à ces programmes sont des gens occupant des emplois où ils rencontrent diverses situations juridiques (policiers, étudiants en criminologie, travailleurs sociaux, enseignants, etc.), qui sont désireux d'acquérir des notions de base sur les branches du droit qui les concernent.

Certaines universités dispensent également un programme d'un an sanctionné par un certificat en droit. Par exemple, l'université d'Ottawa décerne un certificat en droit civil au terme d'un programme d'un an qui porte sur les principes de base du droit civil. Ce programme n'habilite cependant pas à pratiquer le droit.

**ANNEXE 3**

**Questionnaires**



MEMORANDUM/NOTE DE SERVICE

Security classification - Cote de sécurité
File number - Numéro de dossier <b>3057</b>
Date <b>1992-12-23</b>
Telephone / FAX - Téléphone / Télécopieur <b>993-5003 / 992-6340</b>

**TO/DEST:** Name of a Lawyer  
Criminal Prosecutions - Toronto/Poursuites pénales - Toronto

**FROM/ORIG.:** Mario Dion, Assistant Deputy Minister/Sous-ministre adjoint  
Corporate Management Sector/Secteur de la gestion intégrée

**SUBJECT/OBJÉT:** Survey of Lawyers Regarding Paralegal Functions/Enquête des avocats sur  
les fonctions parajuridiques

Comments/Remarques

The Department of Justice, under the direction of the Bureau of Review, is conducting a study of the use of paralegals in the Department. The study has two main purposes: to determine whether there is currently work being conducted by support staff that should be recognized as paralegal work; and, to assess the extent to which lawyers could be assisted in their work by assigning paralegals to perform some of the tasks they currently perform. You may have been notified of this study by your manager. In October, a letter regarding this study was sent to senior managers for their information and for dissemination.

For purposes of the study we consider paralegals to be non-lawyers who perform delegated substantive legal work under the supervision of a lawyer. This includes people referred to as law

Le ministère de la Justice entreprend, sous la direction du Bureau de l'examen, une étude sur l'utilisation des parajuridiques dans le Ministère. Cette étude a deux objectifs principaux : déterminer si le personnel de soutien entreprend, à l'heure actuelle, des travaux que l'on pourrait qualifier de travaux parajuridiques; et évaluer dans quelle mesure les avocats pourraient être assistés dans leurs fonctions en affectant des parajuridiques à certaines tâches qu'ils accomplissent à l'heure actuelle. Vos gestionnaires vous ont peut-être déjà mis au courant de cette étude. En octobre, nous avons envoyé une lettre aux gestionnaires afin de les en informer et afin qu'ils en fassent part.

Aux fins de cette étude, un parajuridique est un employé qui accomplit du travail juridique sans être avocat, sous le contrôle d'un avocat. Les parajuridiques sont parfois appelés commis légistes en

.../2

Do not write in this space / Ne pas écrire dans cet espace



clerks in Ontario, legal assistants in B.C. or paralegals and paralegal specialists within the Department of Justice. Their role can include the compiling and recording of information, either from clients, governmental authorities or other sources with a view to providing a base of knowledge on which informed advice and direction may be given; and the drafting, completion and proper filing, registration or proper execution of legal documentation which will implement or effect the legal services.

As part of this study, we are conducting a survey of lawyers in the Department to collect information about the kinds of work they currently perform that could be undertaken by a paralegal, in order to assess the amount of time for which paralegals could be used to reduce the burden on lawyers or allow them to concentrate more on work requiring lawyer skills and expertise. We have interviewed a wide range of Justice managers and paralegals, lawyers and paralegals in other jurisdictions, private sector lawyers and paralegals, and other people knowledgeable about the role of paralegals in the legal profession--people educating paralegals, and people involved in various studies and task forces on the use of paralegals.

Ontario, assistants juridiques en Colombie-Britannique et spécialistes parajuridiques au ministère de la Justice. Leur rôle peut consister à compiler et à enregistrer de l'information en provenance de clients, d'autorités gouvernementales ou d'autres sources, pour constituer une base de connaissances qui permette de donner un conseil et une orientation en connaissance de cause; et à rédiger, à terminer et à bien constituer en dossier, à inscrire et à bien rédiger les saisies et la documentation juridique qui met en application les services juridiques ou a une incidence sur eux.

