



PORTEFEUILLE DES AFFAIRES AUTOCHTONES ÉVALUATION Rapport final

Novembre 2015

**Division de l'évaluation
Direction générale des services ministériels**



Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales, et cela sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit;

d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et le nom de l'organisation qui en est l'auteur;

d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite du ministère de la Justice du Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le ministère de la Justice du Canada à l'adresse www.justice.gc.ca.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada
représentée par le ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2016

ISBN 978-0-660-05422-3

No de cat. J2-426/2016F-PDF

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Objet de l'évaluation.....	1
1.2. Structure du rapport	2
2. PROFIL DU PORTEFEUILLE DES AFFAIRES AUTOCHTONES	3
2.1. Structure.....	4
2.2. Participation aux comités d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada ...	8
2.3. Ressources.....	9
2.4 Activités clés.....	9
3. MÉTHODOLOGIE	13
3.1. Recension des écrits.....	13
3.2. Examen des documents du Portefeuille des affaires autochtones.....	13
3.3. Examen des données d'iCase.....	14
3.4. Sondage auprès des avocats.....	14
3.5. Entrevues des principaux intervenants.....	15
3.6. Examen des dossiers	15
3.7. Études de cas.....	17
3.8. Limitations	17
3.9. Stratégie d'atténuation	19
4. PRINCIPALES CONSTATATIONS.....	21
4.1. Pertinence.....	21
4.2. Conception du Portefeuille	27
4.3. Rendement : Atteinte des résultats attendus (efficacité).....	30
4.4. Démonstration de l'efficiency et de l'économie	44
5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	53

Annexe A : MODÈLE LOGIQUE.....	65
Annexe B : GRILLE D'ÉVALUATION.....	74
Annexe C : INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES	84

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AANC	Affaires autochtones et du Nord Canada
AC	Administration centrale
AGC	Avocat général principal
CDA	Centre de droit autochtone
DG	Directeur général
DGGRL	Direction générale de la gestion et des règlements des litiges
ETP	Équivalents temps plein
GC	Gouvernement du Canada
PAA	Portefeuille des affaires autochtones
RD	Règlement des différends
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SJM	Services juridiques ministériels
SPGA	Sous-procureure générale adjointe
STGA	Secteur des traités et du gouvernement autochtone
TRP	Tribunal des revendications particulières

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION

Le mandat d'ensemble du Portefeuille des affaires autochtones (PAA) est d'assurer des services juridiques et des conseils stratégiques juridiques de haute qualité au sujet des peuples autochtones (c.-à-d. Indiens, Métis et Inuits du Canada) au sous-ministre et au ministre de la Justice, ainsi qu'aux ministères et organismes fédéraux. Le PAA fournit également des services juridiques sur les questions de développement du Nord qui relèvent de la compétence d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC). L'évaluation du PAA a été réalisée pour le compte du ministère de la Justice entre janvier 2013 et juin 2015. Cette première évaluation du Portefeuille servira de point de repère pour les futures évaluations du Portefeuille. L'évaluation couvre les exercices 2008-2009 à 2012-2013.

2. Méthodologie

La méthodologie de l'évaluation a comporté une recension des écrits, un examen des documents et des données du PAA, un examen des données d'iCase, un sondage auprès des conseillers juridiques du PAA, des entrevues des principaux intervenants, un examen des dossiers fermés de contentieux, de consultation juridique et de politique juridique, et cinq études de cas. La technique de triangulation utilisée a permis de vérifier et de valider les constatations découlant de ces multiples sources d'information.

3. Constatations

3.1. Pertinence

Besoin continu. Le PAA est très pertinent. Chaque année, il s'ouvre des milliers de dossiers où AADNC est le client primaire ou secondaire. Le nombre de dossiers de contentieux en particulier est en croissance continue. Les services à valeur ajoutée fournis par le PAA en réponse à un besoin

sont en croissance et comprennent l'expertise concernant l'obligation de consulter, le travail du tribunal sur les demandes particulières, l'interprétation, les avis juridiques, les évaluations des risques juridiques, et les contrôles judiciaires. Les services juridiques offerts par le PAA se rapportent de plus en plus à des questions fédérales complexes quant aux peuples autochtones, et restent à l'origine de grandes innovations en droit et politique juridique autochtones, possiblement le plus grand secteur de croissance dans le domaine du droit public. Les domaines existants et projetés de travail juridique concernent la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens, les expériences des enfants autochtones à l'extérieur des pensionnats indiens, le Plan d'action relatif aux revendications particulières, le Cadre fédéral pour le développement économique, la Politique fédérale sur les revendications territoriales globales, les négociations sur les traités et l'autonomie gouvernementale, les droits et le titre autochtones, et la consultation et l'accommodement.

Alignement sur les priorités gouvernementales. À cette fin, le PAA aligne ses activités sur les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère, et notamment sur l'appui au programme autochtone à long et à court terme du ministre des AADNC (en accentuant particulièrement l'aide au Cadre pour le développement économique des Autochtones), sur les priorités du ministre et du sous-ministre de la Justice pour les questions juridiques autochtones et la gestion des enjeux horizontaux clés, et sur la prestation de conseils pour l'ensemble du gouvernement. Au cours de la période de l'évaluation de cinq ans, le PAA a correctement calibré à nouveau ses activités en réponse aux changements de priorités et de résultats stratégiques. Le Portefeuille est demeuré conscient des secteurs hautement prioritaires et a démontré une compréhension pratique des services demandés par les clients, comme ceux concernant les dossiers des droits de la personne et le Tribunal des revendications particulières, et ceux concernant la modernisation des programmes et des politiques. Grâce à des approches de collaboration intense, à de bons rapports de travail, et à une solide expertise interne, le Portefeuille a su s'adapter aux changements de priorités du gouvernement fédéral et des résultats stratégiques du Ministère.

Alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. Le PAA appuie le ministre dans l'accomplissement de ses fonctions de ministre de la Justice et procureur général du Canada en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice* et d'autres lois fédérales pertinentes, ainsi que du programme à long et à court terme du gouvernement du Canada pour les peuples autochtones. Le Portefeuille aligne ses services juridiques sur la *Loi sur le ministère de la Justice* par une bonne gestion des questions juridiques transversales et la prestation de services de consultation juridique et de contentieux pour aider les ministères et organismes clients à gérer les risques juridiques, sans jamais perdre de vue ses obligations de protéger la Couronne.

3.2. Conception du portefeuille

Clarté du mandat et des objectifs du PAA. Les rôles et responsabilités se rapportant à des services particuliers du PAA étaient clairs et appropriés pour la réalisation du mandat et l'atteinte des objectifs du Portefeuille, mais les conseillers juridiques ont quand même trouvé que les rôles de divers groupes en matière de soutien au contentieux n'étaient pas tout à fait clairs. L'évaluation a permis de constater des divergences de vues au sujet du fonctionnement des fonctions et des mécanismes de gouvernance du PAA. Si l'on a perçu que certains groupes de pratique et de travail et certains comités favorisaient l'atteinte des objectifs du PAA, on a par ailleurs vu que d'autres ne fonctionnaient pas aussi bien qu'on l'aurait voulu.

Capacité du Plan de gestion du changement du PAA d'appuyer l'accomplissement du mandat du PAA. Au cours de la période de l'évaluation, le plan de gestion du changement du PAA a été mis en œuvre, avec une Stratégie de modernisation prévoyant une grande réorganisation des fonctions de l'Administration centrale et des réductions importantes de la structure de coûts de ces fonctions. De nombreuses sources d'information font penser que le mandat du PAA était toujours appuyé, mais on a quand même observé un certain chevauchement des rôles et responsabilités en matière de prestation de services juridiques.

Capacité de surveillance et d'évaluation du rendement du PAA. Le PAA continue de déployer divers efforts pour orienter et appuyer l'amélioration continue de la qualité et la mesure du rendement. Ces efforts ont été soutenus par la création de divers comités de clients, groupes de travail du Ministère, Services juridiques ministériels (SJM), groupes de pratique et comités interministériels. La mise en œuvre du nouveau modèle d'analyse des activités/de l'approche à base d'éléments probants pour la détermination des priorités clés, ainsi que les examens par les pairs et les autres comités donnent aussi l'assurance continue de la qualité et de la convergence du positionnement juridique et des pratiques de rapport.

3.3. Rendement

Production de services juridiques de haute qualité en droit et politique juridique autochtones et questions juridiques de développement du Nord. De multiples sources d'information indiquent que les services du Portefeuille sont bien coordonnés, utiles, rapides, tout à fait adaptés, et appropriés aux besoins des clients et à leurs objectifs en matière de politiques et de programmes. Les services assurés par le PAA au cours de la période de l'évaluation ont couvert une vaste gamme de questions juridiques d'importance, et notamment celles se rapportant aux droits fonciers issus

des traités, aux revendications particulières, à l'obligation fiduciaire, et à la consultation et à l'accommodement. Chose importante, la majorité des dossiers qui ont été fermés au cours de la période de l'évaluation correspondaient à un gain de cause pour la Couronne¹.

Capacité accrue de fournir des services juridiques en droit et politique juridique autochtones et aux questions juridiques de développement du Nord d'une manière intégrée/convergente et adaptée. En 2012-2013, le PAA menait plusieurs initiatives pour réaliser une meilleure intégration/convergence et se donner une plus grande capacité de prestation des services juridiques pour l'avenir. Au cours de l'exercice 2012-2013, la création du Centre de droit autochtone a permis d'uniformiser les conseils juridiques et de maintenir la capacité du PAA de fournir des services adaptés aux besoins. Par suite des efforts du PAA, des consultations efficaces auprès de divers intervenants intéressés, des processus d'information, ainsi que de la façon dont les risques sont communiqués et les approches proposées par un dialogue efficace, on élabore et applique certaines formulations dans des causes similaires pour assurer la convergence des positions juridiques. Des comités de clients, groupes de travail ou groupes de pratique et comités interministériels déjà établis, ainsi que des téléconférences nationales, des examens par les pairs, des avis types et des lignes directrices contribuent à assurer l'intégration de la prestation des services juridiques et à faire en sorte que les conseillers juridiques parlent d'une même voix. En général, l'évaluation a fait constater que les conseillers juridiques disposaient des ressources nécessaires pour faire leur travail, mais on a quand même relevé quelques points à améliorer relativement à l'accès aux outils, aux ressources et aux processus.

Amélioration de la sensibilisation et de la compréhension, au sein du gouvernement fédéral, pour ce qui est des questions, des options, des approches du droit et de la politique juridique autochtones et des questions juridiques de développement du Nord. Le PAA a réussi à accroître la sensibilisation et la compréhension des nuances des questions juridiques, des options innovatrices et des approches du droit et de la politique juridique autochtones et des questions juridiques de développement du Nord, de façon horizontale à l'échelle du gouvernement. En outre, le PAA demeure constamment la source experte des conseils juridiques sur une vaste gamme de questions juridiques. Les domaines d'amélioration de la sensibilisation et de la compréhension comprennent l'obligation de consulter au sujet des accords globaux de financement, de la violation de traités et de l'obligation fiduciaire à l'égard de la cession, ainsi que de l'applicabilité du Processus des revendications particulières. Le Portefeuille comprend plusieurs groupes de travail, activités de formation et de perfectionnement professionnel et produits pour aider à diffuser

¹ Le « gain de cause pour la Couronne » représente un gain de cause total, selon les instructions pour l'entrée des données dans iCase.

l'information et à échanger des connaissances. Parmi les mécanismes particulièrement utiles, il y a l'accès aux superviseurs/mentors, les SJM des AADNC, les groupes de pratique et de travail, et les sections régionales du droit autochtone. Pour l'avenir, il faudra de nouvelles occasions de jumelage à des fins de formation et d'autres occasions de formation dans des domaines juridiques spécialisés pour promouvoir le perfectionnement des compétences en pratique juridique, et aider à améliorer la sensibilisation et la compréhension pour ce qui est des questions, des options, des approches du droit et de la politique juridique autochtones, ainsi que des questions juridiques du développement du Nord.

Contribution du PAA à l'efficacité avec laquelle les questions de droit et de politique juridique autochtones et de revendications sont abordées, déferées à la justice et résolues efficacement dans l'ensemble du gouvernement. Le Portefeuille a contribué à divers égards importants à l'examen efficace des questions de droit et de politique juridique autochtones et des revendications autochtones, déferées à la justice et résolues à l'échelle du gouvernement. Dans l'ensemble, les clients sont satisfaits du taux de règlement qui a été atteint. La plupart des cas réglés à l'amiable le sont par des efforts de règlement des différends, surtout en ce qui a trait aux dossiers à risque moyen et peu complexes, et les efforts de règlement de différends se sont accrus avec le temps. Les clients sont régulièrement incités à régler les différends et attribuent au PAA le crédit direct des ententes générées et des négociations reposant sur les principes de la réconciliation.

Contribution du PAA à la capacité des ministères et organismes du gouvernement de mieux gérer leurs risques juridiques liés aux questions autochtones. Le PAA fait des efforts concertés pour aider les ministères et organismes du gouvernement à mieux comprendre, gérer et atténuer leurs risques juridiques, et s'est donné des pratiques efficaces pour les reconnaître plus facilement. Les risques juridiques sont périodiquement communiqués aux ministères et organismes clients par des moyens officiels et officieux (par exemple, par des documents d'information, des explications d'avocats et des séances d'information), et ainsi les clients arrivent à mieux gérer/atténuer les risques juridiques dans diverses questions autochtones.

Le caractère approprié de l'utilisation des ressources du PAA par rapport aux ressources prévues et attribuées aux activités et aux résultats produits, ainsi qu'aux progrès accomplis vers les résultats attendus. De multiples sources d'information indiquent que le PAA attribue ses dossiers en fonction de l'expertise afin de maximiser l'efficacité de la prestation des services juridiques tout en maintenant la qualité. Au cours de la période de l'évaluation, il y a eu plusieurs discussions, examens et activités visant à accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources du PAA. Le nombre moyen d'heures par dossier où AADNC était le client primaire ou secondaire n'a pas cessé de régresser avec le temps, tout comme le pourcentage du temps que les conseillers

juridiques et les parajuristes ont consacré aux dossiers de consultation peu complexes et aux dossiers de contentieux à faible risque. Ce sont les conseillers juridiques débutants (plutôt que les avocats-conseils ou les parajuristes) qui ont consacré le plus fort pourcentage de temps aux dossiers de contentieux, sans égard au niveau de la complexité ou du risque juridique.

En général, l'évaluation a fait constater que le Portefeuille avait fait des efforts importants pour rester en mesure d'assurer la coordination stratégique nationale et la gestion des risques juridiques, et de fournir des services juridiques appropriés et suffisants, compte tenu de la demande existante et future de ces services, y compris la mise en œuvre d'un Plan d'intégration du perfectionnement professionnel et de stratégies de mobilisation des employés.

Dans l'ensemble, le modèle de financement qu'utilise le PAA semble approprié et suffisant pour répondre à la demande actuelle de services juridiques. Cependant, on a noté certains problèmes, surtout pour ce qui est des services de consultation juridique, et du fait que le modèle se prête mal aux occasions de mentorat ou de jumelage à des fins de formation. Il y a aussi un sentiment que de nouvelles réductions du financement du Portefeuille auront des conséquences négatives sur sa capacité de répondre à la demande.

1. INTRODUCTION

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation du Portefeuille des affaires autochtones (PAA), dont le mandat est d'assurer des services juridiques de haute qualité et de conseiller des politiques juridiques au sujet des peuples autochtones (c.-à-d. Indiens, Métis et Inuits du Canada) au sous-ministre et au ministre de la Justice, ainsi qu'aux ministères et organismes fédéraux. Le mandat du PAA comprend aussi la prestation de services juridiques de haute qualité sur les questions de développement du Nord qui relèvent de la compétence d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC)².

1.1. Objet de l'évaluation

Conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, l'objectif premier de l'évaluation était d'évaluer la pertinence et le rendement du PAA. Pour ce qui est de la pertinence, les évaluateurs se sont demandé si le besoin du Portefeuille et les activités du PAA correspondaient toujours aux priorités du gouvernement, aux résultats stratégiques du Ministère, et aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. En ce qui a trait au rendement, l'évaluation a porté à la fois sur l'efficacité (c.-à-d. la mesure dans laquelle le Portefeuille a atteint ses objectifs) et sur l'efficience et l'économie (c.-à-d. la mesure dans laquelle il utilise des moyens appropriés et efficaces pour obtenir les résultats souhaités).

L'évaluation a couvert les services juridiques assurés et les structures facilitant leur prestation, y compris celles de l'Administration centrale (AC), des Services juridiques ministériels (SJM) d'AADNC et des bureaux régionaux. L'évaluation vise le travail effectué au cours des exercices 2008-2009 à 2012-2013. Un groupe consultatif formé de représentants du Portefeuille a apporté une contribution continue à l'évaluation, qui a été réalisée entre janvier 2013 et juin 2015. Il s'agit de la première évaluation du Portefeuille.

² En novembre 2015, le nom du Ministère a changé à Affaires autochtones et du Nord Canada.

1.2. Structure du rapport

Le présent rapport est formé de cinq sections, dont cette introduction. La section 2.0 donne de l'information de contexte sur le PAA, dont elle décrit la structure, les ressources et les services. La section 3.0 décrit la méthodologie adoptée pour l'évaluation. La section 4.0 résume les principales constatations, tandis que la section 5.0 présente les conclusions et les recommandations.

2. PROFIL DU PORTEFEUILLE DES AFFAIRES AUTOCHTONES

Le PAA est l'un des six portefeuilles du ministère de la Justice qui offre des services juridiques spécialisés aux ministères et organismes clients fédéraux. En appuyant les priorités du ministre de la Justice pour les questions autochtones, le travail du PAA contribue aux résultats stratégiques suivants du ministère de la Justice :

- Un système de justice canadien équitable, adapté et accessible;
- Un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité³.

Le PAA appuie le ministre de la Justice et procureur général du Canada conformément aux responsabilités fixées par la *Loi sur le ministère de la Justice* et dans d'autres lois pertinentes.

Le mandat du PAA comprend aussi la prestation de services juridiques de haute qualité sur les questions de développement du Nord qui relèvent du mandat d'AADNC. Parmi les 34 ministères et organismes qui administrent des programmes et des services destinés aux populations autochtones et du Nord, AADNC est le premier bénéficiaire des services juridiques du PAA.

Les objectifs particuliers du PAA sont les suivants :

- Veiller à ce que la politique juridique, les prises de position du gouvernement fédéral et les conseils juridiques qu'il reçoit dans le domaine du droit autochtone, ainsi que sur les questions juridiques de développement du Nord qui relèvent de la compétence d'AADNC, soient uniformes et intégrés à l'échelle du gouvernement fédéral;
- Contribuer à la résolution des questions juridiques et des revendications des Autochtones;
- Contribuer à l'élaboration de la politique sur le droit autochtone et à la gestion de la pratique du droit à l'échelle nationale.

³ Le ministère de la Justice définit ainsi les services juridiques de qualité : précis sur le plan juridique; uniformes et coordonnés à l'échelle du Ministère; équivalents ou supérieurs aux normes de service à la clientèle établies pour la rapidité, la réactivité et l'utilité; et conformes aux *caractéristiques des lois et des règlements bien rédigés* pour les services législatifs. L'évaluation des services juridiques examine la qualité des services juridiques sous tous ses angles, à l'exception de l'exactitude en droit.

Le PAA appuie le programme des politiques à long et à court terme du gouvernement du Canada (GC) en ce qui a trait aux peuples autochtones, en gérant de façon stratégique les enjeux juridiques transversaux⁴.

2.1. Structure

2.1.1. Structure organisationnelle du PAA

Récemment, le PAA a participé à la Stratégie de modernisation du ministère de la Justice, qui a comporté un examen de ses fonctions de base, touchant particulièrement ses fonctions de l'AC appuyant la pratique du droit autochtone à l'échelle nationale. La mise en œuvre de cette stratégie a été à l'origine d'une grande réorganisation des fonctions de l'AC, avec des réductions considérables de la structure de coûts de ces fonctions.

Comme il ressort des organigrammes suivants (figure 1 et figure 2), la Section du droit des Autochtones et des politiques stratégiques et la Direction du règlement des différends ont été remplacées par le Centre de droit autochtone (CDA). Ce changement est survenu au cours de l'exercice 2012-2013. Il y a eu un raffinement des changements aux processus administratifs destinés à appuyer la Stratégie de modernisation dans l'intérêt du maintien des capacités de base essentielles, mais à un coût nettement moindre que dans les approches précédentes. Pour cette raison, le profil du programme du PAA a été analysé dans l'évaluation actuelle.

⁴ Ministère de la Justice du Canada (2012). *Portefeuille des affaires autochtones – Stratégie de l'évaluation : Rapport final*. Ottawa ON : Division de l'évaluation, Gestion de la planification stratégique et du rendement.

Figure 1 : Ancienne structure organisationnelle

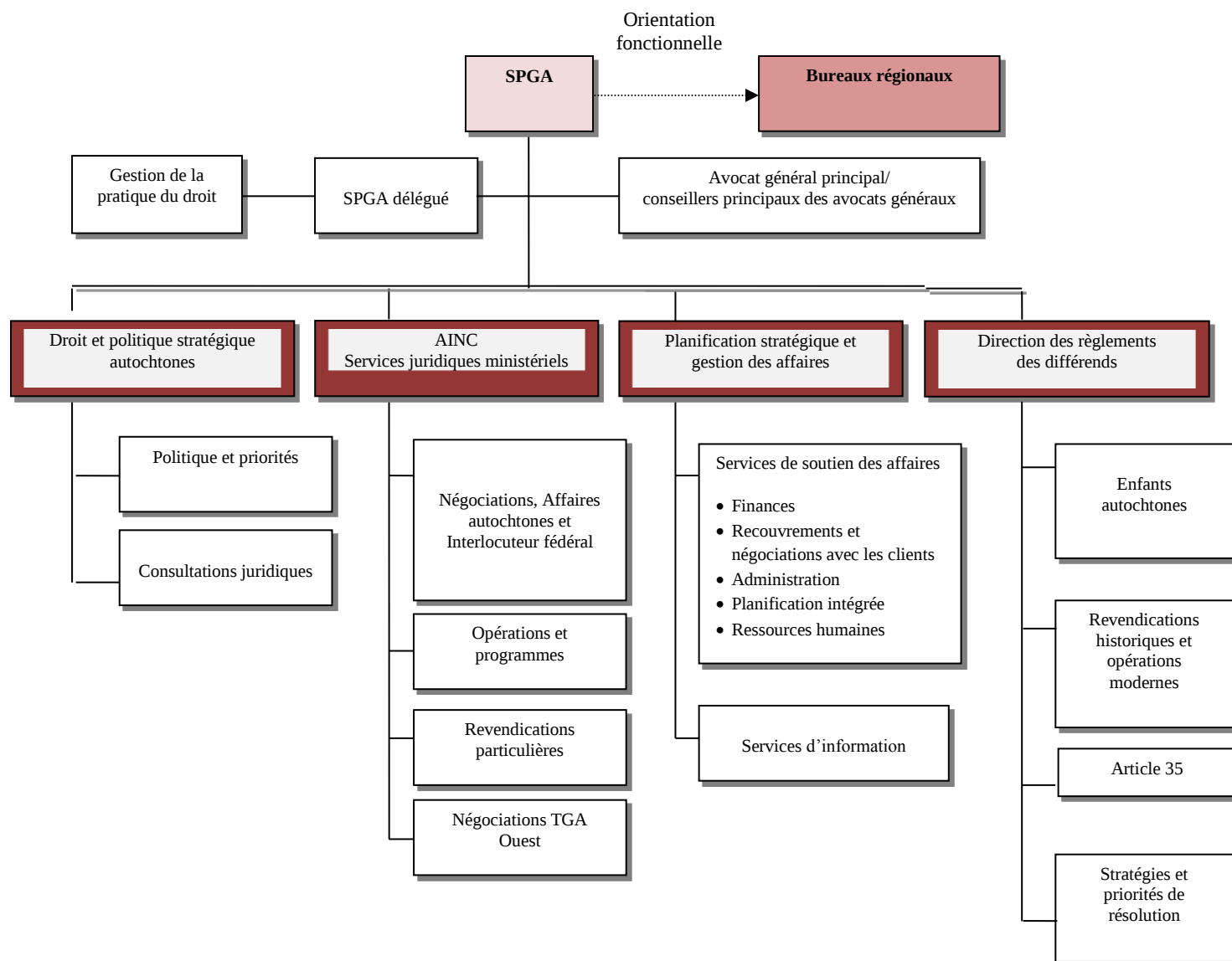
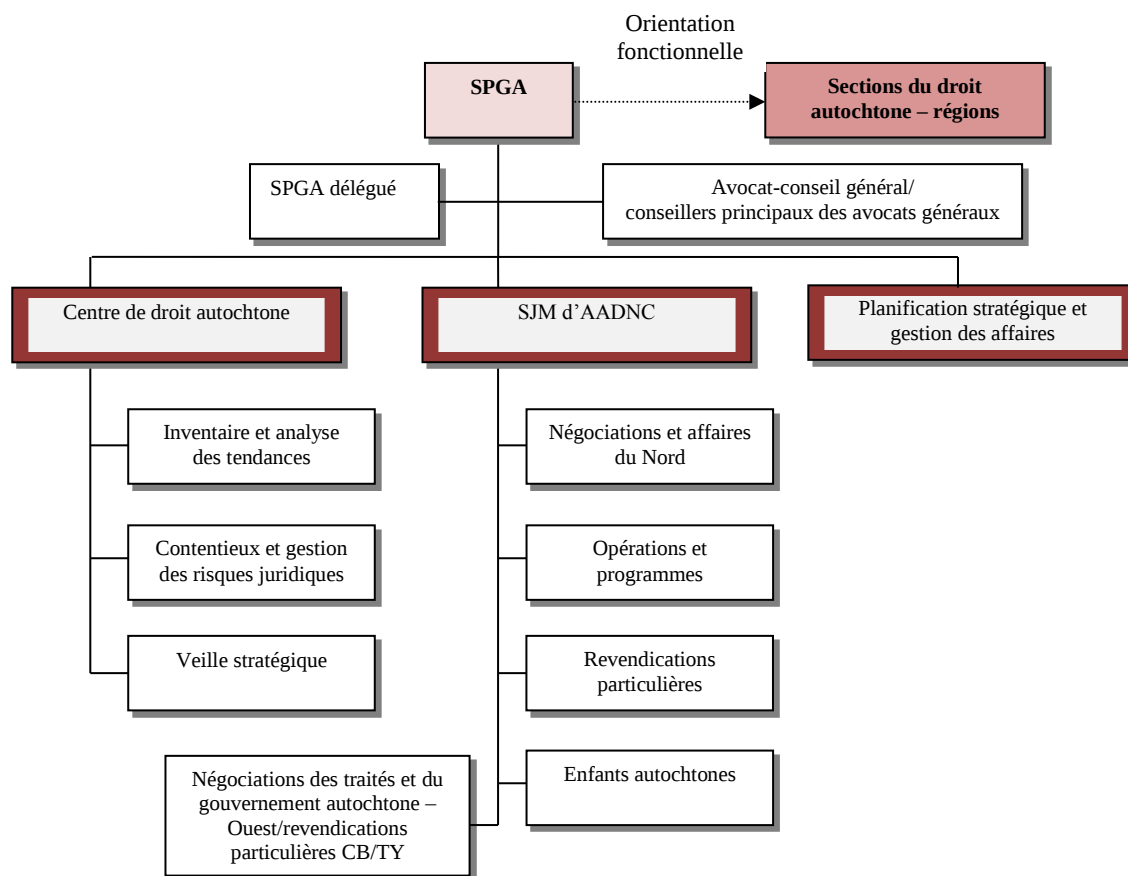


Figure 2 : Structure organisationnelle actuelle (en vigueur en novembre 2012) :



2.1.2. Structure de gouvernance du PAA

Le PAA est dirigé par la sous-procureure générale adjointe (SPGA), qui relève du sous-ministre délégué de la Justice. Deux comités de niveau stratégique surveillent le PAA : le Comité de gestion du PAA et le Comité du droit et des orientations stratégiques. En outre, le Groupe consultatif d'experts du CDA exerce plusieurs importantes fonctions de stratégie et de leadership pour permettre au PAA de s'acquitter de son mandat. Des groupes de travail et comités ponctuels, qui sont créés selon la nécessité, aident également à gérer des enjeux particuliers.