Dans le cadre de cette étude, nous envoyons un questionnaire aux avocats du Ministère pour obtenir de l'information sur les catégories de travaux qu'ils accomplissent actuellement, et que pourraient entreprendre des parajuridiques, et ainsi évaluer le montant de temps durant lequel on pourrait utiliser des parajuridiques pour réduire leur charge de travail et leur permettre de se concentrer davantage sur des travaux qui nécessitent leur compétence et leur expertise d'avocat. Nous avons interrogé une gamme étendue de gestionnaires et de parajuridiques du ministère de la Justice, d'avocats et de parajuridiques de d'autres juridictions, d'avocats et de parajuridiques du secteur privé et d'autres personnes qui connaissent le rôle des parajuridiques dans la profession juridique - personnes qui enseignent aux parajuridiques, et personnes qui participent à des

.../3

The survey is based on a list of potential paralegal functions. A few of these are more managerial or administrative in nature, but most are professional legal functions. In the case of the professional legal functions, the division of labour between paralegals and lawyers will usually be one of degrees; a paralegal may be able to perform some aspects of a task quite independently, some aspects under the close supervision of a lawyer, and other aspects not at all. This will depend on the specific matter being addressed, the experience of the paralegal (and the confidence of the lawyer in assigning responsibility), and mandated limitations on what paralegals are permitted to do.

We are asking that you take a few minutes to provide us with estimates of the amount of time that you spend performing certain tasks, and the amount of time spent on tasks that you think a paralegal could perform. Your estimates will be used to provide us with information on potential demand for paralegal services. We are making no attempt in this study to make determinations about whether or not paralegals should be assigned to specific functions or specific offices. Rather, we have been asked to provide preliminary information to be used in the development of a broad Departmental approach for

études et à des groupes de travail sur l'utilisation des parajuridiques.

Nous avons basé notre enquête sur une liste de fonctions parajuridiques possibles. Certaines d'entre elles sont de nature davantage administrative ou gestionnelle, mais la plupart sont de nature juridiques professionnelles. Dans le cas des fonctions juridiques professionnelles, la distinction entre le travail de l'avocat et celui du parajuridique est en général une différence de degré; un parajuridique peut accomplir certains aspects d'une tâche d'une manière tout à fait indépendante, certains aspects sous le contrôle étroit d'un avocat, et peut ne pas pouvoir accomplir certains autres aspects de cette tâche. Tout dépend du sujet en question, de l'expérience du parajuridique (et de la confiance de l'avocat qui délègue la responsabilité), et des limites du mandat du parajuridique.

Nous vous demandons de consacrer quelques minutes à estimer le montant de temps que vous consacrez à certaines tâches, et le montant de temps que vous consacrez à des tâches qui, d'après vous, pourraient être accomplies par un parajuridique. Nous utiliserons vos estimations pour mieux connaître la demande de services parajuridiques. Dans cette étude, nous n'essayons absolument pas de déterminer s'il faudrait, ou pas, affecter les parajuridiques à des fonctions ou à des bureaux particuliers. Par contre, nous désirons obtenir de l'information préliminaire pour élaborer une

.../4

Do not write in this space / N'écrivez pas dans cet espace

the use of paralegals. Your assistance in this endeavour will be greatly appreciated.

Your responses will be kept confidential. We have placed a code number on your survey to allow us to identify your sector and section and your lawyer classification. This will enable us to draw conclusions about the location of demand within the office for paralegal assistance and the levels of lawyers that require the assistance. The code also has an individual number for each respondent. Once your responses are entered into the computer for analysis, there will be no remaining link between your name and your responses. The consultants managing the survey (Alderson-Gill & Associates) have been instructed not to submit the list of names to the Department, and to destroy the list as soon as the data has been entered into the computer.

We would like to receive your responses within two weeks of your receiving the survey. We have provided a return envelope for this purpose. If you have any questions about this survey, please do not hesitate to call Ms. Alyson MacLean at the Bureau of Review (613-993-5003).

démarche ministérielle visant à optimiser l'utilisation des parajuridiques. Nous vous remercions beaucoup de nous aider dans ce projet.

Vos réponses demeureront strictement confidentielles. Nous avons inscrit sur votre questionnaire un code qui nous permettra d'identifier votre secteur, votre section et votre classification d'avocat. Ce code nous permettra de déterminer l'emplacement de la demande d'aide parajuridique à l'intérieur du Bureau et le niveau des avocats qui ont besoin de cette aide. Ce code contient également un numéro personnel pour chaque répondant. Une fois que nous aurons inscrit votre réponse dans l'ordinateur, nous détruirons tout lien avec votre nom. Nous avons demandé aux conseillers qui gèrent cette enquête (Alderson-Gill & Associates) de ne pas soumettre la liste de noms au Ministère, et de la détruire dès qu'ils auront inscrit les données dans l'ordinateur.

Nous aimerions recevoir votre réponse au plus tard deux semaines après que vous ayez reçu votre questionnaire. Nous vous prions d'utiliser l'enveloppe-réponse ci-joint. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à appeler Mme Alyson MacLean au Bureau de l'examen (613-993-5003).

Mario Dion

Do not write in this space / Ne pas écrire dans cet espace

## **INSTRUCTIONS POUR L'ENQUÊTE DES AVOCATS**

**Vous trouverez, page suivante, une liste des tâches que pourrait accomplir un parajuridique. Veuillez estimer, pour chaque tâche, le nombre moyen d'heures que vous y consacrez, actuellement, par semaine et, sur ces heures, le nombre moyen d'heures durant lesquelles on pourrait affecter un parajuridique pour accomplir cette tâche. Cela nous permettra de déterminer les domaines où l'on pense que des parajuridiques pourraient être utiles, et de comprendre le niveau et la nature de la demande de leurs services dans le Ministère.**

**Vous supposerez que le parajuridique a la formation et l'expérience nécessaires, y compris l'expérience dans les domaines juridiques requis, pour bien remplir ses fonctions parajuridiques. Nous nous rendons compte que certains des travaux que vous allez indiquer doivent être accomplis par un parajuridique expérimenté, alors que d'autres peuvent être accomplis par un parajuridique débutant. Aux fins de notre étude, nous n'avons pas établi de distinction de niveaux pour les travaux parajuridiques.**

**La plupart des tâches citées sont des tâches juridiques professionnelles, mais certaines sont de nature davantage gestionnelle ou administrative. Nous n'avons en aucun cas voulu inclure dans ces tâches des fonctions de secrétariat ou de soutien qui ne nécessitent pas de formation juridique. La tâche 1 (gérer des dossiers de cas, des dossiers d'opinion) a pour objet de capturer des activités qui aident à suivre le progrès des cas et d'identifier et d'établir les étapes suivantes, en s'assurant que l'échéancier du client ou du tribunal soit satisfait, et d'établir des priorités. La tâche 2 (préparer les rapports de contentieux, des rapports de tendances juridiques, d'autres rapports sommaires) a pour objet de capturer les activités qui aident à gérer l'ensemble de la pratique en recueillant et en signalant la charge de travail et la nature du travail entrepris, et en établissant des catégories et en résumant les cas ou les dossiers d'une manière qui soit utile aux gestionnaires et aux avocats.**

**Nous pensons que vos réponses varieront considérablement selon la nature du travail que vous accomplissez. Par exemple, la tâche 8 (analyser les faits/les preuves, définir les questions juridiques) est une tâche que des avocats qui travaillent à certaines catégories de dossiers peuvent considérer comme inadéquate pour des parajuridiques. Pour d'autres avocats, elle peut constituer une tâche courante où un parajuridique expérimenté pourrait définir les questions, entreprendre de la recherche et exposer les matériaux appropriés, laissant à l'avocat davantage de temps pour se consacrer aux questions plus complexes.**