Les comités de gestion du PAA et du droit et de la politique ainsi que le Groupe consultatif d'experts du CDA sont décrits plus en détail ci-après :

- Le Comité de gestion du PAA constitue une tribune où les gestionnaires subordonnés directs du Portefeuille discutent, planifient et décident les opérations et questions de gestion à l'échelle du Portefeuille pour ce qui est de la gestion des finances, des ressources humaines, de l'administration et de l'information. Le Comité se réunit également pour échanger des pratiques exemplaires qui appuient l'utilisation efficace des ressources du Portefeuille et pour déterminer où il est possible d'élaborer des approches de partenariat pour relever les défis qui s'offrent au Portefeuille. Les membres du Comité comprennent la SPGA, le SPGA délégué et les subordonnés directs de la SPGA, dont le directeur des Affaires. Il y a des réunions élargies auxquelles assistent les directeurs régionaux des sections du droit autochtone. Le Comité de gestion du PAA se réunit chaque mois.
- Le Comité du droit et des orientations stratégiques est l'organe décisionnel qui donne à la SPGA une tribune de discussion de haut niveau et prend des décisions ou formule des recommandations, là où il y a lieu, sur l'orientation des activités juridiques et de la politique juridique du Portefeuille. Il a pour mandat d'informer la SPGA au sujet des enjeux juridiques clés, des dossiers actifs importants du Portefeuille qui touchent des questions transversales, et des questions concernant la Cour suprême du Canada. Le Comité fait fonction de mécanisme interne pour les questions juridiques de fond qui contribuent à définir les positions juridiques définitives dans les dossiers de consultation et de contentieux⁵. Les membres comprennent la SPGA, le SPGA délégué, des praticiens chevronnés reconnus pour leur expertise en droit autochtone, deux représentants des régions (nommés pour deux ans, par rotation), un représentant formé en droit civil, et le secrétaire du Comité. Ce comité se réunit chaque mois (et de façon ponctuelle, lorsqu'il y a lieu).
- Le Groupe consultatif d'experts du CDA est formé d'un groupe varié et national de conseillers principaux, d'avocats plaidants et d'avocats-conseils, y compris des représentants du droit civil, qui travaillent avec l'avocat général principal/directeur général (AGP/DG), et par l'entremise de l'AGP/DG, en consultation avec la haute direction du CDA, à l'accomplissement de plusieurs fonctions. Ces dernières comprennent : la détermination rapide des nouvelles priorités, et la mise en place d'une boucle de rétroaction sur l'évolution des priorités existantes; le renforcement de la distinction entre le travail prioritaire dans les dossiers à haut risque et le travail relatif aux questions importantes mais plus standard; des conseils sur les conséquences que le travail du CDA dans les dossiers prioritaires pourrait avoir sur les décisions clés des tribunaux et des organismes centraux; et la coordination des travaux par l'entremise des comités régionaux, du Groupe du droit et de la politique, des comités des

⁵ *Source* : Entrevue téléphonique en petits groupes avec les membres du groupe de travail du PAA (27 février 2013).

clients, et d'autres structures ministérielles et gouvernementales; la représentation du CDA dans les discussions stratégiques avec les ministères clients sur les principales priorités à haut risque; l'examen des travaux juridiques menés par le Centre sur les questions prioritaires et les avis donnés à l'AGP/DG à cet égard; la contribution au rôle du CDA par l'observation de l'efficacité des approches prioritaires; et le leadership exercé pour aider le CDA à s'acquitter de son mandat.

En plus des comités et des groupes de travail, le PAA s'est donné plusieurs véhicules de communication et de collaboration au sein du PAA, avec AADNC et d'autres ministères et organismes. Des réunions trimestrielles de la haute direction du PAA sont consacrées à l'examen des questions de droit et de gestion à l'échelle du Portefeuille, comme la planification à court et à long terme et l'établissement des priorités. La SPGA, les subordonnés directs de la SPGA, et les directeurs régionaux des sections du droit autochtone participent à ces réunions. Des téléconférences nationales hebdomadaires offrent une tribune permettant à la SPGA, au SPGA délégué et aux subordonnés directs de la SPGA, ainsi qu'aux directeurs régionaux, de partager plus fréquemment de l'information sur les dossiers actifs et les diverses questions. Les réunions hebdomadaires des subordonnés directs entre la SPGA et ses subordonnés directs permettent des discussions et un échange d'information sur les questions d'actualité de gestion et de droit.

2.2. Participation aux comités d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Les avocats et les gestionnaires du Portefeuille participent à divers comités d'AADNC où sont demandés et/ou étudiés des conseils juridiques et des conseils sur la politique juridique. Ces comités constituent, pour la plupart, le lien direct entre le PAA et AADNC et représentent des mécanismes de gouvernance et de responsabilisation. Le chef des SJM d'AADNC du Portefeuille participe aux comités suivants d'AADNC, tous présidés par le sous-ministre d'AADNC :

- le Comité de gestion financière;
- le Comité des politiques;
- le Comité des cadres supérieurs.

En outre, la SPGA représente le ministère de la Justice au Comité directeur fédéral des revendications territoriales globales et de l'autonomie gouvernementale – un comité interministériel mandaté par le Cabinet et présidé par AADNC. Le DG du CDA siège à ce Comité directeur fédéral.

Les avocats plaidants régionaux, ainsi que les gestionnaires et les avocats du CDA participent au Comité du contentieux des directeurs régionaux d'AADNC sous la présidence du DG de la Direction du règlement des différends.

Les directeurs de chaque section de SJM d'AADNC du Portefeuille assistent aux réunions de gestion de leurs secteurs clients respectifs. Le directeur de la Section des opérations et des programmes représente les SJM d'AADNC du PAA au Comité des opérations d'AADNC, présidé par le sous-ministre délégué d'AADNC. Le Comité fournit l'orientation de gestion aux opérations ministérielles et à la mise en œuvre des questions de gestion du Ministère et de gestion des risques qui nécessitent l'attention du sous-ministre et du sous-ministre délégué. Le directeur de la Section des revendications particulières participe au Comité consultatif des revendications d'AADNC, qui étudie tous les avis sur les obligations légales et les mandats financiers pour les règlements de revendications, et recommande au ministre d'AADNC d'accepter ou pas les demandes de négociations et les mandats financiers pour le règlement.

2.3. Ressources

Plusieurs réductions ont ramené le budget et le niveau d'effectifs du Portefeuille, donc dans l'exercice 2012-2013, le niveau d'effectifs s'élevait à 612 ETP à l'échelle nationale. Le budget total du PAA prévoyait des dépenses de 65,6 M\$, et environ 97 % des services étaient en recouvrement des coûts. Les régions représentaient 60 % des prévisions de dépenses, comparativement à 40 % pour les divisions de l'AC. Comme les autres services juridiques du ministère de la Justice, le PAA a un modèle de financement hybride combinant des affectations provenant des services votés et le recouvrement des coûts auprès des ministères et organismes clients. Toutefois, le recouvrement des coûts constitue la plus grande partie du financement du Portefeuille, en partie à cause des mesures de financement des initiatives (p. ex., financement des services juridiques liés à la mise en œuvre de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens).

Activités clés

Les sous-sections suivantes présentent les descriptions des activités clés du PAA.

Coordination stratégique et gestion des risques juridiques à l'échelle nationale

Le PAA joue un rôle de coordination stratégique nationale en droit et politique juridique autochtones, et est responsable des questions juridiques de développement du Nord qui relèvent

du mandat d'AADNC⁶. Le PAA travaille en collaboration à l'échelle du Portefeuille et du Ministère, et en consultation avec les ministères clients. Dans le sens de l'approche ministérielle de la gestion des risques juridiques, les avocats du PAA circonscrivent et évaluent les risques juridiques liés aux questions juridiques autochtones qui mettent en cause la Couronne fédérale ou la politique fédérale, ou sont susceptibles d'avoir des retombées sur la Couronne fédérale ou la politique fédérale. Ils tiennent compte également des répercussions de plus grande portée (p. ex., sur d'autres ordres de gouvernement). La coordination stratégique et la gestion des risques juridiques font donc partie intégrante de toutes les activités du PAA, et sont essentielles à la gestion horizontale des questions juridiques liées au droit autochtone et au développement du Nord dans une perspective « pangouvernementale ».

Services de contentieux

Les Services de contentieux constituent un élément important des activités du Portefeuille. Ils sont formés de plusieurs activités clés, dont les suivantes : la collaboration avec les ministères clients pour les questions juridiques; l'élaboration et la présentation de stratégies et de conseils; la poursuite ou la défense des litiges; la formulation d'options et de stratégies de règlement des différends (RD); et la présentation de recommandations et leur application, le cas échéant. Les activités de contentieux entrent dans le contexte plus vaste de la coordination stratégique et de la gestion des risques juridiques qui est décrit plus haut. Le cadre représente une approche critique et un outil intégral pour les services juridiques du Portefeuille, vu que les questions juridiques de droit autochtone et de développement du Nord se posent dans des environnements de politique publique complexes et à niveaux multiples, où se font sentir des facteurs sociaux, culturels, environnementaux et économiques historiques et courants qui pourraient avoir de profondes répercussions plus tard. Les avocats du PAA consultent, pour leur demander leur avis, les autres avocats du Ministère, selon qu'il y a lieu dans chaque dossier.

⁶ La fonction d'élaboration des politiques de justice applicable aux Autochtones a été incluse dans l'*Évaluation de la Stratégie de justice applicable aux Autochtones*. La responsabilité de ce travail de politique est passée du groupe Droit et politique stratégique autochtones du PAA (voir l'ancienne structure organisationnelle du PAA à la figure 1) à l'Équipe de la politique au sein de la Direction de la justice applicable aux Autochtones. Par conséquent, la présente évaluation – qui vise cinq années d'activité du PAA (2008-2009 à 2012-2013) – comprendra le travail de politique juridique autochtone du PAA, qui n'a pas encore été évalué.

Gestion et appui d'une pratique du droit à l'échelle nationale

Le PAA mène de nombreuses activités pour assurer la gestion et l'appui efficaces d'une pratique du droit à l'échelle nationale en ce qui a trait aux questions juridiques de droit autochtone et de développement du Nord. Cela comprend notamment le suivi et l'analyse continus des tendances, des déterminants, des risques et d'autres thèmes liés aux questions juridiques pertinentes par des analyses des données à l'interne, la consultation et la coordination à l'échelle nationale, et les analyses de la conjoncture. Ces efforts aident le PAA à gérer son travail, à le prévoir et à trouver les ressources nécessaires, ainsi qu'à fournir des services efficaces aux ministères clients. Le CDA maintient un répertoire national des dossiers de contentieux, qui produit des données critiques pour l'analyse des tendances et l'établissement des prévisions.

Dans la gestion de la pratique du droit à l'échelle nationale, le PAA consulte les partenaires et les intervenants par divers mécanismes de partage d'information et de coordination, comme les comités interministériels (p. ex., le Comité du triage stratégique des causes pour les dossiers de contentieux). La gestion de la pratique du droit à l'échelle nationale oblige aussi à fournir des occasions de formation et à partager de l'information pour développer les connaissances et la compréhension au sein du Ministère, d'AADNC et d'autres ministères clients, où les questions juridiques de droit autochtone et de développement du Nord sont fréquentes (p. ex., formation en gestion de projets juridiques pour les avocats et les parajuristes); formation en relations de travail pour les gestionnaires et les superviseurs; séances de perfectionnement professionnel en droit et en politique pour le Portefeuille, les régions et les clients; formation en édition à l'intention du personnel de soutien; « déjeuners-conférences » permanents sur certains aspects particuliers du droit autochtone).

Pour assurer la prestation de services juridiques de haute qualité, le Portefeuille utilise divers outils et produits de gestion des connaissances et de la pratique. Ainsi, AADNC et le PAA ont accès à un outil en ligne pour suivre les demandes et donner leurs avis. Le PAA a aussi fait l'essai pilote d'approches de la gestion des risques juridiques dans le cas des services consultatifs juridiques au CDA et dans les SJM. D'autres outils, comme Justipédia (une base de données en ligne pour la recherche et sur les précédents lancée en 2012), facilitent la gestion et la coordination de la pratique du droit autochtone.

Services de consultation juridique

Les services de consultation juridique font partie intégrante de la gestion et de la résolution des questions juridiques au sein du gouvernement fédéral. Récemment, un nouveau Guide national de

consultation a été élaboré et mis en ligne à l'intention de tous les avocats travaillant en consultation juridique. Les services de consultation englobent les avis juridiques, le soutien au contentieux et la rédaction de documents commerciaux et législatifs, ainsi que l'aide aux négociations. Au sein du PAA, les services de consultation sont fournis par le CDA, les SJM d'AADNC et les sections du droit autochtone dans les bureaux régionaux. Chacun joue un rôle différent dans le cadre de cette fonction :

- Le Centre s'attache à la coordination et à la stratégie, aux tendances juridiques et aux prévisions à l'échelle nationale;
- Les SJM d'AADNC donnent des conseils à AADNC en tant que ministère;
- Les sections du droit autochtone dans les bureaux régionaux sont davantage « orientées vers les transactions ».

Les activités particulières peuvent comprendre :

- La production d'analyses et d'options juridiques et de conseils sur le mandat du PAA;
- L'élaboration et la communication d'options et de stratégies de prévention, ainsi que d'options et de stratégies de résolution, selon qu'il y a lieu;
- L'aide aux négociations;
- L'exercice du rôle du ministère de la Justice en vertu de la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux* (et du règlement d'application de cette Loi) pour ce qui est de l'acquisition et de l'aliénation d'immeubles;
- L'aide à la rédaction législative;
- La rédaction de documents commerciaux.

Les services de consultation juridique peuvent être mis à contribution, par exemple, dans la recherche de coordonnateurs nationaux qui sont experts dans des secteurs spécialisés du droit pour l'élaboration de gabarits et de repères juridiques dans ces domaines. Par des activités de consultation juridique et les résultats qui en découlent, les décideurs gouvernementaux sont informés des risques et des options juridiques par divers mécanismes de communication (p. ex., réunions, forums, comités).

3. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation du PAA a fait appel à de nombreuses sources d'information, comme : une recension des écrits, un examen des documents, un examen des données d'iCase, un sondage auprès des conseillers juridiques, des entrevues, un examen des dossiers, et des études de cas.

La grille d'évaluation (qui fait le lien entre les questions d'évaluation, les indicateurs et les sources d'information et les instruments de collecte des données) a été élaborée avec la contribution du Groupe de travail sur l'évaluation. La grille d'évaluation se trouve à l'annexe A et les instruments de collecte des données à l'annexe B.

Chacune des méthodes d'évaluation utilisée est décrite plus en détail ci-après. Cette section comprend aussi une brève explication des problèmes méthodologiques.

3.1. Recension des écrits

L'exploration des faits nouveaux d'importance (p. ex., tendances pour ce qui est de la portée, de la nature et de la complexité des enjeux) survenus depuis les années 70 en droit et politique juridique autochtones et questions de développement du Nord au Canada a éclairé l'évaluation par de l'information critique concernant le contexte historique, et contribué à la formulation d'options d'études de cas pour l'évaluation.

3.2. Examen des documents du Portefeuille des affaires autochtones

L'objet de l'examen des documents était à la fois d'éclairer l'élaboration d'instruments de collecte de données et de répondre à la majorité des questions de l'évaluation. L'examen des documents a contribué à faire mieux comprendre comment le PAA a été administré, géré et surveillé au cours de la période de l'évaluation. L'examen des dossiers, des rapports et des documents clés du PAA a servi à explorer le contexte, les cadres de gestion et le fonctionnement du PAA et d'en tirer des perceptions sur le mandat et les processus d'affaires du PAA.

Les documents examinés renfermaient des renseignements administratifs et publics. Ils contenaient des données financières, les plans des activités, les Rapports sur les plans et les priorités, les Rapports ministériels sur le rendement, de l'information sur la formation, les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les discours du budget et les discours du Trône.

3.3. Examen des données d'iCase

iCase est un outil de gestion de l'information qu'utilise le ministère de la Justice pour la gestion des cas, la comptabilisation du temps et la facturation, la gestion des documents et les rapports. Les données d'iCase ont servi à analyser l'évolution des tendances de la demande de services juridiques du PAA, du niveau et de la complexité des risques juridiques, ainsi que du niveau des avocats affectés aux dossiers.

3.4. Sondage auprès des avocats

Un sondage Web a servi à réunir de l'information sur le rendement du PAA dans l'optique des avocats à l'échelle du Portefeuille. Le sondage, qui a été en ligne pendant neuf semaines, comportait 38 questions.

Le tableau 1 présente un profil des conseillers juridiques de l'ensemble du PAA qui ont répondu au sondage en ligne. Au total, 145 des 296 conseillers juridiques qui auraient pu répondre au sondage en ligne y ont effectivement répondu (ce qui donne un taux de réponse de 49 %).

Tableau 1 : Profil des répondants au Sondage auprès des avocats du PAA

	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de réponses	Taux de réponse
SPGA	3	2	66,7 %
CDA	14	11	78,6 %
Bureau régional de l'Atlantique	9	2	22,2 %
Bureau régional de la Colombie-Britannique	43	14	32,6 %
Services juridiques ministériels d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada	88	44	50,0 %
Bureau régional du Nord	10	7	70,0 %
Bureau régional de l'Ontario	26	23	88,5 %
Bureau régional des Prairies	81	29	35,8 %
Bureau régional du Québec	22	13	59,1 %
Total	296	145	49,0 %

3.5. Entrevues des principaux intervenants

Il y a eu des entrevues des principaux intervenants pour rassembler des renseignements poussés au sujet du rendement du PAA dans l'optique de diverses personnes associées au Portefeuille. Des guides d'entrevue ont été adaptés à chaque groupe de principaux intervenants et ils ont été élaborés en consultation avec le Groupe de travail sur l'évaluation. Un total de 58 entrevues ont été réalisées auprès des fonctionnaires du Ministère (n=6), des clients (n=18), de la direction/des avocats-conseils du PAA (n=17), des conseillers juridiques du PAA/autres professionnels du PAA (n=15), et des partenaires/intervenants externes (n=2).

3.6. Examen des dossiers

L'examen a porté sur 51 dossiers juridiques représentant la gamme des services offerts par le PAA. L'objet de l'examen était d'aider à comprendre plus à fond la vie d'un dossier, les types de demandes des services du PAA, ainsi que les complexités associées. Cette méthode a permis aux évaluateurs d'explorer la mesure dans laquelle l'information obtenue des principaux intervenants sur la façon dont le PAA a mené son travail se voyait dans les dossiers. Les études de cas ont été choisies parmi les 51 dossiers examinés. Bien que l'on ait accordé la préférence aux dossiers juridiques où le travail a été effectué au cours de la période de l'évaluation de cinq ans (c.-à-d. « fermés »), tirés d'AADNC et d'autres ministères clients du PAA, plusieurs dossiers qui étaient déjà fermés avant la période de l'évaluation de cinq ans étaient également inclus.

La sélection des dossiers à examiner comprenait des cas de contentieux de divers niveaux de risque et de complexité. La sélection des dossiers de consultation comprenait une gamme de demandes et de sujets, comme la revendication de droits et de titre, des ententes environnementales et l'obligation de consulter. L'échantillon de dossiers a été tiré en fonction des avis du Groupe de travail sur l'évaluation, et on considère qu'il constituait une bonne sélection de la vaste gamme des travaux du Portefeuille. Comme la sélection n'était pas aléatoire, et que l'échantillon n'est pas grand, on ne saurait tenir pour représentatif l'échantillon choisi pour l'examen des dossiers. L'examen des dossiers visait plutôt à illustrer l'approche retenue par le PAA pour son travail.

Afin de protéger la confidentialité de l'information et le secret professionnel de l'avocat, les agents du ministère de la Justice ont effectué un premier examen des dossiers. Le gabarit de collecte des données de l'examen a permis de recueillir des renseignements comparables.

Le tableau 2 présente la répartition des dossiers qui ont été examinés par région et type de service. Les tribunaux concernés étaient la Cour suprême du Canada, la Cour fédérale, la Cour d'appel fédérale, la Cour d'appel de la Colombie-Britannique, la Cour suprême de la Colombie-Britannique, la Cour du Banc de la Reine de l'Alberta, les sections de première instance et d'appel des cours supérieures provinciales, de même que les tribunaux.

Tableau 2 : Répartition de l'examen des dossiers juridiques du PAA

Service du PAA	Nombre de dossiers de consultation	Nombre de dossiers de contentieux	Politique juridique autochtone (générale)	Total
Bureau régional de la C.-B. (Section du droit autochtone; Affaires et réglementation)	5	3	-	8
Nord	4	4	-	8
Prairies – Alberta	0	6	-	6
Prairies – Saskatchewan	3	6	-	9
Prairies – Manitoba	3	4	-	7
Région de la capitale nationale (y compris CDA, SJM d'AADNC, SPGA/Secrétariat de consultation)	7	1	5	13
Total des dossiers	22	24	5	51

3.7. Études de cas

L'évaluation du PAA a comporté cinq études de cas pour permettre une analyse plus nuancée des services juridiques offerts par le PAA, ainsi que de leurs complexités. En raison du secret professionnel de l'avocat, la Division de l'évaluation a aussi été chargée d'extraire les renseignements pertinents des dossiers d'étude de cas choisis. Bien que l'étude de cas ait mis l'accent sur les activités qui se sont déroulées de 2008-2009 à 2012-2013, quelques dossiers avaient été ouverts avant cette période de référence à cause du long délai de traitement du dossier. Chaque étude de cas a comporté trois à cinq entrevues des participants étroitement associés aux dossiers. Les personnes interviewées comprenaient les avocats du Portefeuille, les avocats d'autres sections du Ministère, et des représentants des clients. Un total de 20 entrevues d'étude de cas ont été réalisées. Dans la mesure du possible et le cas échéant, il y a eu des discussions en petits groupes.

3.8. Limitations

Quelques limitations associées à l'évaluation ont été relevées. Les principales limitations de méthodologie sont énumérées ci-après par source d'information.

3.8.1. Recension des écrits

La recension des écrits s'est concentrée sur les affaires judiciaires faisant jurisprudence, les principales décisions touchant la politique juridique autochtone et les grandes questions juridiques de développement du Nord, dont l'intérêt tenait au changement du droit et de la politique juridique autochtones du Canada pour les peuples autochtones. L'obtention de renseignements détaillés sur les affaires moins visibles s'est révélée difficile parce qu'il y avait peu de sources publiques et que l'information disponible à différentes sources n'était pas convergente. Il a parfois été difficile de fixer avec précision les dates de début et de fin des principales causes.

3.8.2. Examen des documents du PAA

Il est important de signaler que de nombreux changements à la structure organisationnelle et au processus d'affaires connexes du PAE ont été mis en œuvre au cours de la période de l'évaluation. Ainsi, la production de documents critiques, l'utilisation de mécanismes de rapport et la mise en œuvre d'activités de surveillance du rendement, à titre d'exemple, n'étaient pas toujours

disponibles pour chaque année de la période de l'évaluation de cinq ans, ce qui a compliqué le suivi méthodique des changements survenus dans certains domaines ou concernant certaines questions. Les documents du PAA ont donc servi à produire des instantanés ou des échantillons des types de documents, de rapports et de mécanismes employés entre 2008-2009 et 2012-2013.

3.8.3. iCase

Dans l'ensemble, iCase a été une bonne source d'information pour l'évaluation. Il présentait quand même certaines limitations. Il contenait très peu d'information sur les risques juridiques des dossiers de consultation, vu que le Ministère n'obligeait pas les avocats à évaluer les risques juridiques dans tous les dossiers de consultation⁷. Une conclusion est confirmée par le rapport de 2008 du ministère de la Justice, *Gestion des risques juridiques au ministère de la Justice, évaluation formative – Rapport final*, soit « Les dossiers de contentieux sont plus souvent visés par une évaluation des risques que les autres secteurs de la pratique juridique » (p. iii). En outre, l'évaluation de 2008 a relevé que l'on utilisait différents outils d'évaluation des risques pour établir le niveau des risques juridiques, ce qui pourrait aider à expliquer les nombres élevés associés à la catégorie « impossible à estimer » (IE) sur une certaine période et, dans l'ensemble, pour les dossiers de consultation, de même qu'en ce qui concerne les dossiers de contentieux (bien que des nombres décroissants associés à la catégorie IE aient été observés au cours de la période de cinq ans). Pour cette raison, il n'a pas été possible de procéder à une analyse rigoureuse des tendances relatives aux risques juridiques et à la complexité. Les constatations présentées dans ce rapport au sujet du niveau des risques juridiques et du niveau de complexité juridique doivent être interprétées avec circonspection.

3.8.4. Entrevues, études de cas et sondage auprès des conseillers juridiques

Les entrevues avec les principaux intervenants et participants aux études de cas, de même que le sondage auprès des conseillers juridiques, peuvent présenter une déviation systématique d'autodéclaration et une déviation systématique stratégique. La déviation systématique d'autodéclaration se produit lorsque des personnes décrivent leurs propres activités et peuvent donc vouloir se présenter sous le meilleur jour possible. La déviation systématique stratégique se produit lorsque les participants répondent à des questions en souhaitant orienter les résultats.

⁷ Depuis septembre 2013, les avocats sont tenus d'évaluer les risques juridiques dans tous les dossiers de consultation à l'échelle du Ministère.

Il importe également de signaler que le PAA était en période de transition lors de la collecte des données, et en particulier de réorganisation des sections de l'AC et de ses efforts d'accroissement de l'efficacité. Ainsi, les perceptions des répondants ont pu refléter des activités menées juste après la période de l'évaluation (exercices 2008-2009 à 2012-2013). Pour cette raison, les constatations du sondage en soi sont à interpréter avec circonspection.

3.8.5. Examen des dossiers

L'examen des dossiers a été limité dans la mesure où seule une faible partie des dossiers possibles a été choisie pour l'examen. Il n'a pas été possible d'obtenir un échantillon représentatif. L'évaluation s'en est plutôt remise au Groupe de travail sur l'évaluation pour choisir des dossiers raisonnablement représentatifs des travaux du Portefeuille.

3.9. Stratégie d'atténuation

La stratégie d'atténuation des limitations de méthodologie a consisté à utiliser de multiples sources d'information. L'évaluation a recueilli des renseignements auprès du Portefeuille et des utilisateurs à partir des services du Portefeuille, de la direction et des praticiens du droit, d'un examen des dossiers, des données d'iCase et d'une recension des écrits. La stratégie d'atténuation a également eu recours à des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives pour répondre aux questions de l'évaluation. Les conclusions de l'évaluation ont pu être renforcées par la triangulation des constatations de ces différentes sources.

4. PRINCIPALES CONSTATATIONS

Cette section combine les renseignements tirés de toutes les sources et présente les constatations en fonction des grandes questions d'évaluation, soit la pertinence et le rendement.

4.1. Pertinence

Les évaluateurs ont examiné la pertinence du PAA sous l'angle du besoin continu de ses services compte tenu de la demande de services juridiques, de la capacité de réaction du Portefeuille aux priorités, rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, ainsi que du soutien que le PAA apporte aux résultats stratégiques du ministère de la Justice.

4.1.1. Besoin continu du PAA

Une accélération marquée de la demande et des services juridiques concernant les peuples autochtones s'est amorcée dans les années 70, après la décision de la Cour suprême du Canada confirmant l'existence du titre autochtone comme concept de la common law canadienne (voir *Calder et al. c. Procureur général de la Colombie-Britannique*). La demande a continué de croître après l'établissement formel de la *Loi constitutionnelle de 1982*, dont l'article 35 protège les droits ancestraux ou issus de traités des peuples autochtones au Canada.

Le raffinement de la définition des droits et du titre autochtones est un exemple, illustré par la décision rendue dans *Bande indienne des Lax Kw'alaams c. Canada* (2011), qui expliquait comment un droit moderne peut découler d'une pratique historique, l'importance des actes de procédure et la caractérisation des droits autochtones, et les restrictions clés concernant les droits commerciaux⁸. Quant à *Nation Tsilhqot'in c. Colombie-Britannique*, bien que l'affaire ait culminé en une décision rendue après la période de l'évaluation (2014), la décision a confirmé que les Tsilhqot'in étaient détenteurs du titre de 1 750 kilomètres carrés de terre que la bande avait

⁸ Récupéré en ligne le 27 janvier 2015 à <http://www.weirfoulds.com/case-law-update-lax-kwalaams-indian-band-v>.

historiquement occupés⁹. Les données de l'évaluation ont révélé que les activités critiques du PAA menées entre 2008-2009 et 2012-2013 ont contribué à une conceptualisation plus claire du titre autochtone qui servira à raffiner les futures pratiques de droit et de politique juridique autochtones d'intérêt national.

Les données de l'évaluation (examen des documents et données d'iCase) ont fait ressortir un besoin croissant de services juridiques pour AADNC. Comme il ressort du tableau 3, entre 2008-2009 et 2012-2013, il s'est ouvert un total de 23 733 dossiers où AADNC était le client primaire ou secondaire. Sur ce nombre, un total de 16 165 dossiers (68 % du total des dossiers ouverts au cours de la période de l'évaluation) avait été fermé avant la fin de la période de l'évaluation. Le temps total consacré à ces dossiers a été de 1 615 258 heures (dont 932 170 ont été consacrées aux contentieux [58 %], 652 767 aux consultations [40 %], et 30 320 à la rédaction législative [2 %]). Le volume des dossiers de contentieux a affiché une croissance de 63 % du nombre de dossiers ouverts en 2012-2013 comparativement à 2008-2009 (le total des dossiers – consultation juridique, législation et contentieux réunis – a affiché une croissance de 32 %).

Tableau 3 : Dossiers « OUVERTS » selon le type et le statut (2008-2009 – 2012-2013)

Type de dossier	Statut du dossier	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Grand total
	Actif	648	778	872	836	1 021	4 155
	Fermé	1 005	1 123	1 163	913	547	4 751
	Autre	13	85	49	3	3	153
Consultation juridique		1 666	1 986	2 084	1 752	1 571	9 059
	Actif	5	4	3	7	15	34
	Fermé	40	31	50	33	28	182
Législation		45	35	53	40	43	216
	Actif	218	389	563	776	1 248	3 194
	Fermé	1 903	2 399	2 251	2 450	2 229	11 232
	Autre	17	14			1	32
Contentieux		2 138	2 802	2 814	3 226	3 478	14 458
Grand total		3 849	4 823	4 951	5 018	5 092	23 733

Source : Données d'iCase

Notes : Le tableau comprend les dossiers qui ont été ouverts au cours d'un exercice faisant partie de la période de l'évaluation de cinq ans (où AADNC était le client primaire ou secondaire). Les dossiers FERMÉS désignent les

⁹Voir Nation Tsilhq'w'in c. Colombie-Britannique, <https://www.canlii.org/en/bc/bcsc/doc/2007/2007bcsc1700/2007bcsc1700.html?autocompleteStr=tsil&autocompletePos=2>.

dossiers qui ont été fermés pendant un exercice donné. Les dossiers ACTIFS sont ceux qui n'étaient pas fermés. Les données sont basées sur les exercices financiers. Les nombres de dossiers sont fondés sur les « numéros de dossier » exclusifs.

La demande de services de contentieux et de services de consultation juridique à AADNC (le client primaire du PAA) a augmenté sensiblement depuis 2000 en conséquence d'une augmentation spectaculaire des revendications des peuples autochtones, ainsi que de l'accroissement de la portée et de la complexité du droit et de la politique juridique autochtones et des questions juridiques de développement du Nord. Les renseignements découlant de l'évaluation (examen des documents et entrevues des intervenants) ont fait ressortir le besoin croissant de services juridiques relatifs aux droits et au titre autochtones, à l'obligation de consulter et de faire des accommodements, aux droits issus de traités, aux Métis, à l'autonomie gouvernementale, aux traités modernes, à l'égalité, au financement, à la réparation des torts passés, aux questions de chemins de fer, aux questions des enfants, aux contrôles judiciaires, aux recours collectifs, et à une augmentation du développement commercial dans les réserves. Les principaux intervenants se sont dits d'avis que le Portefeuille avait été très pertinent, et tous jugeaient que le PAA avait été sensible aux besoins du GC et des ministères et organismes fédéraux.

Les principaux intervenants ont donné plusieurs exemples de réponse efficace du PAA à la demande de services juridiques au cours de la période de l'évaluation. Un de ces exemples concernait l'obligation de consulter, qui a eu des incidences sur AADNC en particulier en tant que premier responsable de la coordination du GC en matière d'obligation de consulter, ainsi que de ses propres activités régionales. On a perçu que le travail de politique juridique du PAA avait joué un grand rôle pour aider les clients à clarifier les obligations légales positives de la Couronne envers les Autochtones et pour le respect de leurs droits.

En plus de l'alourdissement de la charge de travail juridique, la preuve a révélé une augmentation de la complexité des questions juridiques et du nombre de dossiers à grandes incidences. Les principaux intervenants ont mentionné que le nombre accru d'intervenants dans certains dossiers est l'un des aspects de la complexité du travail. Un autre exemple de la complexité accrue a trait au travail émergent à consacrer aux grands projets de ressources et de développement commercial (p. ex., réserves de gaz naturel liquéfié, mails commerciaux et baux). Le niveau de risques juridiques a été perçu comme assez stable au regard des années précédentes, mais la perception était que le caractère immédiat du risque pour les opérations gouvernementales avait augmenté quelque peu dans l'intervalle.

La documentation du PAA a révélé des domaines existants et projetés de services juridiques pour les années à venir, à savoir :

- Relativement à la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens (et compte tenu de la date limite du 19 septembre 2012 pour le dépôt d'une demande), le Secrétariat d'adjudication a reçu plus de 36 000 demandes de Processus d'évaluation indépendant et, d'après les projections faites à l'époque, on prévoyait que le programme n'expirerait pas avant au moins 2016-2017. À la lumière de cette prévision, le PAA s'est vu confier la tâche d'équilibrer le besoin de services juridiques continus pour AADNC pour la durée de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens avec le plan pour la « temporarisation » et la transition de son effectif à d'autres domaines de priorité juridique.
- Les demandes ayant trait à l'expérience des enfants autochtones à l'extérieur des pensionnats indiens qui ont été déposées contre le gouvernement fédéral pour la perte d'identité culturelle par les enfants autochtones pendant les années 60 et jusqu'aux années 80, où des milliers d'enfants ont été arrachés à leur foyer et placés dans des foyers non autochtones.
- Le Plan d'action relatif aux revendications particulières (dont le financement a été renouvelé pour 2013-2014 à 2017-2018) prévoit l'accélération du règlement des revendications particulières afin de faire justice aux revendicateurs des Premières Nations et de donner de la certitude au gouvernement, à l'industrie et à l'ensemble des Canadiens. Les revendications particulières sont fondées sur des allégations selon lesquelles la Couronne n'a pas respecté une obligation légale envers une Première Nation pour ce qui est de la fourniture ou de l'administration de terres, de fonds et d'autres biens. Entre 2010 et 2012, environ 33 revendications particulières ont été réglées, pour une valeur totale dépassant le milliard de dollars. En 2013-2014, l'inventaire fédéral comptait environ 320 revendications particulières qui étaient en voie d'évaluation ou de négociation.
- Avec le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones¹⁰, la Politique fédérale sur les revendications territoriales globales¹¹, les Traités et l'autonomie gouvernementale¹², le Nord¹³ et la Modernisation de la législation représentent des initiatives fédérales clés en cours vers la fin de la période de l'évaluation pour réduire les obstacles au développement économique des Autochtones et promouvoir des occasions d'aider les peuples autochtones à participer plus pleinement à l'économie et à profiter de sa croissance. En réponse aux efforts nationaux déployés à cet égard, l'articulation du PAA est toujours de veiller à ce

¹⁰ Voir <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033498/1100100033499>, récupéré en ligne le 22 février 2015.

¹¹ Voir <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1405693409911/1405693617207>, récupéré en ligne le 22 février 2015.

¹² Voir <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100028568/1100100028572>, récupéré en ligne le 22 février 2015.

¹³ Voir <http://www.northernstrategy.gc.ca/index-fra.asp>, récupéré en ligne le 22 février 2015.

que les occasions soient prises en compte dans le travail juridique quotidien pour le développement économique dans l'optique du droit autochtone.

- Les tribunaux canadiens restent les principaux moteurs de la politique autochtone, en limitant implicitement la capacité du gouvernement de contrôler la façon de définir et de régler les problèmes. De plus en plus de peuples autochtones réclament des améliorations substantielles de leur situation socioéconomique et une plus grande participation aux décisions sur les droits et la politique qui ont des retombées directes sur eux. D'où la tendance plus nette à utiliser de nouvelles tribunes qui sont considérées comme plus rapides et plus rentables que les processus traditionnels de contentieux (p. ex., tribunaux administratifs, demandes de contrôle judiciaire, groupes spéciaux de réglementation, recours collectifs, le Tribunal canadien des droits de la personne, et le Tribunal des revendications particulières [TRP]).
- Enfin, les questions de droits et de titre autochtones (et d'obligation de consulter et de faire des accommodements) conservent une grande importance.

4.1.2. Alignement sur les priorités du gouvernement et les résultats stratégiques du ministère de la Justice

Les documents du PAA révèlent que les activités du PAA ont été alignées avec soin sur les priorités changeantes du GC et les résultats stratégiques du ministère de la Justice au cours de la période de l'évaluation, et ont été correctement calibrées en fonction de la demande actuelle et projetée. Ainsi, en 2012, le PAA a exposé plusieurs orientations stratégiques et priorités connexes qui différaient quelque peu de celles indiquées les années précédentes pour former un cadre de discussion continue avec AADNC afin de maintenir la pertinence des travaux du Portefeuille à un coût durable, tout en protégeant la capacité de base d'assurer des services juridiques de haute qualité.

L'examen des documents a révélé que le PAA a réussi à aider AADNC à gérer et à mettre en œuvre le Plan d'action relatif aux revendications particulières (c.-à-d. *La justice, enfin*) au niveau des progrès pour venir à bout de l'arriéré des revendications en attente de conseils juridiques du Ministère pour octobre 2011, et de la prestation de conseils prospectifs en prévision de l'ouverture des audiences devant le TRP en 2011. Autre exemple, le Portefeuille a appuyé le programme autochtone exposé dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012 du ministère de la Justice et, en particulier, il a aidé le Secteur des politiques à concevoir et à mettre en œuvre le renouvellement de la Stratégie de la justice applicable aux Autochtones après 2012. En outre, le Portefeuille a appuyé le programme autochtone du GC par des conseils et des services juridiques

de haute qualité, en mettant un accent particulier sur l'amélioration du développement économique des Autochtones et la gestion des risques en fonction de ses résultats stratégiques.

Dans l'ensemble, les principaux intervenants ont trouvé que le PAA avait bien réagi aux changements de priorités du GC au cours de la période de l'évaluation. Ils étaient d'avis que le Portefeuille avait toujours démontré qu'il avait une compréhension pratique de l'aide requise, et qu'il était disposé à partager son expertise et à travailler en collaboration avec les clients pour répondre efficacement aux priorités changeantes du GC. Ainsi, en réponse aux changements de priorités du GC pour le développement économique, il y a eu une demande accrue de services pour le développement commercial dans les réserves. Il y a également eu des efforts ciblés sur certains secteurs de priorité à différents moments au cours de la période de l'évaluation, comme un accent accru sur les contentieux modernes (p. ex., droits de la personne, TRP et programme et politique de modernisation). Certains des principaux intervenants ont dit que le PAA est un « chef de file du changement » et un Portefeuille « profondément pertinent » pour la réalisation des priorités plus vastes du GC.

4.1.3. Alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Le PAA aide le ministre à s'acquitter de ses fonctions de ministre de la Justice et procureur général du Canada en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice* et d'autres lois fédérales pertinentes. Une recension des écrits a révélé la nécessité d'équilibrer, d'une part, les efforts pour appuyer l'exploration et la mise en valeur des ressources naturelles avec, d'autre part, les droits des Autochtones et les efforts d'amélioration de leurs résultats sociaux et économiques dans le sens du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones. Le travail de consultation juridique du PAA dans le contexte de la *Loi sur le développement commercial et industriel des Premières Nations* est un exemple qui démontre l'alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. L'objet de la Loi était de refermer l'écart de réglementation dans les réserves et d'aider à accélérer la mise en œuvre des projets de développement commercial et industriel par l'adoption de règlements fédéraux¹⁴.

¹⁴ Pour plus d'information, voir <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100033561/1100100033562>.

4.2. Conception du Portefeuille

4.2.1. Conception de l'organisation

Au cours de la période de l'évaluation, le Portefeuille a connu une évolution importante vers l'accomplissement du mandat et l'atteinte des objectifs du PAA. Ainsi, il y a eu plusieurs changements importants en 2009. Le premier Plan national intégré des ressources humaines du PAA a servi à aligner les opérations du PAA sur les priorités d'AADNC et du gouvernement et à voir aux risques pressants en matière de RH, y compris à la gestion des programmes de temporarisation. Il y a eu également la mise en œuvre d'un Cadre de gestion de projets à l'échelle du PAA pour assurer la surveillance des grandes priorités juridiques et d'affaires du Portefeuille en tenant compte du niveau évalué de complexité et de risque et dans le sens de la législation, de la réglementation et de la politique du Conseil du Trésor. Une modification de l'orientation organisationnelle a fait en sorte que la structure et le travail du PAA fassent la démonstration de pertinence et appuient pleinement le programme autochtone du gouvernement dans les secteurs prioritaires clés d'AADNC. Une stratégie nationale de gestion en concertation pour la durabilité budgétaire et la « budgétisation intelligente » avec le client a aussi été mise de l'avant. Il est clair qu'il y a eu des progrès dans ces secteurs.

En 2010, il y a eu une orientation stratégique dans la modernisation, la fusion et la décroissance du Portefeuille. Des mesures proactives ont limité les coûts des ressources humaines et permis d'atteindre les cibles de réduction. Tout au long de 2011-2012, on a pratiqué des approches pour réaliser des gains d'efficience, si bien que les dépenses du Portefeuille ont diminué de 6,9 M\$ (8,9 %) par rapport à 2010-2011. Dans le cadre de sa modernisation, la Section du droit et de la politique stratégique autochtones et la Direction du règlement des différends ont fait place au Centre de droit autochtone. Cette réorganisation a entraîné une réduction des effectifs et des coûts associés à ces fonctions de l'AC. Le PAA a aussi mis en œuvre le Modèle de pratique du droit du Ministère, qui limite la dotation des postes d'avocat-conseil et améliore le recrutement au niveau LA1. Le Plan intégré des RH qui a été élaboré guide les mesures de dotation et de classification et appuie la planification à plus long terme. En outre, en cours d'année, le PAA a mis sur pied un Cadre intégré d'apprentissage et de perfectionnement professionnel pour veiller à effectuer des investissements stratégiques en formation en période de limitation des ressources et pour construire un effectif souple et adapté dans un environnement de changement. Il y a eu plusieurs efforts de consultation pour accroître la compréhension et l'utilisation du Cadre de gestion de projets, où le groupe de Gestion de la pratique du droit a exercé un rôle de leadership en matière de formation à l'échelle du Ministère.

La modernisation du Portefeuille a aussi fait une plus large place à l'analyse des activités, qui a comporté un examen de la capacité, de la technologie, des processus et des pratiques pour obtenir des perceptions des domaines émergents de risque, de complexité et d'impact, ainsi que des priorités, et pour faire avancer la planification des activités. Après la mise en œuvre du nouveau modèle de fonctionnement, les personnes interviewées ont observé une augmentation des besoins d'outils normalisés, de points de repère et de pratiques mixtes.

Quant aux structures de gouvernance, l'évaluation a fait ressortir des vues divergentes. Certains des principaux intervenants et des répondants au sondage ont fait état de plusieurs processus/mécanismes nécessaires pour appuyer efficacement l'accomplissement du mandat et l'atteinte des objectifs d'ensemble du PAA, plus particulièrement, les groupes de pratique de consultation juridique et d'autres groupes de travail, les téléconférences nationales, et les comités nationaux du contentieux et du droit et de la politique. Par ailleurs, quelques principaux intervenants ont observé une certaine redondance sur les tribunes existantes (p. ex., le Comité du droit et des politiques et le Comité d'experts), et seulement 56 % des répondants au sondage sont convenus que les structures de gouvernance et organisationnelles en place pour leur service fonctionnaient comme prévu.

La plupart (77 %) des conseillers juridiques à l'échelle du Portefeuille ont reconnu que les rôles et responsabilités de leur service particulier étaient clairs et appropriés pour la réalisation du mandat et l'atteinte des objectifs du Portefeuille. Seulement 34 % des conseillers juridiques ont reconnu que les rôles et responsabilités du PAA de façon plus générale dans le soutien au contentieux étaient clairs. Les répondants au sondage ont nommé le CDA comme l'une des sections du PAA dont les rôles et responsabilités manquaient de clarté et où ils percevaient du double emploi dans la prestation du soutien au contentieux et la gestion entre les avocats de l'AC et des régions dans des questions et dossiers similaires. Étant donné que le CDA était une nouvelle section au moment de l'évaluation, il est probable que cette incertitude venait des changements récents et d'un manque de communication interne au sujet du rôle du Centre.

La majorité des répondants au sondage ont estimé que, avec une réduction des ressources humaines dans le cadre du plan de gestion du changement du PAA, les pressions globales de charge de travail (72 %), et la non-disponibilité des ressources plus particulièrement (75 %), avaient une influence négative sur la capacité du Portefeuille de continuer de répondre aux demandes de services juridiques de haute qualité pour ses clients. Certains avocats ont perçu que la disponibilité limitée de parajuristes et d'adjoints administratifs pour voir aux tâches administratives ont obligé les avocats à accomplir des tâches qui revenaient peut-être davantage à des assistants de recherche et des parajuristes. En outre, ils avaient la perception qu'on s'attendait que les conseillers juridiques

deviennent des experts dans de nouveaux domaines du droit en l'absence d'aide d'avocats-conseils/de praticiens du droit (p. ex., à cause de la perte d'expertise de niveau supérieur), et/ou en l'absence de possibilités suffisantes de perfectionnement professionnel. En outre, un certain nombre de personnes interviewées étaient d'avis que les restrictions budgétaires sur les voyages, qui limitaient la capacité des avocats d'avoir des interactions en personne, avaient des répercussions négatives sur les relations, et par conséquent, prolongeaient les négociations.