**Dans le cas de la tâche 4 (entreprendre des interrogatoires préalables), les parajuridiques entreprennent, dans certains bureaux, des interrogatoires préalables sur des sujets courants, sans contrôle, alors que dans d'autres bureaux les parajuridiques sont des éléments importants d'une équipe - assurant le suivi d'un interrogatoire préalable, par exemple. Dans la tâche 9 (préparer et examiner des plaidoiries, des mémoires, des contrats et d'autres documents juridiques) et dans la tâche 14 (comparaître devant les tribunaux/les organismes de réglementation), bien que le parajuridique ne puisse pas préparer des mémoires ou comparaître devant une cour supérieure, il peut aider l'avocat à préparer un mémoire pour**

une cour supérieure ou il peut préparer ses propres mémoires et comparaître devant un tribunal ou un organisme de réglementation autorisé. De même, bien que les parajuridiques ne puissent généralement pas préparer des opinions eux-mêmes (tâche 10), ils peuvent aider à les préparer. Vous devriez estimer les aspects des tâches que les parajuridiques pourraient entreprendre eux-mêmes, ainsi que les aspects des tâches auxquelles les parajuridiques pourraient contribuer sous contrôle direct.

Le nombre d'heures que vous indiquerez dans la colonne «avocat» ne doit jamais dépasser celui que vous travaillez en moyenne par semaine et peut en fait être moins grand que ce nombre, car la liste des tâches ne comprend que les tâches qu'un parajuridique pourrait accomplir. Il existe des fonctions que vous pouvez accomplir, comme donner des opinions juridiques, qu'un parajuridique ne peut pas accomplir. Ou bien, il est possible qu'en l'absence de personnel de soutien adéquat, vous passiez du temps à accomplir des fonctions de soutien, comme faire des photocopies. Or, ces fonctions de soutien ne conviennent pas non plus aux parajuridiques. Naturellement, il est évident qu'il vaut mieux utiliser un parajuridique qu'un avocat pour ces fonctions, mais cette enquête a pour objet de nous permettre de déterminer le besoin de parajuridiques, et pas le besoin d'autres catégories de soutien. Nous vous demandons de baser vos estimations uniquement sur votre travail. Si vous avez un parajuridique qui vous aide déjà, n'incluez pas son temps dans votre rapport. Si vous n'accomplissez pas l'une des tâches de cette liste, n'inscrivez rien dans les deux colonnes, même si le travail est accompli par d'autres personnes dans votre bureau.

**NOUS PENSONS QUE VOUS DEVRIEZ POUVOIR REMPLIR CE QUESTIONNAIRE EN 20 MINUTES AU MAXIMUM.**

## ENQUÊTE DES AVOCATS SUR LES TÂCHES PARAJURIDIQUES

Dans la colonne «avocat», veuillez inscrire le nombre d'heures que vous consacrez à chaque tâche en moyenne par semaine. Votre total ne devrait pas dépasser le nombre d'heures que vous travaillez en moyenne par semaine. Dans la colonne «parajuridique», veuillez inscrire le nombre d'heures durant lesquelles on pourrait affecter un parajuridique pour accomplir cette tâche.

Nombre moyen d'heures par semaine

TÂCHE	AVOCAT (heures par semaine)	PARAJURIDIQUE (heures de votre total durant lesquelles on pourrait affecter un parajuridique)
1. Gérer des dossiers de cas, des dossiers d'opinion		
2. Préparer des rapports de contentieux, des rapports de tendances juridiques, d'autres rapports sommaires		
3. Entreprendre des recherches de dossiers, recueillir des preuves, rechercher des réclamations		
4. Entreprendre des interrogatoires préalables		
5. Interroger des clients ou d'autres parties (autres que les interrogatoires préalables)		
6. Assister à des réunions avec des clients ou d'autres parties intéressées		
7. Entreprendre de la recherche juridique		
8. Analyser les faits/les preuves, définir les questions juridiques		
9. Préparer et examiner des plaidoiries, des mémoires, des contrats, d'autres documents juridiques		
10. Préparer et examiner des opinions, des notes explicatives, des résumés de cas, d'autres textes		
11. Rédiger, réviser de la correspondance		
12. Informer des mandataires ou d'autres fonctionnaires		
13. Entreprendre des négociations		
14. Comparaitre devant les tribunaux/les organismes de réglementation		

15. Nous aimerions connaître votre opinion sur les tâches que, d'après vous, un parajuridique pourrait bien accomplir. Veuillez inscrire vos commentaires dans l'espace ci-dessous. (S'il n'y a pas assez de place, veuillez joindre vos commentaires à votre questionnaire rempli.)

---



---



---



---



MEMORANDUM/NOTE DE SERVICE

Security classification - Cote de sécurité
File number - Numéro de dossier <b>3057</b>
Date <b>1992-12-23</b>
Telephone / FAX - Téléphone / Télécopieur <b>993-5003 / 992-6340</b>

**TO/DEST:** Name of a Secretary  
Criminal Prosecutions - Toronto/Poursuites pénales - Toronto

**FROM/ORIG.:** Mario Dion, Assistant Deputy Minister/Sous-ministre adjoint  
Corporate Management Sector/Secteur de la gestion intégrée

**SUBJECT/OBJET:** Survey of Support Staff Regarding Paralegal Functions/Enquête du personnel  
de soutien sur les fonctions parajuridiques

Comments/Remarques

The Department of Justice, under the direction of the Bureau of Review, is conducting a study of the use of paralegals in the Department. The study has two main purposes: to determine whether there is currently work being conducted by support staff that should be recognized as paralegal work; and, to assess the extent to which lawyers could be assisted in their work by assigning paralegals to perform some of the tasks they currently perform.

Le ministère de la Justice entreprend, sous la direction du Bureau de l'examen, une étude sur l'utilisation des parajuridiques dans le Ministère. Cette étude a deux objectifs principaux : déterminer si le personnel de soutien entreprend, à l'heure actuelle, des travaux que l'on pourrait qualifier de travaux parajuridiques, et évaluer dans quelle mesure les avocats pourraient être assistés dans leurs fonctions en affectant des parajuridiques à certaines tâches qu'ils accomplissent à l'heure actuelle.

For purposes of the study we consider paralegals to be non-lawyers who perform delegated substantive legal work under the supervision of a lawyer. This includes people referred to as law clerks in Ontario, legal assistants in B.C. or paralegals and paralegal specialists within the Department of Justice.

Aux fins de cette étude, un parajuridique est un employé qui accomplit du travail juridique sans être avocat, sous le contrôle d'un avocat. Les parajuridiques sont parfois appelés commis légistes en Ontario, assistants juridiques en Colombie-Britannique et spécialistes parajuridiques au ministère de la Justice.

Do not write in this space / Ne pas écrire dans cet espace

As part of this study, we are conducting a survey of secretaries and other support staff in the Department to collect information about the amount and types of paralegal work they may be performing. This information will be used to guide the Department in the optimum use of paralegals. We are aware that it has been recently recognized that the work of some secretaries (STSCY03) in the Department may include some junior paralegal tasks. The information collected in this study will not be used to remove those paralegal tasks from SCY03's.

For this study we have interviewed a wide range of Justice managers and paralegals, lawyers and paralegals in other jurisdictions, private sector lawyers and paralegals, and other people knowledgeable about the role of paralegals in the legal profession-- people educating paralegals, and people involved in various studies and task forces on the use of paralegals.

We are asking that you take a few minutes to provide us with estimates of the time you spend performing certain tasks. Your estimates will be used to provide us with information on potential demand for paralegal services. We are making no attempt in this study to make recommendations about whether or not paralegals should be assigned to specific functions or specific offices. Rather, we have been asked to provide preliminary information to be used in

Dans le cadre de cette étude, nous envoyons un questionnaire aux secrétaires et autres employés de soutien du Ministère pour obtenir de l'information sur le montant et les catégories de travaux parajuridiques qu'ils accomplissent actuellement. Nous utiliserons cette information pour permettre au Ministère d'optimiser son utilisation des parajuridiques. Nous savons que, récemment, on s'est rendu compte dans le Ministère que le travail de certaines secrétaires (STSCY03) comprend des tâches parajuridiques mineures. Nous n'utiliserons pas l'information recueillie dans cette étude pour retirer aux SCY03 ces fonctions parajuridiques.