Près de la moitié (47 %) des répondants au sondage ont mentionné que le délai de réception des instructions d'AADNC (probablement imputable au nouveau gabarit des instructions du client mis au point après la collecte des données) nuisait également à la capacité de répondre aux demandes des clients en quête de services juridiques de haute qualité.

4.2.2. Capacité de surveillance du rendement du PAA

Le PAA mène de nombreuses activités pour assurer la gestion efficace et l'appui d'une pratique du droit à l'échelle nationale pour les questions de droit autochtone et les questions juridiques de développement du Nord. Ces activités comprennent notamment le suivi et l'analyse des tendances, des déterminants de coûts, des risques et d'autres thèmes pertinents, l'analyse de données internes, de même que la consultation et la coordination et des analyses de conjoncture à l'échelle nationale. Ces efforts aident le PAA à gérer son travail, à le prévoir et à trouver les ressources qu'il lui faut, ainsi qu'à fournir des services efficaces aux ministères clients. Le CDA maintient un répertoire national des dossiers de contentieux, qui produit des données critiques pour l'analyse des tendances et à des fins d'établissement de prévisions.

Parmi les éléments probants indiquant que le PAA a fait des efforts continus et soutenus pour guider et faciliter l'amélioration continue de la qualité et la mesure du rendement au cours de l'évaluation, diverses sources font voir des directives et des suggestions relativement à chacun de ces points. Le PAA applique divers outils et produits de gestion des connaissances et de la pratique pour offrir des services juridiques de haute qualité, y compris le répertoire national des dossiers de contentieux, un outil en ligne de « collaboration » qu'AADNC et le PAA peuvent consulter pour suivre les demandes et produire des avis, et l'application des principes et des approches de gestion des risques juridiques aux services de consultation juridique. D'autres outils, comme Justipédia (une base de données en ligne pour la recherche et pour la documentation des précédents lancée en 2012), servent également à faciliter la gestion et la coordination de la pratique du droit autochtone.

Même si quelques conseillers juridiques ont dit qu'iCase était un système offrant diverses options de comptabilisation du temps, de facturation, de gestion des cas, de gestion des documents et de rapports sur les cas pour appuyer une analyse significative du rendement quantitatif, les participants ont signalé des problèmes avec le système de suivi d'iCase, et la qualité de l'information conservée dans le système entre 2008-2009 et 2012-2013. Parmi les problèmes plus précis, il y avait le manque d'uniformité dans l'entrée des données, et le type de renseignements qui y étaient stockés, ce qui est lourd de conséquences pour la mesure efficace du rendement. Cela échappe à la portée de l'évaluation actuelle, mais il est quand même important de mentionner que le Ministère se donne un nouveau protocole pour uniformiser les données dans iCase à l'échelle du Ministère en 2015-2016.

Dans la gestion de la pratique du droit à l'échelle nationale, le PAA consulte les partenaires et les intervenants par divers mécanismes de partage d'information et de coordination, comme les réunions et les comités interministériels (p. ex., le Comité du triage stratégique des causes). Les avocats et les gestionnaires du Portefeuille participent à un certain nombre de comités d'AADNC où des conseils juridiques et des conseils en matière de politiques juridiques sont demandés et/ou étudiés. La gestion de la pratique du droit à l'échelle nationale suppose également l'offre d'occasions de formation et le partage d'information pour augmenter les connaissances et la compréhension au sein du ministère de la Justice, d'AADNC et des autres ministères clients, là où surgissent souvent les questions juridiques de droit autochtone et de développement du Nord.

4.3. Rendement : Atteinte des résultats attendus (efficacité)

Selon la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, l'évaluation du rendement consiste à déterminer l'efficacité, ainsi que l'efficacité et l'économie. Les sous-sections qui suivent portent sur l'efficacité du Portefeuille des affaires autochtones – autrement dit, sur la mesure dans laquelle le Portefeuille atteint les résultats attendus.

4.3.1. Qualité des services juridiques du PAA

Les services juridiques offerts par le PAA sont guidés par les normes de service du Ministère. Ces normes montrent que le Ministère est déterminé à offrir des services de haute qualité (c.-à-d. rapides, adaptés et utiles) aux ministères et organismes fédéraux. L'évaluation a révélé une grande satisfaction à l'égard de la qualité globale, de l'adaptation et de l'utilité – ce qui indique que le PAA respecte cet engagement pluridimensionnel du Ministère envers la prestation de services juridiques de haute qualité.

De nombreuses sources d'information confirment la satisfaction à l'égard de la qualité des services du Portefeuille. La plupart des principaux intervenants ont convenu que le PAA a produit des services juridiques de haute qualité en matière de droit et de politique juridique autochtones et de questions juridiques de développement du Nord au cours de la période de l'évaluation, malgré les changements d'organisation et les mesures de compression des coûts. La capacité du PAA d'offrir des services juridiques rapides et de haute qualité a été dans une large mesure facilitée par l'expertise spécialisée qui s'y trouve. Les clients estimaient que le PAA avait des avocats experts qui répondaient très bien à leurs besoins et leur rendaient des services juridiques de haute qualité pendant toute la durée de la période de l'évaluation (p. ex., ils estimaient que les négociations et les dossiers judiciaires complexes allaient bien). Dans l'ensemble, les participants aux études de cas (dans le PAA comme chez les clients) ont jugé que les services étaient bien coordonnés (grâce à l'efficacité des pratiques de consultation et des rapports de travail, par exemple). Dans la perspective du client, les services du PAA étaient utiles (p. ex., pour formuler des notes d'information, générer des documents décrivant les processus, éclairer les décisions) et bien adaptés aux objectifs des politiques et des programmes du client. Ces services étaient non seulement exacts en droit, mais aussi capables de prédire les résultats des instances judiciaires. Au cours de la période de l'évaluation, certaines personnes interviewées ont perçu que le Portefeuille avait une approche plus pratique de la prestation de ses services juridiques. Un exemple donné pour illustrer le solide rendement du PAA concernait le travail du TRP, où plus de 500 dossiers ont été réglés entre 2008 et 2011, ce qui a été considéré comme « un effort et un succès monumentaux ».

Les personnes interviewées ont cerné quelques difficultés, y compris le départ à la retraite d'un noyau de professionnels chevronnés. L'examen des données découlant des questions ouvertes de l'enquête a révélé que, aux yeux de certains conseillers juridiques, le manque d'accès à des renseignements précis (p. ex., bibliothèques de recherche spécialisées, articles en ligne particuliers, avis juridiques, et évaluations des risques de date récente) et/ou l'absence de renseignements précis (p. ex., positions juridiques, comme des projets de plaidoiries, souveraineté et titre autochtones, théories de cas, autres ressources) avaient entravé leur capacité de fournir des services juridiques de haute qualité en matière de droit autochtone et de développement du Nord, à au moins une occasion au cours de la période de l'évaluation.

Il ressort de plusieurs des documents examinés que le PAA a produit des services juridiques de haute qualité en matière de droit et de politique juridique autochtones et de questions juridiques de développement du Nord, comme les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2011 du ministère de la Justice (PAA). L'accessibilité/adaptabilité des services juridiques ont eu la

cote 8,3 sur 10, ce qui dépasse la cible ministérielle de 8 sur 10; la rapidité des services juridiques, la gestion des risques juridiques et l'utilité des services juridiques ont chacune eu la cote 7,8 sur 10.

L'obtention de résultats positifs dans les dossiers de contentieux peut être considérée comme un indicateur de l'efficacité des services juridiques fournis, et le ministère de la Justice a utilisé cette mesure pour ses rapports ministériels sur le rendement. Un résultat satisfaisant peut être obtenu soit par un règlement soit par un jugement. Les résultats sont consignés dans iCase comme satisfaisants (gain de cause total pour la position du gouvernement), insatisfaisants (échec total) ou partiellement satisfaisants. Comme l'illustre le tableau 4, les données d'iCase ont révélé que la Couronne a eu gain de cause dans la plupart (86 %) des dossiers de contentieux fermés au cours de la période de l'évaluation.

Tableau 4 : Résultat pour la Couronne dans les dossiers de contentieux fermés (2008-2009 – 2012-2013)

Résultats pour la Couronne	2008-2009 (n=3 773)	2009-2010 (n=1 749)	2010-2011 (n=2 590)	2011-2012 (n=2 137)	2012-2013 (n=2 491)	Grand total (n=12 740)
Satisfaisant	96 %	82 %	74 %	79 %	91 %	86 %
Partiellement satisfaisant	2 %	8 %	13 %	13 %	8 %	8 %
Insatisfaisant	2 %	10 %	13 %	8 %	1 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Données d'iCase

L'examen des dossiers a révélé que les services de consultation et de contentieux du PAA ont couvert une vaste gamme de questions de droit et de politique autochtones et de développement du Nord, y compris les droits ancestraux ou issus de traités, les revendications particulières, les droits et le titre autochtones, la consultation et l'accommodement, les droits fonciers issus de traités et l'obligation fiduciaire. L'examen a aussi révélé que ces services étaient lourds de conséquences pour le Canada en ce sens que les enjeux émergents pouvaient éventuellement avoir des répercussions sur les clients, et notamment sur les relations à l'échelle des gouvernements, la législation, les précédents, et les ressources financières.

4.3.2. Capacité de fournir des services juridiques d'une manière intégrée, convergente et adaptée

L'évaluation a révélé que la participation aux comités des clients, groupes de travail ou groupes de pratique, ainsi qu'aux comités interministériels, a contribué à assurer la prestation intégrée des services juridiques et à faire en sorte que les conseillers juridiques parlaient d'une même voix.

Vers la fin de la période de l'évaluation, il y avait plusieurs initiatives en cours pour développer davantage l'intégration, la convergence et l'adaptabilité de la prestation des services juridiques. Le tableau 5 ci-après illustre des exemples de ces initiatives en cours en 2012-2013.

Tableau 5 : Exemples d'initiatives pour améliorer l'intégration, la convergence et l'adaptabilité des services juridiques

Repères/cibles de rendement (risque, complexité, impact)	Élaboration de repères pour les contentieux (effort à la mesure du risque, de l'impact, de la complexité)
Accord de règlement et gabarit annoté	Gabarit à examiner et à remplir
Règlement à l'amiable – cadre de droit et de politique	Lignes directrices concernant l'autorisation de régler et l'autorisation de payer (y compris renvoi à la <i>Politique sur les réclamations et paiements à titre gracieux</i> du CT). Avis juridique et position sur les discussions exploratoires, les négociations et les négociations de mauvaise foi
Mise à jour des normes opérationnelles d'iCase	Examen et mise à jour des normes opérationnelles d'iCase en fonction des besoins du PAA en matière de rapports sur l'inventaire, l'activité, les tendances, l'effort, etc.
Un dossier/une affaire	Consolidation des dossiers de contentieux à un même dossier de contentieux par affaire dans l'ensemble du ministère de la Justice.

Dans l'ensemble, les principaux intervenants étaient d'avis que le PAA avait une approche plus pratique de la prestation de ses services juridiques au cours de la période de l'évaluation, en maintenant une vue synthétisée des questions juridiques qui pourraient surgir plus tard et des conseils à donner aux clients. Le personnel du PAA a fait un effort conscient pour « parler d'une même voix », et pour fournir des services intégrés et convergents aux clients. Si certains avocats ont signalé que, parfois, le nombre d'avocats travaillant à des dossiers complexes pouvait constituer un obstacle à la formulation d'un avis, d'autres croyaient à la possibilité d'une plus grande intégration à l'échelle des bureaux régionaux et avec les autres services du Portefeuille.

La plupart des conseillers juridiques (60 %) estimaient avoir reçu une formation pertinente pour leur secteur de pratique, et un peu plus de la moitié (55 %), que la formation reçue favorisait la poursuite du perfectionnement de leurs compétences en pratique juridique. Toutefois, moins de la moitié des conseillers juridiques (45 %) estimaient avoir reçu suffisamment de formation de la part de mentors, et en particulier de formation développant leurs compétences en leadership et en gestion (28 %).

L'examen de la documentation du PAA a révélé que, au cours de la période de l'évaluation, plusieurs groupes de travail et activités de formation et de perfectionnement professionnel avaient transpiré et des produits avaient été mis au point, afin d'accroître la capacité d'assurer des services

juridiques d'une manière intégrée, convergente et adaptée. Ainsi, la mise en œuvre de mesures améliorées de gestion de l'information a servi à assurer le transfert des connaissances et l'accès aux documents, comme les avis juridiques. Ces mesures comprenaient l'accessibilité et l'utilisation des outils électroniques. Le Portefeuille a aussi examiné différents processus à la recherche de moyens d'accélérer les dossiers.

Quant aux outils, ressources et processus actuels, un peu plus de la moitié des conseillers juridiques (55 %) étaient d'avis qu'ils ont contribué à la formulation de conseils juridiques convergents et intégrés, et 47 % estimaient qu'ils ont contribué à l'élaboration de positions juridiques convergentes et intégrées dans les dossiers de contentieux. Moins d'un tiers des conseillers juridiques (31 %) étaient d'avis que les outils, les ressources et les processus actuels avaient contribué à la formulation de politiques juridiques convergentes et intégrées.

Cependant, la majorité (74 %) des conseillers juridiques ont trouvé utiles les outils électroniques existants. Une moins forte proportion (55 %) ont trouvé utiles les Guides de consultation; cette constatation pourrait trouver une explication dans les commentaires formulés par les conseillers juridiques sur l'absence de certains Guides de consultation pour faciliter la prestation des services juridiques, y compris la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux*, les règles applicables aux cours fédérales et supérieures, et les Guides de consultation pour les Autochtones.

Les données qualitatives découlant des réponses aux questions ouvertes du sondage ont révélé que plusieurs problèmes ont également pu être touchés par la capacité des conseillers juridiques d'assurer des services juridiques de haute qualité, et en particulier :

- l'absence d'accès à distance rapide et complet aux outils et aux ressources;
- la non-compatibilité des logiciels/programmes;
- les limitations associées à Justipédia et à iCase (p. ex., faible convivialité, besoin d'une surveillance plus rigoureuse de l'information/des données introduites dans les systèmes, absence de mises à jour en temps réel);
- les problèmes découlant de la centralisation des services de TI à l'échelle du gouvernement ont fait que parfois, les services de TI ne répondaient pas aussi bien aux besoins du PAA que lorsqu'ils étaient assurés au sein même du Ministère.

4.3.3. Sensibilisation et compréhension au sein du gouvernement fédéral pour ce qui est des questions, des options et des approches du droit et de la politique juridique autochtones et des questions juridiques de développement du Nord

L'évaluation a révélé que le PAA avait réussi à accroître la sensibilisation et la compréhension des questions juridiques nuancées, des options et approches innovatrices du droit autochtone, de la politique juridique applicable aux Autochtones et des questions juridiques de développement du Nord, et qu'il est toujours considéré comme la source experte de conseils juridiques dans une vaste gamme de questions juridiques. Les principaux intervenants ont donné de nombreux exemples de la façon dont le Portefeuille a contribué à cet accroissement de sensibilisation et de compréhension, par exemple, à la compréhension des décisions de la Cour suprême du Canada et des décisions de politique. Les avocats d'autres secteurs du Ministère ont signalé que le PAA les a aidés à comprendre comment un élément particulier de contentieux cadrerait dans l'ensemble du paysage des contentieux.

La direction et les avocats-conseils du PAA étaient d'avis que le PAA a contribué de façon importante à l'innovation et à l'amélioration des connaissances et de la compréhension, au sein du gouvernement fédéral, des enjeux, des options et des approches du droit et de la politique juridique autochtones, et des questions juridiques de développement du Nord. Ils en ont cité plusieurs exemples, dont les suivants :

- Convention de règlement relative aux pensionnats indiens;
- Obligation de consulter (p. ex., « Le PAA a réagi immédiatement en créant un service consacré à l'élaboration de politiques juridiques dans ce domaine »);
- Article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982* et revendications du titre autochtone;
- Tribunal des revendications particulières;
- Traités modernes/élaboration d'une politique des traités dans la négociation des traités historiques.

Ce groupe s'est dit d'avis que la jurisprudence avait évolué au cours de la période de l'évaluation, en conséquence directe des travaux du PAA.

Les clients ont jugé que le Portefeuille avait contribué de façon importante à l'amélioration de la sensibilisation et de la compréhension du droit et de la politique juridique autochtones et des questions juridiques de développement du Nord de façon horizontale à l'échelle du gouvernement

(p. ex., « Le PAA a contribué à préciser les positions juridiques du gouvernement, ce qui a eu des incidences sur l'ensemble du droit »). Les membres de ce groupe ont signalé qu'ils recevaient périodiquement des renseignements utiles du PAA sur les opinions découlant des décisions relatives aux contentieux, de l'interprétation de ces décisions et des positions se rapportant aux contentieux, et étaient d'avis que le Portefeuille contribuait à l'amélioration de leur sensibilisation et de leur compréhension au sujet de ce qui suit : « conseiller et présenter les arguments de la Couronne devant le tribunal »; « participer à l'élaboration d'ententes/de positions »; « éclairer les [clients] sur le paysage juridique »; et « aider les [clients] à modifier [leur] approche, de sorte qu'[ils] aient à comparaître moins souvent devant un juge ».

L'examen des dossiers a révélé que le PAA contribuait de façon importante à l'amélioration de la connaissance et de la compréhension des questions nuancées, des options innovatrices, et des approches de droit et de politique juridique autochtones et de développement du Nord, comme l'obligation de consulter au sujet des ententes globales de financement, de la violation des traités et de l'obligation fiduciaire à l'égard de la cession, et de l'applicabilité du Processus des revendications particulières.

Les points importants de l'amélioration de la sensibilisation et de la compréhension que les clients ont cernés concernaient les questions juridiques, leurs incidences et les risques éventuels susceptibles d'éclairer les décisions opérationnelles. Les résultats découlant des études de cas ont révélé que le PAA a investi beaucoup de temps dans les activités de consultation pour veiller à sensibiliser les clients à différents points de vue, aux divers enjeux à prendre en compte avant de prendre une décision, aux rôles à jouer selon la législation, et à la façon de présenter des arguments plus clairs et plus robustes. Un exemple éloquent de la contribution du Portefeuille concernait l'obligation constitutionnelle de consulter pour la Couronne, qui touche tous les secteurs du droit autochtone. Plus particulièrement, les efforts du PAA ont débouché sur l'élaboration d'un cadre central pour traiter des questions juridiques récurrentes liées aux projets de développement et ont offert des options pour leur gestion. Comme l'a signalé un des intervenants aux études de cas, après la mise en œuvre de ce cadre, le nombre de causes connexes contre le Canada et le taux d'échec ont diminué de façon spectaculaire.

Au sein du PAA, des forums/processus utiles qui ont été mentionnés par les conseillers juridiques comme facteurs contribuant à l'amélioration de la sensibilisation et de la compréhension comprenaient l'accès aux superviseurs/mentors, les groupes de travail sur les pratiques, et l'accès aux SJM d'AADNC et aux sections du droit autochtone dans les régions. Les appels et les réunions existants du PAA étaient soit non utilisés soit applicables à la majorité des conseillers juridiques au cours de la période de l'évaluation. Les données qualitatives associées aux questions ouvertes

de l'enquête ont révélé que quelques conseillers juridiques aimeraient avoir plus de formation dans des domaines spécialisés pour accroître leur sensibilisation et leur compréhension des enjeux, des options, des approches concernant le droit autochtone, de la politique juridique et des questions juridiques de développement du Nord.

4.3.4. Les questions de droit et de politique juridique autochtones et les questions juridiques de développement du Nord sont abordées, déferées à la justice et résolues efficacement

Les efforts continus du PAA pour aborder, déferer à la justice et résoudre les questions de droit et de politique juridique autochtones sont illustrés par diverses causes judiciaires, les décisions judiciaires maintenues et la législation clé mentionnée dans les écrits. Pour ce qui est de la consultation et de l'accommodement, par exemple, les travaux du PAA dans *Beckman c. Little Salmon Carmacks* ont aidé à clarifier deux importantes questions concernant l'obligation de consulter¹⁵ :

- Les processus de réglementation justifiant une décision peuvent être suffisants pour satisfaire à l'obligation de consulter en l'absence de consultations distinctes avec les Premières Nations, à la condition que ces processus débouchent sur les éléments requis de consultation;
- Les décideurs prévus par la réglementation doivent équilibrer les droits du requérant avec les impacts éventuels sur les droits des Premières Nations, le tribunal étant tenu de reconnaître ces décisions dans la mesure où elles sont raisonnables¹⁶.

Certaines personnes interviewées ont perçu que le PAA contribue à ce que les questions de droit et de politique juridique autochtones et les revendications soient abordées, déferées à la justice et résolues efficacement dans l'ensemble du gouvernement par la prestation de conseils juridiques spécifiques sur les questions de règlement et les approches de politique générales, l'obligation de consulter, la façon d'« aller de l'avant à la lumière de certaines décisions des tribunaux », et par la présentation d'arguments et le maintien de la convergence des avis juridiques. Les avocats du PAA étaient d'avis qu'il fallait accorder une plus grande attention et mieux réagir à la nouvelle culture judiciaire du règlement à l'amiable pour veiller à franchir les bonnes étapes pour préparer le règlement à l'amiable.

¹⁵Voir <http://scc-csc.lexum.com/scc-csc/scc-csc/fr/item/7896/index.do>

¹⁶ Récupéré en ligne le 15 janvier 2015 à <http://www.fasken.com/fr/aboriginal-land-claims/>.

Les clients étaient d'avis que le PAA contribue d'une façon importante à l'étude, au contentieux et au règlement des questions du droit et de la politique juridique autochtones ainsi que des questions juridiques de développement du Nord à l'échelle du gouvernement, et qu'il joue un rôle direct dans les conclusions positives qui sont générées et les négociations se déroulant au sujet des principes de réconciliation. AADNC, en particulier, a signalé que son approche évoluait constamment comme fonction directe des conseils qu'il recevait du PAA. Les clients ont dit qu'ils étaient souvent incités à régler les différends, dans la mesure du possible; cependant, le groupe a généralement reconnu qu'un très grand nombre de contentieux ne se prêtaient pas au règlement à l'amiable. Néanmoins, les clients dans leur ensemble étaient satisfaits du taux de règlement qui avait été réalisé au cours de la période de l'évaluation.

L'Enquête de 2011 sur la satisfaction des clients a donné des perceptions de la mesure dans laquelle le PAA a contribué au fait que les revendications et les enjeux sont abordés, déferés à la justice et résolus efficacement. Par exemple, l'option « Recommandé un appel ou un contrôle judiciaire, s'il y avait lieu » a eu la cote 8,3/10 relativement aux services de contentieux; d'autres points ont été cotés en deçà de la norme ministérielle de 8,0, comme « Proposé des moyens de prévenir et de régler les différends juridiques à la première occasion », qui a eu la cote 7,3/10 pour ce qui est des services de contentieux (voir tableau 6).

Tableau 6 : Rétroaction du client (AADNC) sur l'utilité des services juridiques (2011)

	Services de consultation juridique	Services de contentieux	Services de rédaction législative
Donné des conseils clairs et pratiques	7,9 (±0,2)	7,5 (±0,5)*	s.o.
Formulé des options de rédaction appropriées pour les objectifs de la politique/du programme du ministère/des organismes	s.o.	s.o.	8,1 (±0,8)*
Proposé des solutions appropriées aux questions juridiques et de rédaction qui ont été soulevées	s.o.	s.o.	8,1 (±0,8)*
Fait participer les ministères/organismes à la formulation de la stratégie des positions juridiques	7,5 (±0,2)	7,3 (±0,5)*	s.o.
Proposé des moyens de prévenir et de régler les différends juridiques à la première occasion	7,7 (±0,2)	7,3 (±0,5)*	s.o.
Trouvé des occasions de mettre en œuvre les politiques et les programmes par des moyens administratifs plutôt que législatifs ou réglementaires	s.o.		7,4 (±1,0)*
Convergence des services juridiques	8,1 (±0,2)*	7,8 (±0,4)	8,3 (±0,8)*
Proposé des occasions d'utiliser les pratiques de règlement des différends, là où il y a lieu	7,4 (±0,3)	7,1 (±0,5)*	s.o.
Compréhension de la nature de la question pour laquelle on a demandé de l'aide	8,5 (±0,1)	7,8 (±0,4)	8,2 (±0,7)*
Recommandé un appel ou un contrôle judiciaire, s'il y avait lieu	s.o.	8,3 (±0,5)*	s.o.

* Il est recommandé de faire preuve de circonspection dans l'interprétation des résultats dont la marge d'erreur calculée est supérieure à ±0,4

Le même sondage a suscité des réponses positives à l'échelle des services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative sur la question de savoir si le PAA avait conseillé le client sur les enjeux/le développement susceptibles d'avoir des répercussions sur leur ministère/organisme, avait travaillé avec le client pour déterminer les risques juridiques, et fait intervenir le client dans l'examen et l'élaboration d'options juridiques destinées à atténuer les risques juridiques cernés.

Alors que 57 % des répondants au Sondage auprès des avocats qui ont dit qu'ils travaillaient typiquement à des dossiers de contentieux ou des dossiers nécessitant un soutien au contentieux ont fait état d'obstacles à l'utilisation du RD pour tenter de régler des dossiers de contentieux du PAA, l'utilisation du RD a augmenté au cours de la période de l'évaluation. Au total, au cours de

la période de l'évaluation de cinq ans, un pourcentage égal des dossiers ont été des dossiers jugés et réglés. Le tableau 7 fait voir que la vaste majorité des cas réglés à l'amiable étaient liés à des tentatives de RD, particulièrement des dossiers de contentieux fermés classés comme à risque moyen en 2012-2013.

Tableau 7 : Niveau de risque par résultat final et statut de RD des dossiers de contentieux (2008-2009 – 2012-2013)

Niveau de risque/résultat final	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Élevé	1,4 %	2,8 %	1,9 %	3,6 %	2,4 %
Jugés	0,8 %	1,5 %	0,9 %	2,2 %	1,4 %
Sans RD	0,7 %	1,4 %	0,9 %	2,2 %	1,3 %
Avec RD	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %
Réglés	0,7 %	1,3 %	1,0 %	1,4 %	1,0 %
Sans RD	0,2 %	0,7 %	0,6 %	0,8 %	0,5 %
Avec RD	0,5 %	0,6 %	0,4 %	0,6 %	0,5 %
Moyen	63,0 %	61,1 %	77,4 %	66,0 %	80,2 %
Jugés	46,9 %	33,9 %	41,9 %	19,4 %	15,1 %
Sans RD	29,1 %	16,5 %	20,6 %	10,9 %	8,8 %
Avec RD	17,8 %	17,3 %	21,3 %	8,5 %	6,3 %
Réglés	16,1 %	27,2 %	35,5 %	46,7 %	65,1 %
Sans RD	2,6 %	5,1 %	5,2 %	3,2 %	2,4 %
Avec RD	13,6 %	22,1 %	30,3 %	43,5 %	62,6 %
Faible	35,5 %	36,1 %	20,8 %	30,3 %	17,3 %
Jugés	15,6 %	15,1 %	12,7 %	23,2 %	11,7 %
Sans RD	14,0 %	13,2 %	10,8 %	22,5 %	11,3 %
Avec RD	1,6 %	1,9 %	1,9 %	0,7 %	0,4 %
Réglés	19,9 %	21,0 %	8,1 %	7,1 %	5,7 %
Sans RD	4,1 %	9,7 %	3,7 %	4,5 %	3,6 %
Avec RD	15,8 %	11,3 %	4,5 %	2,6 %	2,1 %
Grand total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Données d'iCase

Notes : Ce tableau présente le pourcentage des dossiers de contentieux FERMÉS (c.-à-d. des dossiers qui ont été fermés pendant un exercice donné) par résultat du dossier (jugé/réglé) et selon que le RD a été utilisé (ou pas) au cours de la période de l'évaluation, par niveau de risque juridique, pour illustrer la convergence de la mise en œuvre des structures/processus de RD dans le temps pour appuyer la prestation de services juridiques en réponse au besoin du client comme fonction du risque juridique. Le travail de politique est saisi dans les dossiers de consultation appropriés dans iCase.

Le tableau 8 montre qu'on a eu recours au RD dans la plupart des cas réglés à l'amiable, particulièrement des dossiers de contentieux fermés qui ont été classés comme étant de faible complexité en 2012-2013.

Tableau 8 : Niveau de complexité par résultat final et statut de RD des dossiers de contentieux (2008-2009 – 2012-2013)

Niveau de complexité/ résultat final	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Méga	0,4 %	0,3 %	0,4 %	0,5 %	0,4 %
Jugés	0,1 %	0,1 %	0,3 %	0,3 %	0,2 %
Sans RD	0,1 %	0,1 %	0,3 %	0,3 %	0,2 %
Réglés	0,3 %	0,2 %	0,1 %	0,1 %	0,2 %
Sans RD	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %
Avec RD	0,2 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %
Élevé	33,2 %	23,5 %	22,2 %	4,8 %	2,7 %
Jugés	22,8 %	21,2 %	20,0 %	2,9 %	1,3 %
Sans RD	10,3 %	8,0 %	9,6 %	2,1 %	1,2 %
Avec RD	12,5 %	13,2 %	10,4 %	0,8 %	0,1 %
Réglés	10,4 %	2,3 %	2,2 %	2,0 %	1,4 %
Sans RD	0,9 %	0,8 %	1,0 %	0,6 %	0,5 %
Avec RD	9,5 %	1,5 %	1,1 %	1,4 %	0,9 %
Moyen	54,4 %	32,7 %	30,1 %	32,6 %	27,3 %
Jugés	41,1 %	16,5 %	22,0 %	23,2 %	15,2 %
Sans RD	32,7 %	11,2 %	10,7 %	15,6 %	9,1 %
Avec RD	8,4 %	5,4 %	11,3 %	7,5 %	6,1 %
Réglés	13,3 %	16,2 %	8,1 %	9,4 %	12,1 %
Sans RD	5,0 %	9,6 %	3,5 %	3,5 %	2,8 %
Avec RD	8,3 %	6,5 %	4,6 %	6,0 %	9,3 %
Faible	12,0 %	43,5 %	47,3 %	62,1 %	69,6 %
Jugés	7,3 %	17,5 %	15,6 %	19,0 %	12,0 %
Sans RD	6,3 %	15,0 %	13,2 %	18,1 %	11,4 %
Avec RD	1,0 %	2,5 %	2,4 %	0,9 %	0,7 %
Réglés	4,7 %	26,0 %	31,7 %	43,1 %	57,5 %
Sans RD	1,9 %	6,2 %	4,8 %	4,8 %	3,5 %
Avec RD	2,8 %	19,8 %	26,9 %	38,4 %	54,0 %
Grand total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Données d'iCase

Notes : Ce tableau présente le pourcentage des dossiers de contentieux FERMÉS (c.-à-d. des dossiers qui ont été fermés pendant un exercice donné) par résultat du dossier (jugé/réglé) et selon que le RD a été utilisé (ou pas) au cours de la période de l'évaluation, par niveau de complexité juridique, pour illustrer la convergence de la mise en œuvre des structures/processus de RD dans le temps pour appuyer la prestation de services juridiques en réponse au besoin du client comme fonction de complexité juridique.

4.3.5. Gestion des risques juridiques

La gestion des risques juridiques est « le processus de prise et d'application des décisions qui réduisent la fréquence et la gravité des problèmes juridiques ayant une incidence défavorable sur la capacité du gouvernement de réaliser ses objectifs »¹⁷. La gestion des risques juridiques comporte donc un certain nombre d'étapes et d'activités différentes, dont :

- La détermination et l'évaluation des risques juridiques éventuels;
- La communication des risques éventuels aux intervenants, selon qu'il y a lieu;
- L'atténuation des risques juridiques dans toute la mesure du possible par la résolution des questions stratégiques et juridiques (comme la modification des pratiques ou des politiques, ou la proposition de modifications à la législation ou à la réglementation);
- La gestion des risques juridiques qui se sont concrétisés et la réduction de leurs coûts éventuels (financiers et autres).

Le processus de gestion des risques juridiques comporte aussi la réévaluation des risques juridiques, selon qu'il y a lieu, au fur et à mesure de l'évolution des enjeux au fil du temps.

Les résultats de l'évaluation indiquent que le PAA a contribué à la capacité des ministères et organismes fédéraux de mieux gérer leurs risques juridiques liés aux questions autochtones. La plupart des principaux intervenants étaient d'avis que les conseils du PAA ont contribué à la capacité d'AADNC d'administrer ses programmes de manière à réduire les risques. Selon leur perception, le Portefeuille a amené le gouvernement à mieux comprendre et gérer/atténuer les risques juridiques par des moyens officieux et officiels, par exemple par des documents d'information écrits, des explications d'avocats et des séances d'information.

L'examen des documents du PAA a fait constater des efforts concertés pour aider les ministères et organismes gouvernementaux à mieux gérer leurs risques juridiques dans les dossiers autochtones au cours de la période de l'évaluation. Ainsi, pour gérer la vitesse et le volume des

¹⁷ Voir <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2006-2007/Jus-Jus/jus-jus-fra.pdf>

renseignements essentiels à une gestion efficace des risques juridiques, le PAA affirme qu'il optimisera les outils et systèmes de gestion de projets, de gestion des cas, de gestion des connaissances, et d'assurance de la qualité. Un autre exemple critique concerne le projet pilote de renouvellement de la gestion des risques juridiques, mené avec la Division de la gestion de la pratique du droit du Ministère, qui a comporté la détermination des catégories de dossiers qui pourraient et devraient faire l'objet d'une évaluation des risques et pour déterminer comment l'évaluation devrait se faire. On a reconnu qu'il y a encore du travail à faire relativement à la quantification des risques à l'échelle du Ministère. Plus particulièrement, les avocats aident les clients à comprendre les risques dès le départ avec une « grille de gestion des risques juridiques » où il faut affecter une valeur numérique à chaque risque. Comme les risques peuvent être difficiles à quantifier, il se peut qu'une valeur numérique ne donne pas suffisamment de détails aux clients. Étant donné que le Cadre de gestion des risques juridiques faisait l'objet d'un essai pilote au cours de la période de l'évaluation, il y avait des incompatibilités au niveau de la détermination et de la quantification du niveau des risques juridiques. Le Cadre de gestion des risques juridiques a été finalisé et son utilisation rendue obligatoire à l'échelle du Ministère en 2013 (juste après la période de l'évaluation), en avril 2013, pour les dossiers de contentieux, et en septembre 2013 pour les dossiers de consultation et de rédaction législative. On prévoit que l'utilisation de ce cadre accroîtra la convergence non seulement au sein du PAA mais aussi à l'échelle du Ministère.

Dans l'ensemble, les clients étaient d'avis que le Portefeuille avait fait du bon travail pour aider les ministères et organismes gouvernementaux à gérer les risques juridiques liés aux questions autochtones au cours de la période de l'évaluation. Les constatations découlant des entrevues avec les principaux intervenants et des entrevues dans le cadre des études de cas ont révélé que les risques juridiques étaient rigoureusement et périodiquement communiqués aux clients par voie de discussions, de projets de mémoires avec notes d'accompagnement, de notes d'information et de scénario, d'avis juridiques officiels, d'analyses des risques juridiques et de plans d'urgence, de résultats possibles et d'évaluation de la probabilité de ces résultats. D'après les discussions et les consultations officieuses et officielles concernant les risques juridiques, et la réarticulation des risques juridiques selon la nécessité pendant la vie du dossier, les clients étaient mieux en mesure de gérer/atténuer les risques juridiques face aux questions autochtones.

Il a quand même été reconnu que, bien que le PAA aide à la gestion des risques juridiques, c'est au client qu'il revient en définitive de décider comment il veut procéder. Au niveau de la gestion des risques juridiques, les clients étaient d'avis que le Portefeuille n'avait pas de système souple en place pour mesurer les risques (p. ex., il n'est pas toujours nécessaire d'effectuer une évaluation complète des risques juridiques, et une évaluation brève et rapide serait plus utile), et il arrive que

l'outil existant d'évaluation des risques n'a pas été utile. Selon la perception des clients, un changement de la façon dont le Portefeuille évaluait les risques juridiques permettrait à la DGGRL d'AADNC d'être plus efficace pour le règlement des affaires de contentieux. Les clients ont aussi signalé que, à cause des réductions de coûts, le PAA a été entravé dans ses efforts pour fournir aux avocats ministériels des notes de mise en garde/des conseils pour éviter les risques et les obstacles à l'avenir (sauf dans les affaires monumentales).

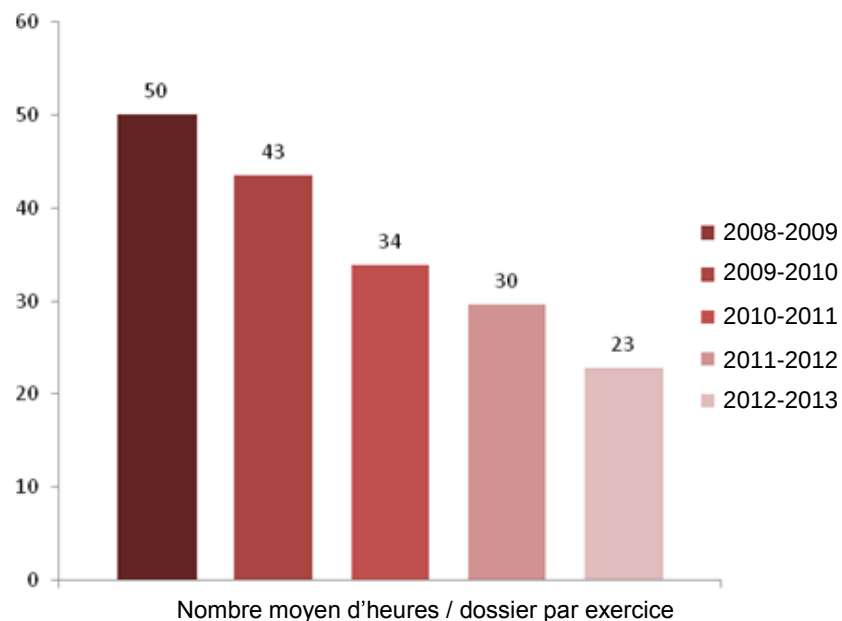
4.4. Démonstration de l'efficacité et de l'économie

La *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor définit l'efficacité comme la production d'« un plus grand niveau d'extrait avec le même niveau d'intrant, ou le même niveau d'extrait avec un plus faible niveau d'intrant » et énonce qu'il y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés. Si l'on applique ces définitions au PAA, une analyse de son efficacité et de son économie tient compte de la capacité du Portefeuille de gérer le coût et la demande des services juridiques, ainsi que de la mesure dans laquelle les services juridiques offerts sont rentables.

Comme on l'a vu plus haut, au cours de la période de l'évaluation, le PAA a connu des changements d'organisation, y compris des réductions de budget et de personnel. Le Portefeuille était responsable d'un budget annuel d'environ 78,8 M\$, qui était distribué à l'échelle nationale (38 % à l'AC du PAA et aux SJM d'AADNC, et 62 % aux bureaux régionaux) dans trois secteurs d'activité : service de contentieux, pensionnats indiens, et services de consultation juridique. Le budget annuel couvrait les dépenses salariales et de fonctionnement d'environ 746 équivalents temps plein (ETP) à l'échelle nationale. Plusieurs réductions ont ramené le budget à 65,6 M\$ dans l'exercice 2012-2013, et le niveau d'effectifs à 612 ETP à l'échelle nationale. Par ailleurs, le PAA a mené plusieurs examens et d'autres initiatives pour améliorer les efficacités d'utilisation des ressources.

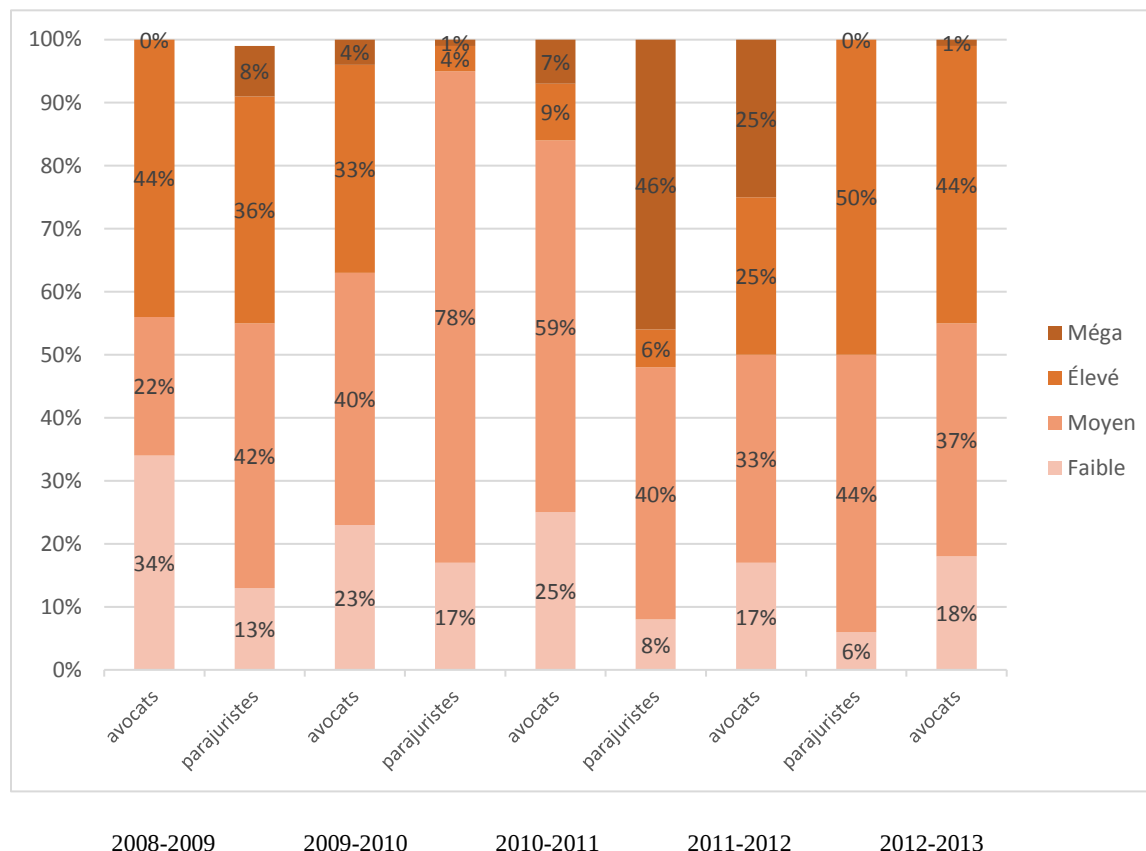
L'analyse des données d'iCase a révélé que le pourcentage du temps consacré par les conseillers juridiques aux dossiers de consultation de faible complexité et dossiers de contentieux à faible risque a diminué avec le temps; le pourcentage du temps consacré aux dossiers de contentieux de faible complexité a augmenté, probablement à cause de l'accroissement du nombre de ces dossiers. Sur les 16 165 dossiers de consultation, de contentieux et de rédaction législative qui ont été ouverts et fermés au cours de la période de l'évaluation, où AADNC était le client primaire ou secondaire, le nombre moyen d'heures par dossier a régressé constamment au fil du temps, comme l'illustre la figure 3.

Figure 3 : Nombre moyen d'heures par dossier (2008-2009 – 2012-2013)



Comme il ressort de la figure 4, il semble que, au cours de la période de l'évaluation, le pourcentage du temps consacré par les conseillers juridiques aux dossiers de consultation peu complexes est tombé de 34 % du temps total en 2008-2009 à 18 % en 2012-2013. Le temps consacré par les parajuristes aux dossiers de consultation peu complexes a aussi diminué.

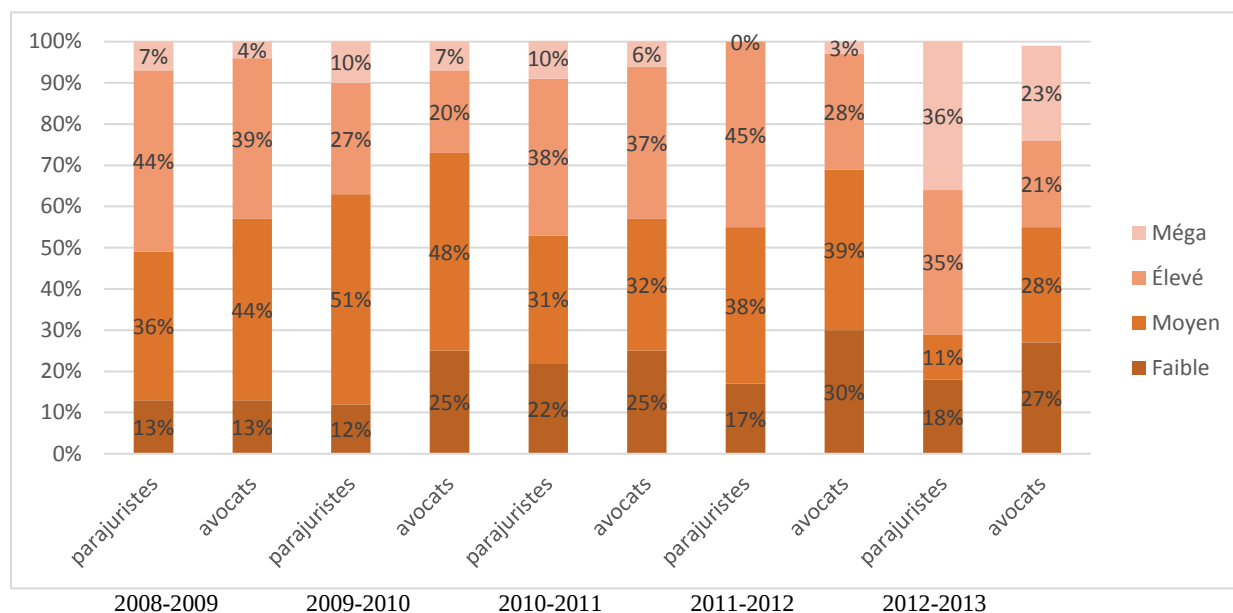
Figure 4 : Pourcentage du total des heures de travail des parajuristes et des avocats consacrées aux dossiers de CONSULTATION par niveau de complexité (2008-2009 – 2012-2013)



Source : Données d'iCase

Comme le montre la figure 5, au cours de la période de l'évaluation, le pourcentage du temps que les conseillers juridiques ont consacré aux dossiers de contentieux peu complexes est passé de 13 % du temps total en 2008-2009 à 27 % en 2012-2013. Le temps que les parajuristes ont consacré aux dossiers de contentieux peu complexes a augmenté. L'augmentation du temps que les parajuristes et les avocats ont consacré à ces dossiers est probablement une conséquence de l'accroissement du nombre de fermetures de dossiers de contentieux peu complexes qui a été observé au cours des cinq années de la période de l'évaluation (comme cela se voit au tableau 8 ci-dessus, la proportion est passée de 12,0 % en 2008-2009 à 69,6 % en 2012-2013).

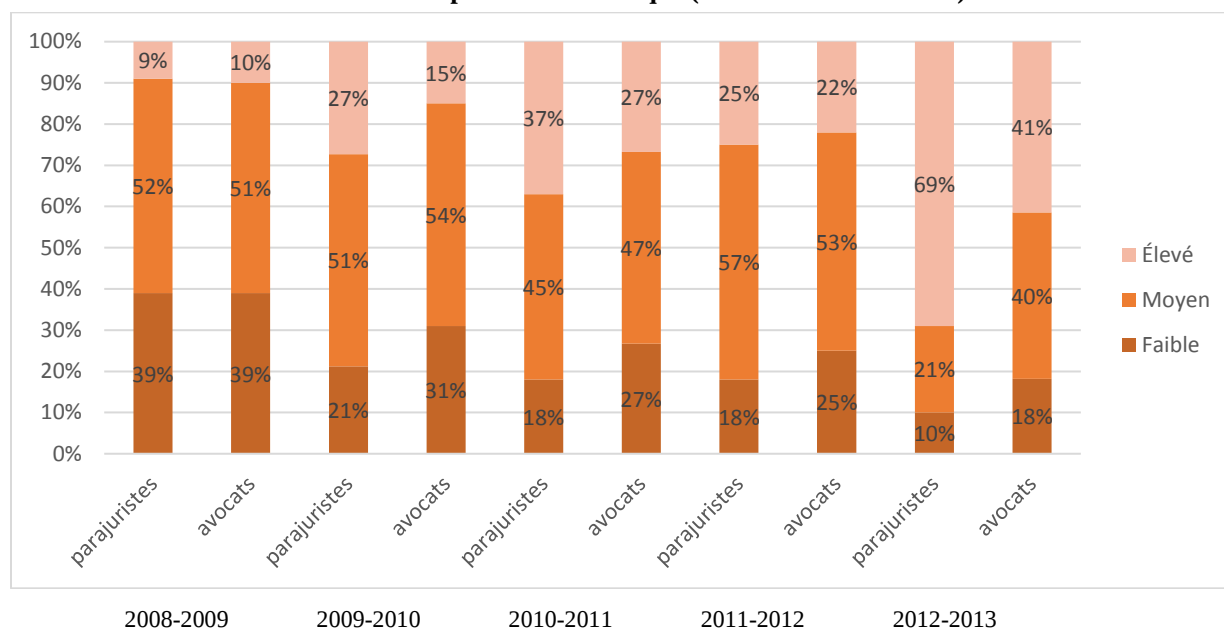
Figure 5 : Pourcentage du total des heures de travail des parajuristes et des avocats consacrées aux dossiers de CONTENTIEUX par niveau de complexité (2008-2009 – 2012-2013)



Source : Données d'iCase

La figure 6 montre que le pourcentage du temps que les conseillers juridiques ont consacré aux dossiers de consultation à faible risque est tombé de 39 % du temps total en 2008-2009 à 18 % en 2012-2013. Le temps que les parajuristes ont consacré aux dossiers de contentieux à faible risque a aussi diminué. Ces constatations semblent s'aligner sur celles présentées au tableau 7, qui a révélé que, au cours de la période de l'évaluation, le nombre de fermetures de dossiers de contentieux à faible risque a diminué.