Pour cette étude, nous avons interrogé une gamme étendue de gestionnaires et de parajuridiques du ministère de la Justice, d'avocats et de parajuridiques de d'autres juridictions, d'avocats et de parajuridiques du secteur privé et d'autres personnes qui connaissent le rôle des parajuridiques dans la profession juridique - personnes qui enseignent aux parajuridiques, et personnes qui participent à des études et à des groupes de travail sur l'utilisation des parajuridiques.

Nous vous demandons de consacrer quelques minutes à estimer le temps que vous consacrez à accomplir certaines tâches. Nous utiliserons vos estimations pour mieux connaître la demande de services parajuridiques. Dans cette étude, nous n'essayons absolument pas de déterminer s'il faudrait, ou pas, affecter les parajuridiques à des fonctions ou à des bureaux



the development of a broad approach for optimizing the use of paralegals. Your assistance in this endeavour will be greatly appreciated.

Your responses will be kept confidential. We have placed a code number on your survey to allow us to identify your sector and section and your classification. This will enable us to draw conclusions about the level and kinds of paralegal work being conducted by non-paralegal support staff in the Department. The code also has an individual number for each respondent. Once your responses are entered into the computer for analysis, there will be no remaining link between your name and your responses. The consultants managing the survey (Alderson-Gill & Associates) have been instructed not to submit the list of names to the Department, and to destroy the list as soon as the data has been entered into the computer.

We would like to receive your responses to this survey in the next two weeks. We have provided a return envelope for this purpose. If you have any questions about this survey, please do not hesitate to call Ms. Alyson MacLean at the Bureau of Review (613-993-5003).

particuliers. Par contre, nous désirons obtenir de l'information préliminaire pour élaborer une démarche ministérielle visant à optimiser l'utilisation des parajuridiques. Nous vous remercions beaucoup de nous aider dans ce projet.

Vos réponses demeureront strictement confidentielles. Nous avons inscrit sur votre questionnaire un code qui nous permettra d'identifier votre secteur, votre section et votre classification d'avocat. Ce code nous permettra de déterminer l'emplacement de la demande d'aide parajuridique à l'intérieur du Bureau et le niveau des avocats qui ont besoin de cette aide. Ce code contient également un numéro personnel pour chaque répondant. Une fois que nous aurons inscrit votre réponse dans l'ordinateur, nous détruirons tout lien avec votre nom. Nous avons demandé aux conseillers qui gèrent cette enquête (Alderson-Gill & Associates) de ne pas soumettre la liste de noms au Ministère, et de la détruire dès qu'ils auront inscrit les données dans l'ordinateur.

Nous aimerions recevoir votre réponse au plus tard deux semaines après que vous ayez reçu votre questionnaire. Nous vous prions d'utiliser l'enveloppe-réponse ci-joint. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à appeler Mme Alyson MacLean au Bureau de l'examen (613-993-5003).

Mario Dion

## **INSTRUCTIONS POUR L'ENQUÊTE DU PERSONNEL DE SOUTIEN**

**Vous trouverez, page suivante, une liste des tâches que pourrait accomplir un parajuridique. Veuillez estimer, pour chaque tâche, le nombre moyen d'heures que vous y consacrez, actuellement, par semaine. Un objectif important de notre étude est de déterminer s'il y a à l'heure actuelle du travail accompli par des secrétaires et le personnel de soutien que l'on devrait qualifier de travail parajuridique. Vos estimations nous aideront à déterminer l'emplacement où cela se produit, et la mesure dans laquelle cela se produit.**

**Nous ne nous attendons pas à ce que le total des heures que vous indiquerez soit égal au nombre total d'heures que vous travaillez, car la liste de tâches ne comprend que celles qui sont de nature parajuridique. Nous vous demandons de baser vos estimations uniquement sur votre propre travail. Si vous n'accomplissez pas l'une des tâches mentionnées, n'inscrivez pas d'estimation pour un parajuridique, même si le travail est accompli par d'autres personnes dans votre bureau.**