Figure 6 : Pourcentage du total des heures de travail consacrées par les parajuristes et les avocats aux dossiers de CONTENTIEUX par niveau de risque (2008-2009 – 2012-2013)



Source : Données d'iCase

Le niveau des conseillers juridiques a été raffiné encore plus (c.-à-d. parajuristes, débutants (LA-00, LA-1A/LP1, et LA-2A/LP2) et avocats-conseils (LA-2B/LP3/LC1, LA-3A/LP4/LC2, LA-3B/LP5/LC3, et LA-3C/LC4).

Les tableaux 9 et 10 montrent que, au cours de la période de l'évaluation, le plus fort pourcentage du temps consacré aux dossiers de contentieux l'a été par des conseillers juridiques débutants (plutôt que par des avocats-conseils ou des parajuristes), quel que soit le niveau de complexité juridique ou de risque.

Tableau 9 : Pourcentage des heures totales/dossier par niveau de ressources et de complexité juridique par exercice (2008-2009 – 2012-2013)

Dossiers de contentieux seulement															
	2008-2009			2009-2010			2010-2011			2011-2012			2012-2013		
	Para-juristes	Débutants	Chevronnés	Para-juristes	Débutants	Chevronnés	Para-juristes	Débutants	Chevronnés	Para-juristes	Débutants	Chevronnés	Para-juristes	Débutants	Chevronnés
Méga	14 %	75 %	11 %	14 %	70 %	16 %	14 %	72 %	14 %	17 %	66 %	17 %	8 %	70 %	23 %
Élevé	8 %	75 %	17 %	15 %	73 %	13 %	15 %	78 %	7 %	13 %	74 %	12 %	14 %	76 %	9 %
Moyen	15 %	79 %	6 %	7 %	79 %	14 %	12 %	83 %	5 %	10 %	84 %	6 %	11 %	82 %	6 %
Faible	17 %	63 %	20 %	15 %	58 %	27 %	15 %	63 %	22 %	23 %	47 %	30 %	22 %	44 %	35 %

Tableau 10 : Pourcentage des heures totales/dossier par niveau de ressources et de risque juridique par exercice (2008-2009 – 2012-2013)

Dossiers de contentieux seulement															
	2008-2009			2009-2010			2010-2011			2011-2012			2012-2013		
	Para-juristes	Débutants	Chevronnés	Para-juristes	Débutants	Chevronnés	Para-juristes	Débutants	Chevronnés	Para-juristes	Débutants	Chevronnés	Para-juristes	Débutants	Chevronnés
Élevé	15 %	57 %	29 %	24 %	49 %	26 %	19 %	56 %	25 %	21 %	43 %	37 %	26 %	48 %	26 %
Moyen	17 %	70 %	13 %	14 %	70 %	16 %	14 %	75 %	11 %	19 %	67 %	13 %	10 %	76 %	14 %
Faible	17 %	73 %	10 %	11 %	79 %	11 %	10 %	78 %	12 %	14 %	72 %	14 %	10 %	70 %	20 %

Un point prioritaire consistait à veiller à aligner les ressources juridiques sur les enjeux ou les causes qui font la plus grande différence pour les activités ou les opérations et priorités gouvernementales, tant pour ce qui est d'appuyer ces priorités que d'aider les clients à gérer leurs plus grands risques juridiques pour les objectifs ministériels. Les conseillers juridiques qui ont dit travailler typiquement aux dossiers de contentieux et/ou aux dossiers nécessitant un soutien au contentieux ont indiqué que les niveaux (51 %) et le nombre (45 %) d'avocats affectés aux dossiers de contentieux étaient appropriés par rapport à l'évaluation du risque et de la complexité juridiques. Un plus fort pourcentage de conseillers juridiques travaillant typiquement aux dossiers de consultation ont dit que le niveau (66 %) et le nombre (62 %) d'avocats affectés aux dossiers de consultation étaient appropriés par rapport à l'évaluation du risque et de la complexité juridiques.

Un tiers des répondants ont perçu que les rôles et/ou les responsabilités en matière de prestation des services juridiques font double emploi. Plus particulièrement, ils ont perçu qu'il y a de trop nombreux niveaux de gestion, un chevauchement des travaux effectués par les avocats de l'AC et des régions dans des dossiers/enjeux similaires, et un risque de double emploi entre le CDA, les SJM d'AADNC et le client (AADNC) dans la prestation du soutien au contentieux et des activités de gestion. Un thème commun ressorti des sources d'information qualitative tout au long de l'enquête et des entrevues a révélé que les conseillers juridiques étaient dans une certaine mesure gênés par la perte d'avocats débutants, de parajuristes et de personnel administratif, ce qui les obligeait à assumer des tâches supplémentaires qu'il aurait pu être plus approprié de confier à d'autres (p. ex., recherche et photocopies).

De nombreuses personnes interviewées ont convenu que les services juridiques assurés par le PAA présentaient un meilleur rapport qualité-prix que dans le secteur privé; cependant, ils déploraient de plus en plus que trop de temps était consacré à chercher à améliorer l'efficacité-coût (p. ex., « Il arrive qu'on consacre un temps disproportionné à tenter d'économiser 100 \$ »).

Les clients ont perçu que les ressources avaient été optimisées et que l'utilisation que le PAA en a faite avait été appropriée au cours de la période de l'évaluation. Le personnel chargé des consultations juridiques et des contentieux a fait des efforts qui ne sont pas passés inaperçus au cours de la période de l'évaluation pour réduire les coûts et apparier les dossiers avec un niveau d'expertise approprié par rapport aux risques juridiques, à la complexité et aux priorités du GC. Les clients étaient également d'avis que les tarifs étaient raisonnables pour les services juridiques de haute qualité qu'ils avaient reçus. Néanmoins, ils ont marqué une certaine réserve au sujet du système de facturation, que certains ont parfois trouvé difficile à déchiffrer.

Un examen des documents du PAA a révélé que, à compter de l'exercice 2011, le Portefeuille avait fait plusieurs efforts pour maintenir sa capacité d'assurer la coordination stratégique et la gestion des risques juridiques au niveau national, et pour fournir des services juridiques appropriés et suffisants, compte tenu de la demande existante et future de services juridiques. Les exemples notables comprennent le Plan d'intégration du perfectionnement professionnel en 2011, qui parlait de l'importance d'investir dans la formation et le perfectionnement à valeur ajoutée pour assurer la prestation du service malgré un effectif réduit et pour aider les employés. La formulation de stratégies de mobilisation des employés a aussi été signalée. Une stratégie durable pour le renouvellement de l'effectif des services juridiques a été établie d'une manière qui tient compte de ce qui suit :

- Voir aux priorités clés définies par le GC, AADNC et le procureur général;
- Aider AADNC à s'acquitter de sa responsabilité de gestion des risques juridiques dans le cadre de son mandat;
- Promouvoir la « valeur ajoutée » du ministère de la Justice dans la définition, l'évaluation et la prestation d'options quant à la façon d'aborder ces risques juridiques;
- Élaborer les outils et les processus nécessaires pour la prestation efficiente et efficace des services juridiques.

Invités à commenter les facteurs qui contribuent à la capacité du service d'assurer des services juridiques rapides, de haute qualité et rentables, les conseillers juridiques ont exprimé le besoin de plus de ressources humaines pour l'avenir (p. ex., parajuristes et assistants), de planification de la relève, et d'occasions de mentorat, de formation, de gestion et de perfectionnement professionnel. En outre, les conseillers juridiques ont exprimé le besoin d'avoir un meilleur accès à la recherche, à l'information, aux outils, aux ressources, aux données, aux forums et aux collègues conseillers juridiques au sein du PAA et ailleurs pour les aider dans la prestation des services juridiques.

Les personnes interviewées étaient d'avis que le PAA a maintenu sa grande capacité d'adaptation malgré la lourde perte de personnel. Un grand nombre ont exprimé l'avis que le PAA s'était tiré d'affaire avec les moyens dont il disposait vers la fin de la période de l'évaluation, et qu'il y avait eu un bon alignement « des ressources et de la demande » pendant ce temps. Néanmoins, par rapport à la demande future, les répondants étaient moins confiants. Les personnes interviewées pensaient que les décisions récentes en droit autochtone amèneraient une explosion de la demande, ce qui risquait de grever le niveau actuel des ressources.

Les personnes interviewées ont signalé que certains problèmes de facturation des autres ministères semblent liées au fait que différents modèles de financement sont utilisés dans les divers ministères. On a en outre signalé que la comptabilisation du temps dans iCase ne concorde pas avec le modèle de financement en recouvrement des coûts, en ce sens que le temps (en heures) est consigné dans iCase pour chaque dossier puis converti en ETP, ce qui ne correspond pas nécessairement à l'information qui apparaît sur la facture d'un client. Comme l'a signalé un intervenant clé, « Il serait préférable d'intégrer les deux systèmes pour indiquer comment la facture correspond à l'effort. » La question pourrait être couverte par la nouvelle norme de 1 400 heures du Ministère, qui devrait aider à gérer les coûts des services juridiques en répondant à toute augmentation de la demande avec l'effectif existant.

Les clients ont aussi mentionné certaines difficultés posées par le modèle de recouvrement des coûts et le besoin d'une plus grande prévisibilité dans l'exercice annuel d'établissement du budget. Les membres de ce groupe ont fait valoir que les ententes annuelles pourraient être remplacées par des ententes pluriannuelles, et qu'on devrait adopter un système de facturation plus efficient, de type commercial, ou peut-être passer à un modèle de « rémunération en fonction du service rendu, qui serait un meilleur moyen de rendre compte des fonds dépensés ».

5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

Cette dernière section du rapport présente les conclusions intégrées fondées sur les constatations présentées à la section 4. L'information est structurée en fonction des principaux enjeux et des principales questions de l'évaluation.

Pertinence

Le besoin de services juridiques existe-t-il toujours?

Le PAA offre des services spécialisés de consultation juridique et de contentieux direct aux ministères et organismes fédéraux clients par la prestation de services juridiques de haute qualité et des conseils juridiques stratégiques au sujet des peuples autochtones au sous-ministre et au ministre de la Justice du Canada ainsi qu'aux ministères et organismes fédéraux. Il offre également des services juridiques de haute qualité sur les questions de développement du Nord dans le cadre du mandat d'AADNC. Le Portefeuille, qui fait partie du ministère de la Justice, veille à ce que la politique juridique, les positions et les conseils juridiques dans le domaine du droit autochtone, ainsi que les questions juridiques de développement du Nord qui relèvent de la compétence d'AADNC, soient convergents et intégrés à l'échelle du gouvernement fédéral, contribuent à la résolution des problèmes juridiques et des revendications des Autochtones ainsi qu'à l'élaboration de la politique sur le droit autochtone et à la gestion de la pratique du droit à l'échelle nationale.

À cette fin, il s'ouvre chaque année des milliers de dossiers où AADNC est le client primaire ou secondaire. Les dossiers de contentieux, en particulier, connaissent une croissance continue. Les services à valeur ajoutée fournis par le PAA en réponse aux besoins sont en expansion et comprennent l'expertise concernant l'obligation de consulter, le travail du TRP, l'interprétation, les avis juridiques, les évaluations des risques juridiques, et les contrôles judiciaires. Les services juridiques offerts par le PAA concernent des questions fédérales de plus en plus complexes relativement aux peuples autochtones et continuent de s'inscrire dans une grande évolution du droit et de la politique juridique autochtones, qui sont peut-être le premier secteur de croissance

du secteur des services juridiques dans le domaine du droit public. Les domaines existants et projetés de risques juridiques concernent la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens, les expériences des enfants autochtones en dehors des pensionnats indiens, le Plan d'action relatif aux revendications particulières, le Cadre fédéral pour le développement économique, la Politique fédérale sur les revendications territoriales globales, les négociations sur les traités et l'autonomie gouvernementale, les droits et le titre autochtones, et la consultation et l'accommodement.

La prestation de services juridiques par le PAA répond-elle toujours aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques du Ministère?

Le Portefeuille aligne avec soin ses activités sur les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère, notamment en appuyant le programme autochtone à long et à court terme du ministre d'AADNC (avec un accent particulier sur l'appui au Cadre pour le développement économique des Autochtones) et les priorités du ministre et du sous-ministre de la Justice à l'égard des questions autochtones, et en gérant les questions horizontales clés et donnant des conseils applicables à l'ensemble du gouvernement.

Au cours de la période de l'évaluation de cinq ans, le PAA a dûment calibré à nouveau ses activités en réponse aux changements de priorités et de résultats stratégiques. Le Portefeuille est demeuré conscient des secteurs hautement prioritaires et a démontré une compréhension pratique des services requis par les clients, par exemple ceux concernant les droits de la personne et le travail du Tribunal des revendications particulières (TRP) et ceux concernant le programme et la politique de modernisation. Grâce à des approches de grande concertation, à de bons rapports de travail et à une solide expertise interne, le Portefeuille peut mieux s'adapter aux changements des priorités du gouvernement fédéral et des résultats stratégiques du Ministère.

La prestation des services juridiques du PAA s'aligne-t-elle sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?

Le PAA aide le ministre à s'acquitter de ses fonctions de ministre de la Justice et procureur général du Canada en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice* et d'autres lois fédérales pertinentes, et à mener le programme à long et à court terme du GC relativement aux peuples autochtones. Le Portefeuille aligne ses services sur la *Loi sur le ministère de la Justice* en réussissant à gérer les questions juridiques transversales et à assurer des services de consultation juridique et de

contentieux qui aident les ministères et organismes clients à gérer leurs risques juridiques, sans jamais oublier ses obligations de protéger la Couronne.

Le mandat et les objectifs du PAA sont-ils clairs?

Le mandat d'ensemble du PAA consiste à assurer des services juridiques de haute qualité et des conseils en politique juridique par rapport aux peuples autochtones au sous-ministre et au ministre de la Justice du Canada et aux ministères et organismes fédéraux. Le mandat du PAA consiste aussi à fournir des services juridiques de haute qualité sur les questions juridiques de développement du Nord qui ressortissent au mandat d'AADNC; parmi les 34 ministères et organismes fédéraux qui offrent des programmes et des services aux populations autochtones et du Nord, AADNC est le premier bénéficiaire des services juridiques du PAA.

Les conseillers juridiques ont perçu que les responsabilités de l'ensemble du PAA en matière de soutien au contentieux manquent encore de clarté, tandis que les rôles et responsabilités relativement à des unités *spécifiques* du PAA sont clairs et appropriés pour l'accomplissement du mandat et l'atteinte des objectifs du Portefeuille. L'évaluation a fait ressortir des vues divergentes relativement au fonctionnement des structures de gouvernance et d'organisation du PAA. Si l'on a estimé que les groupes de pratique et de travail et certains comités appuyaient l'atteinte des objectifs du PAA, on a aussi perçu que d'autres sont redondants ou ne fonctionnent pas aussi bien qu'on le voudrait.

Le plan de gestion du changement du PAA appuie-t-il toujours l'accomplissement du mandat du PAA?

Au cours de la période de l'évaluation, le plan de gestion du changement du PAA a été mis en œuvre, avec une Stratégie de modernisation qui comportait une grande réorganisation des fonctions de l'AC et des réductions importantes de la structure de coûts de ces fonctions. De nombreuses sources d'information font penser que le mandat du PAA a toujours ses appuis; cependant, on a observé un certain chevauchement des rôles et responsabilités dans la prestation de services juridiques de haute qualité au cours de la période de l'évaluation. Ce chevauchement indique une occasion d'accroissement de l'efficacité relativement au rôle du CDA dans le soutien au contentieux et dans les conseils donnés aux avocats plaidants, et relativement à la gestion des contentieux. Il existe aussi une occasion d'établir une distinction plus nette entre le rôle des avocats de l'AC et des avocats régionaux qui travaillent à des dossiers similaires. Il est important de noter

que l'absence de personnel débutant, de parajuristes et de ressources administratives amène des pressions de travail qui peuvent nuire à la capacité de fournir des services juridiques de haute qualité.

Recommandation 1 : Il est recommandé de clarifier les rôles et responsabilités des avocats du CDA, des SJM et des régions qui travaillent au soutien au contentieux et à la gestion.

Réponse de la direction :

D'accord.

Vers la fin du cycle de l'évaluation, le Portefeuille est passé par une importante réorganisation, avec la création du CDA pour gérer et assurer ses services juridiques avec une plus grande efficacité, et il a accordé la priorité à la création des nouveaux rôles et responsabilités au sein du PAA.

Plus récemment, avec la mise en œuvre de la mesure de l'Examen des services juridiques sous le titre « Approche unifiée à l'égard des services en droit autochtone », le PAA a pris un certain nombre de mesures, qui aident à clarifier les rôles et responsabilités, et en particulier :

1. La pratique du droit autochtone au Ministère est maintenant consolidée par la désignation du CDA comme Centre d'expertise du Ministère en droit autochtone et politique juridique. Le Centre travaille avec une communauté virtuelle d'avocats et de parajuristes de tout le Ministère, qui ont une grande expertise et une longue pratique du droit autochtone. Cela est appuyé par le Protocole relatif à la consolidation des services de consultation en droit autochtone au ministère de la Justice (y compris les services juridiques consultatifs à l'appui aux affaires de contentieux), qui précise les rôles et responsabilités du Centre et de la communauté de pratique pour mieux gérer notre domaine dynamique de pratique.
2. Le PAA a aussi signé un protocole d'engagement avec AINC sur les principaux points d'intersection entre le Ministère et le client dans les dossiers de contentieux pour clarifier les rôles et responsabilités et réduire le nombre de cas de redondance et de double emploi.
3. Pour appuyer 1 et 2 ci-dessus, le PAA a élaboré un nouveau Modèle intégré de prestation des services qui vise à :
 - a) clarifier les rôles et responsabilités au sein du Ministère;

- b) améliorer la coordination des dossiers de contentieux et de consultation;
- c) améliorer la communication entre le CDA, les SJM, les opérations régionales, les avocats plaidants et les clients;
- d) rationaliser et améliorer les processus d'ensemble de gouvernance et de prise de décisions pour permettre au Ministère de bien exercer son rôle d'appui au procureur général et pour renforcer l'autorité fonctionnelle de la SPGA du PAA en matière de droit autochtone.

Le PAA dispose-t-il d'une capacité suffisante pour appuyer l'amélioration continue de la qualité, et la mesure et l'évaluation du rendement?

Le PAA continue de déployer divers efforts pour guider et appuyer l'amélioration continue de la qualité et la mesure du rendement. Ces efforts ont été secondés par la création d'un certain nombre de comités de clients, de groupes de travail ou groupes de pratique et de comités interministériels. La mise en œuvre du nouveau modèle d'analyse des activités et de la nouvelle approche à base d'éléments probants pour la détermination des priorités clés, des examens par les pairs et d'autres comités a aussi facilité l'assurance de la qualité de façon continue, de même que la convergence des prises de position juridique et des pratiques de rapport. Il existe une occasion d'améliorer les méthodes et systèmes de collecte des données, comme l'uniformité avec laquelle les données sont introduites dans iCase et le type et le niveau de détail de l'information conservée dans le système.

Rendement

Le PAA a-t-il produit des services juridiques de haute qualité en ce qui concerne le droit et la politique juridique autochtones et les questions juridiques de développement du Nord?

Le PAA continue de s'acquitter de son mandat en offrant des services juridiques de haute qualité, que le ministère de la Justice définit comme étant précis sur le plan juridique, uniformes et coordonnés à l'échelle du ministère de la Justice, capables d'atteindre/de dépasser les normes de service à la clientèle établies pour la rapidité, la réactivité et l'utilité, et conformes aux *Caractéristiques des lois et règlements bien rédigés* pour les services législatifs.

De multiples sources d'information indiquent que les services du Portefeuille ont été bien coordonnés, utiles, rapides, très bien adaptés, et appropriés aux besoins des clients et à leurs objectifs de politique et de programme. Les services fournis par le PAA au cours de la période de

l'évaluation ont visé une vaste gamme de questions juridiques d'importance, y compris celles concernant les droits fonciers issus de traités, les revendications particulières, l'obligation fiduciaire, et la consultation et l'accommodement. Chose importante, la majorité des dossiers (86 %) qui ont été fermés au cours de la période de l'évaluation l'ont été en faveur de la Couronne.

Pour l'avenir, il existe des occasions d'améliorer l'accès à certains renseignements, comme des avis juridiques et évaluations de risques à jour, des théories de cas, des projets de plaidoirie et des Guides de consultation, de même que l'accès à des bibliothèques spécialisées pour fins de recherche.

Le PAA contribue-t-il à l'amélioration de la capacité de fournir des services juridiques sur le droit et la politique juridique autochtones et les questions juridiques de développement du Nord d'une manière intégrée/convergente et attentive?

Le PAA est dirigé par la sous-procureure générale adjointe, qui a la responsabilité fonctionnelle des questions autochtones au sein du ministère de la Justice pour veiller à la convergence de la politique et des pratiques pour les questions autochtones dans l'ensemble des ministères fédéraux.

En 2012-2013, le PAA avait plusieurs initiatives en cours pour aller encore plus loin dans l'intégration/la convergence et l'adaptabilité des services juridiques pour l'avenir. Au cours de l'exercice 2012-2013, la création du CDA a assuré la convergence des conseils juridiques et le maintien de la capacité du PAA de fournir des services rapides. Par suite des efforts du PAA, des consultations efficaces auprès d'une gamme d'intervenants visés, de processus d'information et de la façon dont les risques sont communiqués et les approches proposées par un dialogue efficace, un certain langage est en voie d'élaboration et d'application aux cas similaires dans une optique de convergence des positions juridiques. Les comités de clients, groupes de travail ou de pratique et comités interministériels établis, de même que les téléconférences nationales, l'examen par les pairs, les avis types et les lignes directrices contribuent aussi à faciliter la prestation intégrée de services juridiques et à aider les conseillers juridiques à parler d'une même voix.

En général, l'évaluation a révélé que les avocats ont les ressources voulues pour accomplir leur travail, mais on a quand même relevé quelques points à améliorer relativement aux outils, aux ressources et aux processus existants du PAA. Les considérations futures comprennent un accès amélioré et plus rapide à des outils et des ressources critiques dans les deux langues officielles qui sont à jour, ainsi qu'un effort mieux coordonné à l'échelle de tout le PAA.

Recommandation 2 : Il est recommandé d'examiner les outils et les ressources mis à la disposition des avocats du PAA pour cerner les lacunes actuelles et explorer des façons rentables de les combler.

Réponse de la direction :

D'accord.

Le PAA reconnaît la nécessité d'un ensemble constamment mis à jour, intégré et global d'outils et de ressources d'information dans une vaste gamme de formats pour améliorer la qualité, l'efficacité et l'exhaustivité des services juridiques. Depuis la fin du cycle de l'évaluation, le PAA s'est donné un certain nombre d'outils et de ressources pour aider les avocats à accomplir leur travail. En voici une liste (non limitative) :

- 1) Fiches d'information sur les questions juridiques du droit autochtone pour au moins 17 sujets différents – résumés concis de la loi et des positions juridiques fédérales courantes sur une vaste gamme de questions juridiques autochtones. L'élaboration et la mise à jour de ces ressources se poursuivent.
- 2) Guides de position sur les questions juridiques fédérales – documents de travail et guides détaillés sur l'approche fédérale des grandes questions juridiques autochtones en cours. L'élaboration et la mise à jour de ces ressources se poursuivent.
- 3) Gabarits pour les conseillers juridiques – formulation et structure uniformisées et recommandées pour les documents rédigés fréquemment. Les gabarits remplis comprennent :
 - Conventions de règlement
 - Évaluations des risques juridiques
 - Avis juridiques sur l'obligation de consulter
- 4) Guide de consultation sur le processus de règlement des affaires de contentieux – guide de référence pour les avocats, qui donne des directives sur la pratique et des renseignements sur les pratiques exemplaires, et propose des gabarits et d'autres outils pour faciliter le processus de règlement.

- 5) Guide de pratiques exemplaires en évaluation des risques juridiques – ouvrage de référence pour les avocats, qui renferme des directives sur la pratique et des renseignements sur les pratiques exemplaires, et propose des gabarits et d'autres outils pour préparer des évaluations des risques juridiques.
- 6) Bulletin sur les consultations – un bulletin bimestriel sur l'évolution du contexte et des affaires de contentieux concernant les obligations de consultation de la Couronne.
- 7) Groupe de pratique de la consultation – forum d'apprentissage, de partage d'information et d'innovation. Le Groupe de pratique compte environ 150 membres et se réunit périodiquement; ses ordres du jour alternent entre le partage d'information et la discussion de questions ou de sujets particuliers.
- 8) Protocole d'engagement avec AINC, qui rationalise et clarifie huit composantes de notre pratique de contentieux :
 - Réception des dossiers de cas;
 - Plans de cas;
 - Plans de recherche;
 - Processus de production de documents – rationalisé par un outil de pratiques exemplaires conçu pour réduire l'effort consacré aux activités de production de documents;
 - Instructions – pour réduire l'effort consacré à divers aspects de l'obtention d'instructions, on a élaboré un protocole de simplification des instructions des questions de procédure;
 - Évaluation des risques – simplification du processus d'élaboration, d'examen et d'approbation;
 - Mandats de règlement;
 - Recours à des experts contractuels.
- 9) Rapport sur les efficacies du TRP – une directive de pratique sur les rôles et responsabilités, la gouvernance, et les enjeux de règlement pour améliorer l'efficacité et l'efficacité dans la coordination et la conduite du secteur de pratique du TRP.

Le PAA contribue-t-il à l'amélioration de la sensibilisation et de la compréhension, au sein du gouvernement fédéral, des questions, des options, des approches du droit et de la politique juridique autochtones et des questions juridiques de développement du Nord?

Le PAA a réussi à accroître la sensibilisation et la compréhension des questions juridiques nuancées, des options innovatrices, ainsi que des approches du droit et de la politique juridique autochtones et des questions de développement du Nord, de façon horizontale à l'échelle du gouvernement, et reste toujours la source d'expertise en conseils juridiques sur une vaste gamme de questions juridiques. Les points d'amélioration de la sensibilisation et de la compréhension comprennent l'obligation de consulter au sujet des ententes globales de financement, de la violation des traités et de l'obligation fiduciaire relativement à la cession, et de l'applicabilité du Processus des revendications particulières.

Le Portefeuille a plusieurs groupes de travail, activités et produits de formation et de perfectionnement professionnel pour faciliter la diffusion de l'information et l'échange des connaissances. Les mécanismes particulièrement utiles comprennent l'accès aux superviseurs/mentors, les SJM d'AADNC, les groupes de travail sur les pratiques, et les bureaux régionaux et sections du droit autochtone. Pour l'avenir, il faudra de nouvelles occasions de jumelage à des fins de formation et d'autres occasions de formation pour promouvoir le perfectionnement des compétences en pratique juridique, et aider à améliorer la sensibilisation et la compréhension pour ce qui est des questions, des options, des approches du droit et de la politique juridique autochtones, et des questions juridiques du développement du Nord.

Recommandation 3 : Il est recommandé d'examiner les besoins de formation des conseillers du PAA pour cerner les lacunes actuelles et explorer des moyens rentables de donner accès à la formation.

Réponse de la direction :

D'accord.

Une grande priorité du PAA est le perfectionnement professionnel et la formation et, à ce titre, le Portefeuille a instauré en 2012-2013 un programme de perfectionnement professionnel et de formation (complémentaire du programme de la Division du développement professionnel du Ministère) pour repérer, puis satisfaire, les besoins d'apprentissage communs à l'échelle du PAA qui rejoignent les objectifs d'affaires et objectifs stratégiques du Portefeuille, éviter le double emploi des efforts, et partager les pratiques exemplaires. Le programme est en gestion de projet

avec un Cadre d'apprentissage qui est articulé sur la clientèle et innovateur, et vise à construire un effectif souple et efficace.

Le PAA est engagé à soutenir la formation et le perfectionnement continu de ses employés pour se donner un effectif très qualifié dans les domaines du droit qui sont les plus pertinents et ont la plus grande priorité, et nous positionner pour offrir des services juridiques de haute qualité compatibles avec la vision du Ministère pour l'Équipe juridique du Canada.

Il y a des sondages à la fin de chaque séance et à la fin de l'exercice financier pour vérifier que les lacunes sont corrigées, soit par le programme intégré de perfectionnement professionnel, soit autrement.

En outre, en 2015-2016, le Portefeuille a fait d'importants investissements en formation et a tenu ou tiendra pour la fin de l'exercice 10 brèves séances de formation (normalement d'une durée de 1,5 heure), de même que deux ateliers de formation de deux jours, sur les points clés suivants de notre pratique :

- Modernisation de notre service de consultation;
- Vers un nouveau cadre de réconciliation en vertu de l'article 35 – Questions juridiques pour les négociations, la politique et notre pratique.

Dans la mesure du possible, il y a de brèves séances WebEx de formation en ligne. Nous informons également notre personnel juridique des balados d'intérêt, qui sont offerts gratuitement par notre site SharePoint.

Le PAA contribue-t-il à ce que les questions de droit et de politique juridique autochtones et les revendications s'y rapportant soient abordées, déferées à la justice et résolues efficacement à l'échelle du gouvernement?

Le Portefeuille a fait des contributions importantes aux questions de droit et de politique juridique autochtones et aux revendications s'y rapportant pour faire en sorte qu'elles soient abordées, déferées à la justice et résolues efficacement à l'échelle du gouvernement. Dans l'ensemble, les clients sont satisfaits du taux de règlement qui a été atteint.

La plupart des cas réglés à l'amiable l'ont été par voie de règlement des différends, surtout dans les dossiers à risque moyen et de faible complexité, et la fréquence des tentatives de règlement des

différends s'est accrue au fil du temps. Les clients sont souvent incités à régler les différends et sont d'avis que le PAA intervient directement dans les règlements générés et les négociations axées sur les principes de la réconciliation.

Le PAA contribue-t-il à la capacité des ministères et organismes fédéraux de mieux gérer leurs risques juridiques liés aux questions autochtones?

Le PAA déploie des efforts concertés pour aider les ministères et organismes fédéraux à mieux comprendre, gérer et atténuer leurs risques juridiques, et s'est donné des pratiques efficaces pour faciliter la détermination de ces risques. Les risques juridiques sont couramment communiqués aux ministères et organismes clients par des moyens officiels et officieux (par exemple, par des notes d'information, des explications d'avocats et des séances d'information), si bien que les clients peuvent mieux gérer/atténuer les risques juridiques liés à diverses questions autochtones (et la réarticulation des risques juridiques, selon qu'il y a lieu pendant la vie du dossier).

Les conseillers juridiques sont tout à fait acquis à l'objectif d'amélioration de la gestion des risques juridiques pour l'avenir, mais il faut un plus grand effort pour déterminer et évaluer les risques juridiques dès l'ouverture d'un dossier, surtout dans le cas des dossiers de consultation, et dans la réévaluation des risques juridiques après l'évaluation initiale. Ces préoccupations disparaîtront probablement avec la mise en œuvre du Cadre ministériel de gestion des risques juridiques, qui est désormais obligatoire.

Efficiencia et économie

L'utilisation que le PAA a faite des ressources a-t-elle été appropriée par rapport aux ressources prévues et attribuées aux activités et aux résultats produits, ainsi qu'aux progrès réalisés vers les résultats attendus?

De multiples sources d'information indiquent que le PAA attribue ses dossiers en fonction de l'expertise pour maximiser l'efficacité de la prestation des services juridiques tout en maintenant la qualité. En général, le Portefeuille gère son travail en cherchant à l'aligner sur le niveau de risque juridique, de complexité et des incidences; c'est un processus qui s'aligne directement sur le Modèle de pratique du droit. Le Modèle limite la dotation des postes de cadres supérieurs et des postes LA2A et améliore le recrutement au niveau LA1.

Au cours de la période de l'évaluation, il y a eu plusieurs discussions, examens et activités visant à améliorer l'utilisation que le PAA a faite des gains d'efficience de ses ressources. Le nombre moyen d'heures par dossier où AADNC était le client primaire ou secondaire n'a pas cessé de diminuer au fil du temps, tout comme le pourcentage du temps que les conseillers juridiques et les parajuristes consacrent aux dossiers de consultation peu complexes et aux dossiers de contentieux à faible risque. Le plus fort pourcentage du temps consacré aux dossiers de contentieux l'a été par des conseillers juridiques débutants (plutôt que par des avocats plus chevronnés ou des parajuristes), sans égard au niveau de complexité ou de risque juridique.

En général, l'évaluation a révélé que le Portefeuille a déployé de grands efforts pour maintenir sa capacité d'assurer la coordination stratégique et la gestion des risques juridiques à l'échelle nationale, et pour fournir des services juridiques appropriés et suffisants, compte tenu de la demande existante et future des services juridiques, y compris la mise en œuvre d'un Plan d'intégration du perfectionnement professionnel et de stratégies de mobilisation des employés.

Dans l'ensemble, le modèle de financement utilisé par le PAA semble être approprié et suffisant pour répondre à la demande actuelle de services juridiques. On a quand même relevé plusieurs difficultés, particulièrement en ce qui a trait aux services de consultation juridique et au fait que le modèle se prête mal au mentorat ou au jumelage à des fins de formation. On a aussi le sentiment que de nouvelles réductions du financement du Portefeuille auront des répercussions négatives sur sa capacité de répondre à la demande. On s'inquiète également de la capacité du PAA de maintenir sa réactivité aux futures demandes, étant donné les contraintes actuelles de capacité des employés en l'absence de « remplissage » et les demandes prévues de services juridiques suite aux récentes décisions hautement médiatisées de la Cour suprême du Canada. Pour l'avenir, il pourrait être nécessaire d'accroître les ressources humaines (p. ex., parajuristes et assistants), d'intensifier les efforts de planification de la relève, et d'améliorer les occasions de mentorat, de formation, de gestion et de perfectionnement professionnel.

Annexe A :
MODÈLE LOGIQUE

Modèle logique du Portefeuille des affaires autochtones

Les activités et les résultats du PAA sont très interdépendants. Pour les besoins du modèle logique, quatre activités de base ont été définies. Il importe de signaler que le modèle logique est un outil stratégique de haut niveau et ne reflète ni la structure organisationnelle ni la hiérarchie du PAA.

Il importe aussi de signaler que le PAA est à l'écoute de ses clients et de ses partenaires, qu'il consulte et avec lesquels il collabore, et que conformément aux besoins des clients, il y a coordination stratégique et intégration fluide des services fournis.

Chaque domaine d'activité et ses résultats connexes suivent.

Coordination stratégique nationale et gestion des risques juridiques liés aux enjeux du droit autochtone, de la politique juridique, de la politique sur la justice applicable aux Autochtones et du développement du Nord qui relèvent de la compétence d'AADNC.

Le PAA assure la coordination stratégique nationale en ce qui a trait au droit autochtone, à la politique juridique sur les Autochtones et à la politique sur la justice applicable aux Autochtones. Le Portefeuille est aussi chargé des enjeux juridiques liés au développement du Nord qui relèvent de la compétence d'AADNC¹⁸. Le PAA collabore dans tout le Portefeuille et le Ministère et consulte ses ministères clients. Conformément à la stratégie de gestion des risques juridiques du Ministère, le Portefeuille détermine et évalue les risques juridiques liés aux enjeux juridiques des Autochtones qui mettent en cause (c.-à-d. dans le contexte de l'élaboration de politiques, de litiges ou de revendications) l'État fédéral ou les politiques fédérales, ou qui peuvent avoir une incidence sur eux. Le PAA tient aussi compte de répercussions de plus grande envergure (p. ex., sur d'autres ordres de gouvernement). La coordination stratégique et la gestion des risques juridiques font donc partie intégrante de tous les aspects des activités du PAA et sont essentielles à la gestion horizontale de ces enjeux dans une optique « pangouvernementale ».

¹⁸ La fonction d'élaboration des politiques de justice applicable aux Autochtones a été incluse dans l'Évaluation de la Stratégie de justice applicable aux Autochtones. La responsabilité de ce travail de politique est passée du groupe Droit et politique stratégique autochtones du PAA (voir l'ancienne structure organisationnelle du PAA à la figure 1) à l'Équipe de la politique au sein de la Direction de la justice applicable aux Autochtones. Par conséquent, la présente évaluation – qui vise cinq années d'activité du PAA (2008-2009 à 2012-2013) – comprendra le travail de politique juridique autochtone du PAA, qui n'a pas encore été évalué

Services de contentieux

Les Services de contentieux constituent un élément important du travail du Portefeuille. Même si le répertoire des dossiers de contentieux s'est stabilisé récemment, il demeure dynamique. Le contentieux continue de soulever des questions dans toutes sortes de contextes qui ont des répercussions importantes sur les politiques, les opérations et la responsabilité éventuelle du gouvernement. Le PAA estime que quelque 29 % de ses dossiers de contentieux actifs constituent un risque élevé.

Les Services de contentieux regroupent tout un éventail d'outils comme la collaboration avec des clients au sujet de grands dossiers, l'élaboration et la présentation de stratégies et de conseils en matière de contentieux, des poursuites en justice, l'élaboration d'options et de stratégies relatives à la résolution de différends, la présentation de recommandations et leur application, le cas échéant, dans le contexte général de la coordination stratégique et de la gestion des risques juridiques. L'approche basée sur la coordination stratégique et la gestion des risques juridiques est un outil clé qui fait partie intégrante des activités étant donné que les enjeux juridiques liés au droit autochtone et au développement du Nord surgissent dans des environnements de politique publique complexes et à strates multiples, où se font sentir des facteurs sociaux, culturels, environnementaux et économiques historiques et actuels qui pourraient avoir de profondes répercussions à l'avenir. Le PAA consulte d'autres avocats du Ministère au besoin dans chaque cas et sollicite leurs conseils.

Le nombre et la nature des dossiers de contentieux reçus et traités par le PAA changent avec le temps. En 2010-2011, par exemple, le PAA a signalé avoir reçu 159 nouveaux cas au total, ce qui représentait une diminution de 50 % par rapport à 2004-2005. Au cours de la dernière année, l'activité a augmenté dans les domaines des traités historiques, de la consultation, de l'inscription et des plaintes adressées à la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) comparativement aux années précédentes. Le PAA prévoit que le nombre des plaintes déposées devant le Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP) et le TRP augmentera à l'avenir. Créé en 2008 après l'adoption de la *Loi sur le Tribunal des revendications particulières*, le *Tribunal des revendications particulières* peut déterminer des revendications particulières qui sont en général des revendications qu'une Première Nation présente à l'endroit du gouvernement fédéral et qui ont trait à l'administration de terres et d'autres biens des Premières Nations, ainsi qu'à l'application des traités canadiens. Il importe de signaler que le répertoire des dossiers de contentieux comprend des dossiers actifs autant que des dossiers à régler auxquels on a consacré et devra peut-être consacrer des années pour les mener à terme.

Les principaux résultats des Services de contentieux comprennent les stratégies et les conseils portant sur le contentieux, les poursuites intentées, les règlements possibles et les stratégies recommandées et appliquées le cas échéant sont au nombre des principaux résultats des services de contentieux. Les décideurs du gouvernement sont informés des risques et des possibilités juridiques par divers moyens de communication (p. ex., réunions, séances d'information, rapports).

Gestion et soutien de la pratique du droit à l'échelon national

En ce qui concerne les enjeux juridiques liés au droit autochtone, à la politique juridique, à la politique sur la justice applicable aux Autochtones et au développement du Nord qui relèvent de la compétence d'AADNC, le PAA entreprend de nombreuses activités pour assurer la gestion et l'appui efficaces d'une pratique du droit à l'échelon national qui a trait aux enjeux juridiques concernant les Autochtones et le développement du Nord. Ces activités comprennent notamment le suivi et l'analyse continues des tendances, des forces motrices, des risques et d'autres thèmes liés à ces enjeux juridiques. À cette fin, le PAA analyse lui-même des données et entreprend des activités de consultation et de coordination, ainsi que des analyses contextuelles, à l'échelon national. Ces efforts aident le PAA à gérer son travail, à le prévoir et à trouver des ressources, ainsi qu'à fournir des services efficaces aux ministères clients.

Le PAA collabore avec les partenaires et les intervenants par divers moyens, comme des conférences. Il offre des possibilités d'apprentissage et de formation pour les avocats du Ministère, l'appui juridique, les clients et les partenaires. Il crée et applique divers outils et produits de gestion du savoir et de la pratique dans le contexte d'un programme d'amélioration continue de la qualité. Il tient, par exemple, un répertoire national des dossiers de contentieux qui produit des données critiques servant à l'analyse des tendances et à l'établissement de prévisions. Il fournit des occasions d'apprentissage et de formation pour les avocats du Ministère, l'aide juridique, les clients et les partenaires (p. ex., formation en gestion de projets juridiques à l'intention d'avocats et de parajuristes); de la formation en relations de travail à l'intention des gestionnaires et des superviseurs; une séance de perfectionnement professionnel sur le droit et l'orientation à l'intention du Portefeuille, des régions et des clients; de la formation en édition à l'intention du personnel de soutien; des « déjeuners-conférences » continus portant sur des aspects particuliers du droit autochtone.

Le PAA considère aussi les outils de gestion du savoir et de la pratique du droit comme une priorité dans les efforts continus qu'il déploie pour rendre le domaine de la pratique autochtone plus efficient et assurer la prestation de services juridiques de qualité supérieure. Ces outils

comprennent le répertoire national des dossiers de contentieux qui produit des données critiques servant à l'analyse des tendances et à l'établissement de prévisions; un outil en ligne de « collaboration » auquel ont accès à la fois AADNC et le PAA pour suivre les demandes et produire des avis; l'application des principes et des méthodes de gestion des risques juridiques aux services de consultation juridique au moyens de projets pilotes lancés à la fois au CDA et au SJM.

Les principaux résultats de la gestion et du soutien de la pratique du droit à l'échelon national comprennent l'analyse des tendances et l'établissement de prévisions, la consultation et la coordination à l'échelon national, des séances d'information et des rapports, des produits d'apprentissage et de formation sur l'organisation (p. ex., outils, ateliers, événements) et des outils et produits de gestion du savoir et de la pratique comme le site Sharepoint du SAC, des directives et des lignes directrices sur la pratique et des guides sur le contentieux.

Services de consultation juridique

Les services de consultation juridique font partie intégrante de la gestion et de la résolution des questions juridiques au sein du gouvernement fédéral. Les services de consultation englobent les avis juridiques, le soutien au contentieux et la rédaction de documents commerciaux et législatifs, ainsi que l'aide aux négociations; les services peuvent tout de même varier selon la région.

Les activités particulières peuvent comprendre :

- La production d'analyses et d'options juridiques et de conseils sur le mandat du PAA;
- L'élaboration et la communication d'options et de stratégies de prévention, ainsi que d'options et de stratégies de résolution, selon qu'il y a lieu;
- L'aide aux négociations;
- L'exercice du rôle du ministère de la Justice en vertu de la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux* (et du règlement d'application de cette Loi) pour ce qui est de l'acquisition et de l'aliénation d'immeubles;
- L'aide à la rédaction législative;
- La rédaction de documents commerciaux.

Les principaux extrants des services de consultation juridique sont les suivants :

- La production d'analyses, d'options et de conseils juridiques;

- L'élaboration d'options et de stratégies de prévention et de résolution des différends;
- La rédaction et la négociation de documents d'occupation pour l'utilisation de terres de réserve en vertu de la *Loi sur les Indiens*;
- La rédaction et la prestation de conseils sur les documents pertinents afin de faire l'acquisition ou l'aliénation d'intérêts sur des biens fonciers fédéraux en vertu de la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux* (et du règlement d'application de cette Loi);
- L'aide aux négociations;
- L'aide à la rédaction législative;
- La rédaction de documents liés à divers sujets, dont les ententes-cadres sur l'infrastructure énergétique; les accords sur la gestion des urgences; les protocoles de consultation; les ententes et traités sur l'autonomie gouvernementale; les accords de règlement avec les Premières Nations; les déclarations d'intention ou les protocoles d'entente entre les ministères du gouvernement fédéral ou entre le gouvernement fédéral et une province ou un territoire;
- L'aide à la rédaction et à la négociation d'ententes en vertu d'autres lois et règlements fédéraux, comme la *Loi sur la gestion des terres des premières nations* et la *Loi sur le développement commercial et industriel des premières nations*.

Les services de consultation juridique peuvent être mis à contribution, par exemple, dans la recherche de coordonnateurs nationaux qui sont experts dans des secteurs spécialisés du droit pour l'élaboration de gabarits et de repères juridiques dans ces domaines. Par des activités de consultation juridique et les résultats qui en découlent, les décideurs gouvernementaux sont informés des risques et des options juridiques par divers mécanismes de communication (p. ex., réunions, forums, comités).

Résultats directs

Les activités et les extrants du PAA produisent trois résultats interdépendants :

Services de contentieux de haute qualité portant sur des enjeux juridiques liés au droit autochtone et au développement du Nord

Les activités du PAA visent à produire des services de contentieux opportuns, attentifs et de haute qualité conformément aux normes du Ministère et aux modalités des protocoles d'entente négociés avec les clients.

Capacité améliorée d'offrir des services juridiques portant sur les enjeux juridiques liés au droit autochtone et au Nord d'une manière intégrée, uniforme et attentive

La gestion et la coordination stratégiques continues axées à la fois sur la proaction et la réflexion améliorent la capacité de fournir des services juridiques, ce qui inclut, par exemple, la détermination et l'évaluation d'enjeux juridiques clés et nouveaux portant sur les Autochtones et le développement du Nord, l'analyse tendancielle et l'établissement de prévisions portant sur le contentieux, les analyses de cas rétrospectives, les consultations et la formation et le perfectionnement professionnels. Le droit autochtone est un domaine en pleine évolution où le travail du PAA se situe à l'avant-scène. La prise en charge et le soutien efficaces de la pratique du droit à l'échelon national dans ce domaine et l'élaboration de politiques et de programmes autochtones en général pivotent sur le renforcement des capacités. Il faut à cette fin relever les défis au niveau des ressources et tenir compte des efficacies à celui de la pratique (p. ex., utilisation de technologies nouvelles).

Connaissance et compréhension améliorées, au gouvernement fédéral, des enjeux, des options, des approches portant sur le droit autochtone, la politique sur la justice applicable aux Autochtones, ainsi que des enjeux juridiques liés au développement du Nord.

Le PAA joue un rôle essentiel en l'améliorant, au gouvernement fédéral, la connaissance et la compréhension d'enjeux, d'options, d'approches portant sur le droit autochtone, la politique juridique sur les Autochtones et la politique sur la justice applicable aux Autochtones, ainsi que sur le développement du Nord. Grâce aux activités fonctionnelles de coordination stratégique et de gestion des risques juridiques, aux services de contentieux et de consultation juridique de haute qualité, ainsi qu'à des séances de sensibilisation et de formation plus générales, le PAA aide des dirigeants du gouvernement fédéral à prendre des décisions et à gérer les risques juridiques. Les activités fonctionnelles consistent notamment à faire en sorte qu'ils connaissent et comprennent de façon plus générale les enjeux, les répercussions et les effets juridiques et à leur soumettre des stratégies, des options et des conseils pertinents et particuliers à des cas.

Résultats intermédiaires

Les résultats directs interdépendants du PAA contribuent à deux résultats intermédiaires interdépendants :

Les enjeux liés au droit et aux politiques autochtones, les enjeux juridiques liés aux revendications et au développement du Nord sont abordés, déferés à la justice et résolus efficacement dans l'ensemble du gouvernement.

Dans toutes ses activités, le PAA contribue au traitement, au renvoi à la justice et à la résolution d'enjeux liés au droit et aux politiques autochtones, des poursuites intentées à l'État et des enjeux juridiques liés au développement du Nord. Il importe de signaler que par ses efforts, le PAA éclaire et oriente la prise de décisions au gouvernement – mais ne la contrôle pas. La qualité du service fourni joue un rôle dans la façon de traiter, de déferer à la justice et de résoudre les enjeux, mais il importe aussi de signaler que les décisions des clients et celles des tribunaux échappent au contrôle du PAA.

Ministères et organismes fédéraux mieux en mesure de gérer leurs risques juridiques liés à des enjeux autochtones

Le PAA fournit à ses clients des analyses, des conseils, des options au sujet des risques juridiques liés à des enjeux autochtones. Il collabore avec ses clients et des dirigeants gouvernementaux afin de cerner des options et des stratégies pour prévenir, atténuer ou gérer efficacement les risques juridiques, ce qui aide en retour les ministères et organismes fédéraux à prendre des décisions et à faire des choix éclairés sur la façon de gérer efficacement leurs risques juridiques. Il importe de signaler que le PAA contribue à la gestion des risques juridiques liés aux politiques et aux programmes, ainsi qu'à des cas en particulier.