**Quand vous ferez votre estimation, il est essentiel que vous ne teniez compte que du travail de nature parajuridique. Vos estimations ne doivent pas comprendre des activités comme dactylographier, classer et d'autres tâches normales de secrétariat, à moins qu'elles fassent partie d'une tâche parajuridique. Par exemple, pour la tâche 1 (Mettre à jour, établir des index, établir un système de renvois pour les dossiers de cas, les dossiers d'opinion, la jurisprudence ou les manuels de procédure), vous ne devez indiquer que le temps consacré à accomplir ces fonctions particulières, et pas le temps consacré à classer ou à avoir accès à des dossiers, ou à faire du travail dans des dossiers administratifs. Dans le cas de tâches qui impliquent de la rédaction (tâches 3 et 4), nous voulons parler de rédaction que vous faites vous-même, et pas de dactylographie d'une ébauche de document rédigée par un avocat.**

**La tâche 6 (Établir les échéanciers) désigne l'établissement des échéanciers relatifs directement à un dossier de cas ou à un dossier d'opinion, et pas à l'établissement des échéanciers de rendez-vous pour un gestionnaire. Cette tâche implique que vous devez trouver les limites et les dates qui conviennent aux tribunaux, organiser les réunions, surveiller les échéanciers de préparation et organiser les emplois du temps de travail. La tâche 5 (Informers des clients ou d'autres fonctionnaires sur des cas) ne concerne que le travail relatif directement à des dossiers particuliers de cas plutôt qu'aux autres contacts que vous pouvez avoir dans le cadre de vos fonctions d'administration générale du bureau.**

**NOUS PENSONS QUE VOUS DEVRIEZ POUVOIR REMPLIR CE QUESTIONNAIRE EN 20 MINUTES AU MAXIMUM.**

## ENQUÊTE DU PERSONNEL DE SOUTIEN SUR LES TÂCHES PARAJURIDIQUES

Dans la colonne «heures passées par semaine», veuillez inscrire le nombre d'heures, s'il y en a, que vous consacrez à chaque tâche en moyenne par semaine. Nous nous rendons compte qu'il peut y avoir des semaines au cours desquelles vous passez beaucoup plus de temps, mais essayez d'établir et d'inscrire votre moyenne par semaine. Veuillez vous souvenir que ces heures ne doivent pas comprendre le temps consacré à des fonctions de secrétariat comme dactylographier et classer, à moins qu'elles ne fassent partie d'une tâche parajuridique.

TÂCHES PARAJURIDIQUES	HEURES CONSACRÉES PAR SEMAINE (en moyenne)
1. Mettre à jour, établir des index, établir un système de renvois pour les dossiers de cas, les dossiers d'opinion, la jurisprudence ou les manuels de procédure	
2. Entreprendre de la recherche de dossiers, de la recherche bibliographique	
3. Rédiger des ébauches de correspondance	
4. Rédiger des affidavits ordinaires, des plaidoiries, des contrats et d'autres documents juridiques	
5. Informer des clients ou d'autres fonctionnaires sur des cas (en donnant de l'information, en répondant aux questions)	
6. Établir des échéanciers (en trouvant les limites; les dates qui conviennent aux tribunaux, aux témoins, aux clients; en préparant les emplois du temps de travail ou en trouvant les dates limites)	
7. Assister à des réunions avec des clients ou d'autres parties intéressées	
8. Recueillir et compiler des statistiques de charge de cas ou d'autres données relatives aux questions juridiques traitées par le bureau (y compris la préparation de rapports de contentieux)	
9. Gérer les greffes de la saisie-arrêt	

10. Si vous remplissez des tâches parajuridiques qui ne figurent pas sur la liste ci-dessus, veuillez les inscrire dans l'espace ci-dessous et veuillez indiquer le nombre d'heures que vous consacrez à ces tâches en moyenne par semaine. (S'il n'y a pas assez de place, veuillez joindre vos commentaires à votre questionnaire rempli.)

---



---



---



---



---