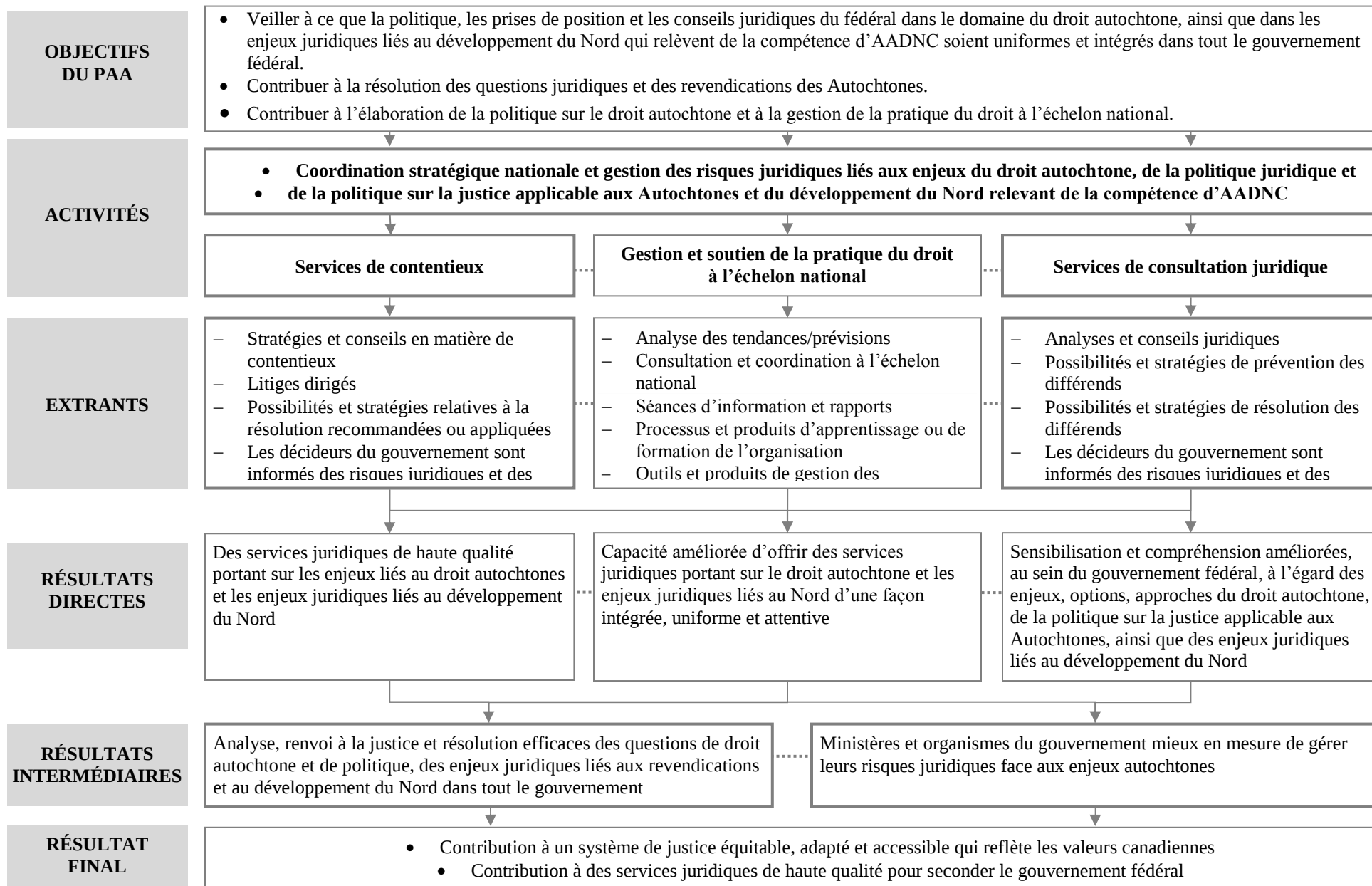
Résultat final

Par ses efforts de coordination stratégique nationale et de gestion des risques juridiques liés aux enjeux du droit autochtone, de la politique juridique, de la politique sur la justice applicable aux Autochtones et du développement du Nord relevant de la compétence d'AADNC, y compris la prestation de services juridiques de qualité supérieure, le PAA contribue aux résultats stratégiques clés du Ministère :

- un système de justice équitable, adapté et accessible, qui reflète les valeurs canadiennes;
- des services juridiques de haute qualité pour seconder le gouvernement fédéral.

Le modèle logique présenté ci-dessous.

Modèle logique du Portefeuille des affaires autochtones



Annexe B :
GRILLE D'ÉVALUATION

Enjeu de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes de collecte
Pertinence			
1. Besoin continu du PAA¹⁹	Dans quelle mesure le PAA répond-il aux besoins du gouvernement du Canada et des ministères et organismes fédéraux clients?	1. Étendue, portée et nature de la demande de services de coordination stratégique à l'échelon national, de contentieux, de gestion de la pratique du droit et de consultation juridique	Rapports iCase ²⁰ du PAA/analyse Dossiers administratifs du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Clients du PAA/entrevues
		2. Étendue, portée et nature du risque juridique antérieur, courant et prévu qui a trait à des enjeux autochtones d'importance nationale ou fédérale	Dossiers administratifs du PAA/analyse Rapports iCase/analyse Personnel du PAA/entrevues Clients du PAA/entrevues
		3. Étendue, portée et nature du risque juridique antérieur, courant et prévu qui a trait à des enjeux du développement du Nord d'importance nationale ou fédérale	Dossiers administratifs du PAA/analyse Rapports iCase du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Clients du PAA/entrevues
		4. Valeur monétaire des enjeux autochtones qui ont trait au travail du PAA (p. ex., valeur monétaire des recours collectifs, des revendications, des règlements, des dépenses gouvernementales liées aux responsabilités fiduciaires de l'État)	Budget principal des dépenses/analyse Dossiers administratifs du PAA/analyse

¹⁹ Dans tout ce tableau, PAA s'entend du portefeuille aux échelons tant national que régional, à moins d'indication contraire.

²⁰ Il s'agit de rapports agrégés portant sur des dossiers juridiques. Les évaluateurs n'auront pas accès directement à des dossiers de cas en particulier à cause du secret professionnel de l'avocat. Au besoin, le PAA fournira et réunira l'information nécessaire compte tenu du besoin de l'évaluation (pour en savoir davantage, voir Sources de données et méthodes).

Enjeu de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes de collecte
		5. Tendances (passées, courantes et prévues) de l'étendue, de la portée et de la nature des enjeux juridiques liés au droit autochtone, à la politique juridique et à la politique sur la justice applicable aux Autochtones d'importance nationale ou fédérale ²¹ visés par le mandat et le champ d'activité du PAA ²²	Analyse contextuelle et prévisions ²³ /analyse Personnel du PAA/entrevues Clients du PAA/entrevues
		6. Mesure dans laquelle le PAA est perçu comme pertinent par rapport aux besoins du gouvernement du Canada	Personnel du PAA/entrevues Clients du PAA/entrevues
2. Harmonisation avec les priorités du gouvernement	Dans quelle mesure les activités du PAA sont-elles harmonisées avec 1. les priorités du gouvernement du Canada et 2. les priorités stratégiques du ministère de la Justice?	7. Mesure dans laquelle les activités du PAA sont harmonisées avec 1. les priorités du gouvernement du Canada et 2. les priorités stratégiques du ministère de la Justice	Discours du Trône, budget fédéral/analyse Priorités stratégiques du Ministère/analyse Plan des activités du PAA/analyse
3. Harmonisation avec les responsabilités et les rôles fédéraux	Dans quelle mesure les activités du PAA sont-elles harmonisées avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?	8. Mesure dans laquelle les activités du PAA sont harmonisées avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et les obligations imposées par la loi en ce qui concerne les Autochtones	Pouvoirs constitutionnels/législatifs/analyse PAA/analyse Analyse

²¹ Inclut un éventail d'enjeux liés aux obligations que des lois imposent au gouvernement du Canada en ce qui a trait aux peuples autochtones, aux revendications, aux règlements, etc. Le PAA a indiqué qu'il effectue des analyses et des prévisions.

²² Inclut les enjeux où le PAA joue un rôle de coordination stratégique, s'occupe de la gestion des risques juridiques et fournit des services de contentieux et de consultation juridique.

²³ Le PAA est en train d'effectuer des analyses tendanciellles et d'établir des prévisions. Il serait important d'évaluer cette source de données et de déterminer si une analyse supplémentaire s'imposera aux fins de l'évaluation.

Enjeu de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes de collecte
Conception du portefeuille			
1. Conception du PAA	Le mandat et les objectifs du PAA sont-ils clairs?	9. Éléments probants, portée et clarté du mandat et des objectifs du PAA	Dossiers administratifs du PAA ²⁴ /analyse Personnel du PAA/entrevues Clients du PAA ²⁵ /entrevues Sondage auprès des avocats du PAA
	Les structures de gouvernance, les responsabilités et les rôles sont-ils appropriés, clairs et appliqués conformément aux attentes?	10. Structure organisationnelle prévue et réelle du champ d'application	Structure de gouvernance du PAA/analyse Dossiers administratifs du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues
		11. Pertinence et clarté des structures, des rôles et des responsabilités du PAA	Dossiers administratifs du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Sondage auprès des avocats du PAA
	La structure du PAA lui permet-elle d'atteindre ses objectifs?	12. Pertinence de la conception du portefeuille à l'appui de l'atteinte des objectifs 13. Facteurs qui aident à atteindre les objectifs du PAA ou l'empêchent de le faire	Structure du PAA/analyse Dossiers administratifs du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Sondage auprès des avocats du PAA
2. Capacité de surveillance et d'évaluation du rendement du PAA	Le PAA dispose-t-il d'une capacité suffisante pour appuyer l'amélioration continue de la qualité, la mesure et l'évaluation du rendement?	14. Suffisance de la capacité/des ressources/ 15. Méthodes/systèmes d'appui de l'amélioration continue de la qualité et de la mesure et de l'évaluation du rendement	Dossiers administratifs du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Sondage auprès des avocats du PAA
Rendement			
1. Atteinte des résultats attendus			

²⁴ Les dossiers administratifs du PAA comprennent en général des dossiers administratifs, des documents de politique et de planification, des plans de travail, des budgets et des dossiers portant sur la gestion de l'information. Les sources données qui provenaient des dossiers juridiques particuliers du PAA, comme les dossiers iCase, sont indiquées le cas échéant.

²⁵ AADNC est le principal client, mais non le seul. Il sera important de disposer d'une liste complète des clients les plus pertinents outre AADNC, comme les ministères de l'Environnement, des Ressources naturelles.

Enjeu de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes de collecte
Résultats directs			
	Dans quelle mesure le PAA a-t-il produit ²⁶ des services juridiques de haute qualité en ce qui concerne les enjeux liés au droit autochtone et au développement du Nord?	16. Nature et portée des activités/services juridiques ²⁷ du PAA par rapport aux besoins/exigences du gouvernement du Canada	Dossiers administratifs du PAA/analyse Dossiers juridiques du PAA/analyse Rapports iCase/analyse Répertoire des dossiers de contentieux/analyse
		17. Nombre de dossiers déferés à la justice par le PAA selon la portée, la complexité et le risque juridique	Dossiers administratifs du PAA/analyse Dossiers juridiques du PAA/analyse Rapports iCase/analyse Répertoire des dossiers de contentieux/analyse
		18. Niveau de l'effort consacré à la prestation des services juridiques par le PAA (selon la complexité du dossier et le risque juridique dans le cas des dossiers portant sur 1. le droit autochtone et 2. les enjeux liés au développement du Nord)	Dossiers administratifs du PAA/analyse Dossiers juridiques du PAA/analyse Rapports iCase/analyse Répertoire des dossiers de contentieux/analyse
		19. Mesure dans laquelle les clients du PAA sont satisfaits de l'opportunité, de la souplesse et de la qualité globale des services juridiques offerts par le PAA au sujet des enjeux liés au	Sondage de la clientèle du PAA ²⁸ /analyse Clients du PAA/entrevues ou groupes de discussion

²⁶ Les services de contentieux de haute qualité sont définis en général conformément à l'enquête continue de Justice Canada sur la satisfaction des clients à laquelle procède périodiquement la Division de la gestion du rendement et des rapports, Secteur de la gestion. La définition sera analysée plus à fond dans le cadre d'études de cas, ainsi que dans chaque cas pour assurer que le rôle du PAA en ce qui a trait à la gestion de la pratique du droit autochtone en général est bien saisi.

²⁷ Les services juridiques incluent les services de contentieux et les services de consultation juridique.

²⁸ Un sondage des clients du PAA a été réalisé récemment dans le contexte du sondage mené habituellement par le ministère de la Justice au sujet des services juridiques. 2011. « Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice du Canada ». [AAP_Client_Feedback_Report_Final_March2011_F.pdf]. Des entrevues supplémentaires ou des groupes de discussion seront organisés avec AADNC et un échantillon des clients du PAA de façon à sonder plus à fond les résultats de l'enquête, à suivre et évaluer les changements depuis la fin de l'enquête et à fournir d'autres renseignements qualitatifs à l'appui de l'évaluation.

Enjeu de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes de collecte
		droit autochtone et au développement du Nord.	
		20. Mesure dans laquelle l'opportunité, la souplesse et la qualité des services juridiques du PAA sont prouvées dans les études de cas choisies	Dossiers juridiques du PAA/analyse Étude de cas du PAA ²⁹ /analyse
	Dans quelle mesure le PAA contribue-t-il à la capacité améliorée de fournir des services juridiques portant sur des enjeux liés au droit autochtone et au développement du Nord d'une manière intégrée/uniforme et attentive?	21. Nombre/type/nature des efforts d'amélioration de la qualité prévus/entrepris pour 1. améliorer la pratique du droit autochtone au sein du gouvernement du Canada et 2. améliorer la capacité du PAA de fournir des services juridiques portant sur le droit autochtone et le développement du Nord de manière intégrée, uniforme et attentive.	Personnel du PAA/entrevues Dossiers administratifs du PAA/analyse Sondage auprès des avocats du PAA
		22. Nombre/type/nature des structures, processus, outils et produits internes mis au point/appliqués pour améliorer la capacité du PAA de coordonner de façon stratégique et de fournir des services de contentieux et de consultation en droit d'une manière intégrée, uniforme et attentive (p. ex., outils et produits de gestion de la formation, du savoir et de la pratique)	Dossiers administratifs du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Sondage auprès des avocats du PAA

²⁹ Il convient de signaler que le PAA a entrepris des études de cas qui seront revues dans le contexte de l'évaluation, mais il est probable que des études de cas améliorées ou supplémentaires s'imposeront pour les besoins de l'évaluation afin de couvrir les services offerts par le PAA en matière de droit autochtone et de développement du Nord. Le commentaire s'applique partout où les études de cas sont indiquées. Il convient de signaler aussi qu'à cause du secret professionnel de l'avocat, les évaluateurs n'auront pas accès directement aux dossiers de cas juridiques. Le PAA est aussi indiqué comme responsable de la collecte des données chaque fois que des études de cas sont mentionnées. Le PAA réunira l'information requise suivant un modèle de collecte des données que créeront les évaluateurs. Pour des renseignements détaillés sur la méthode d'étude de cas, voir Sources de données et méthodes.

Enjeu de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes de collecte
		23. Nature de la technologie nouvelle et mesure dans laquelle elle a été planifiée/appliquée de façon à améliorer les capacités (p. ex., équipes virtuelles) ³⁰	Dossiers administratifs du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Sondage auprès des avocats du PAA
		24. Nombre/type/nature des séances de formation et des exposés prévus/présentés par le PAA (à l'intérieur et à l'extérieur du portefeuille)	Dossiers administratifs du PAA/analyse
		25. Expérience/satisfaction des participants à l'égard de la formation et des exposés présentés par le PAA (à l'intérieur et à l'extérieur du portefeuille)	Rapports ³¹ des commentaires relatifs aux séances de formation du PAA/analyse
		26. Mesure dans laquelle les améliorations de la capacité du PAA aident efficacement à réaliser une coordination stratégique intégrée/uniforme et attentive dans les études de cas choisies	Dossiers juridiques du PAA/analyse Études de cas du PAA/analyse
	Dans quelle mesure le PAA contribue-t-il à une amélioration de la connaissance/compréhension, au sein du gouvernement fédéral, des enjeux, des options, des approches portant sur des enjeux juridiques liés au droit autochtone, à la politique juridique, à la politique sur la justice applicable aux Autochtones et au développement du Nord?	27. Éléments probants/efficacité des structures et des processus du PAA qui 1. favorisent et 2. améliorent la connaissance et la compréhension internes au Portefeuille et horizontale dans tout le gouvernement. P. ex., Comité directeur mixte du SMAD, Comité consultatif sur les réclamations des clients, groupes de travail interministériels.	Dossiers administratifs du PAA/analyse Procès-verbaux des comités et groupes de travail/analyse Personnel du PAA/entrevues Clients du PAA/entrevues Études de cas du PAA/analyse Sondage auprès des avocats du PAA
		28. Niveau/nature de la connaissance/compréhension, chez les clients du PAA, des	Clients du PAA/entrevues ou groupes de discussion

³⁰ Cet indicateur pourrait être intégré dans celui qui précède, mais il a semblé important de le présenter comme indicateur « indépendant ».

³¹ Les rapports sur les commentaires relatifs à la formation présentée par le PAA traitent de la satisfaction des participants sur les plans de la satisfaction des attentes et de la présentation des cours.

Enjeu de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/ méthodes de collecte
		enjeux, des options, des approches portant sur des enjeux juridiques liés au droit, à la politique juridique et à la politique sur la justice applicable aux Autochtones	Rapports des commentaires ³² sur les séances de formation du PAA/analyse Dossiers juridiques du PAA/analyse Études de cas du PAA/analyse
	Dans quelle mesure le PAA contribue-t-il au fait que les enjeux stratégiques et les revendications liés au droit autochtone sont traités, déferés à la justice et résolus efficacement dans tout le gouvernement?	29. Mesure dans laquelle les clients croient que le PAA contribue à l'évolution du droit autochtone, au fait que les enjeux stratégiques et la politique sur le droit des Autochtones et les réclamations sont traités, déferés à la justice et résolus efficacement dans tout le gouvernement du Canada	Dossiers administratifs du PAA/analyse Entrevues auprès de clients du PAA/analyse Dossiers juridiques du PAA/analyse Étude de cas du PAA/analyse Examen rétrospectif du droit autochtone et des enjeux stratégiques/analyse
		30. Étendue et nature de la démonstration de l'influence et du savoir-faire du PAA	Dossiers juridiques du PAA/analyse Études de cas du PAA/analyse
		31. Étendue et nature de la démonstration du rôle du PAA dans les litiges et leur résolution	Dossiers juridiques du PAA/analyse Études de cas du PAA/analyse
	Dans quelle mesure le PAA contribue-t-il à la capacité des ministères et organismes fédéraux de gérer leurs risques juridiques liés aux questions autochtones?	32. Nombre/pourcentage des dossiers dans lesquels les risques juridiques sont considérés comme élevés, et nature des stratégies que le PAA dégage/recommande pour gérer/atténuer le risque	Répertoire des dossiers de contentieux du PAA/analyse Entrevues auprès des clients du PAA/analyse Dossiers juridiques du PAA/analyse Études de cas du PAA/analyse
		33. Mesure dans laquelle les clients perçoivent que le PAA contribue à la détermination et à l'évaluation des risques juridiques liés aux enjeux autochtones	Dossiers administratifs du PAA/analyse Dossiers juridiques du PAA/analyse Études de cas du PAA/analyse Clients du PAA/entrevues ou groupes de discussion

³² Il est possible de modifier les rapports des commentaires sur la formation offerte par le PAA pour les transformer en format pré/post afin de mesurer les changements de la connaissance et de la compréhension et aussi de demander aux participants non seulement d'appliquer ce qu'ils ont appris, mais aussi de décrire comment ils s'y prendront pour le faire.

Enjeu de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/ méthodes de collecte
		34. Perceptions que les dirigeants du ministère de la Justice ont des contributions du PAA à la gestion des risques juridiques liés aux enjeux autochtones	Dirigeants du Ministère au PAA et autres dirigeants du Ministère de l'extérieur du PAA/entrevues Sondage auprès des avocats du PAA
		35. Mesure dans laquelle les décideurs du gouvernement croient que le PAA contribue au processus décisionnel et à la gestion des risques juridiques liés aux enjeux autochtones	Clients du PAA/entrevues ou groupes de discussion Dossiers juridiques du PAA/analyse Études de cas du PAA/analyse
Résultat final			
	Dans quelle mesure le PAA contribue-t-il à un système de justice équitable, adapté et accessible, qui reflète les valeurs canadiennes?	36. Cumulatif	Cumulatifs/analyse de la contribution
	Dans quelle mesure le PAA contribue-t-il à des services juridiques de haute qualité pour seconder le gouvernement fédéral?	37. Cumulatif	Cumulatifs/analyse de la contribution
2. Démonstration de l'efficacité et de l'économie	L'utilisation que le PAA a faite des ressources ³³ a-t-elle été appropriée par rapport aux ressources prévues et attribuées aux activités et aux résultats produits, ainsi qu'aux progrès réalisés vers les résultats attendus?	38. Priorités et activités du budget et du plan de travail par rapport aux extrants produits par les activités du PAA sur le plan de la coordination stratégique nationale et de la gestion des risques juridiques, des services de contentieux, de la gestion de la pratique du droit autochtone et des services de consultation juridique	Dossiers administratifs du PAA/analyse Ententes avec les clients du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Sondage auprès des avocats du PAA
		39. Nature/étendue des efforts déployés pour entreprendre les activités du PAA et fournir les services de façon rentable (p. ex., efforts	Dossiers administratifs du PAA/analyse Rapports du Groupe de travail sur la structure des coûts/analyse

³³ Inclut les ressources humaines et financières.

Enjeu de l'évaluation	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes de collecte
		antérieurs, courants et prévus)	
		40. Plans des ressources humaines du PAA/besoins par rapport au profil réel des RH	Évaluation des besoins en RH du PAA/analyse Plan des RH/analyse
		41. Tendances du recrutement, du déploiement, de l'embauche et du maintien en poste des RH du PAA	Plan des RH du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues
	La capacité du PAA d'assurer la coordination stratégique nationale et la gestion des risques juridiques et de fournir des services de contentieux et de conseils juridiques est-elle appropriée/suffisante, compte tenu de la demande actuelle et future de coordination stratégique, de gestion des risques juridiques et de prestation de services?	42. Niveau, portée et nature des activités du PAA en ce qui a trait à la demande de services de coordination stratégique nationale, de gestion des risques juridiques et de contentieux/conseils juridiques (antérieurs, courants et prévus)	Dossiers administratifs du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Sondage auprès des avocats du PAA
	Les activités du PAA sont-elles suffisamment intégrées/coordonnées pour appuyer l'atteinte des résultats escomptés?	43. Niveau, portée et nature de l'intégration et de la coordination au sein du PAA, au ministère de la Justice et avec les ministères clients	Dossiers administratifs du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Personnel du Ministère/entrevues Clients du PAA/entrevues ou groupes de discussion Études de cas/analyse Sondage auprès des avocats du PAA
	Les modèles de financement utilisés par le PAA sont-ils appropriés et suffisants pour répondre à la demande actuelle et future de services?	44. Niveau de satisfaction du PAA et de ses clients à l'égard 1. du modèle de financement du PAA en général et 2. des ententes particulières conclues avec des clients	Personnel du PAA/entrevues Clients du PAA/entrevues ou groupes de discussion
	Existe-t-il d'autres manières possibles d'offrir les mêmes services?	45. Tendances des modèles de pratique du droit/prestation de services (au Ministère et dans le secteur privé lorsque c'est pertinent)	Rapport du Groupe de travail sur la structure des coûts du PAA/analyse Personnel du PAA/entrevues Sondage auprès des avocats du PAA

Annexe C :
INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES

Questions clés d'entrevue : Personnel du ministère de la Justice du Canada

Le ministère de la Justice du Canada évalue actuellement le Portefeuille des affaires autochtones (PAA). Cette évaluation vise à déterminer le rendement du PAA. La période d'évaluation portera sur cinq années, de 2008-2009 à 2012-2013. Le Ministère a retenu les services de R.A. Malatest & Associates Ltd., un cabinet de recherche professionnel, pour appuyer le processus d'évaluation.

Merci d'avoir accepté de participer à une entrevue pour l'évaluation du PAA. Cette entrevue contribuera à la compréhension approfondie du Portefeuille et de son rendement, à partir de vos expériences et perspectives personnelles.

Votre participation est tout à fait facultative. Votre identité ne sera pas reliée à vos réponses individuelles. Les réponses aux entrevues seront analysées sous une forme agrégée (c.-à-d. au niveau du groupe). Toutes les citations utilisées dans le rapport seront choisies de façon à ce qu'elles ne permettent d'identifier personne.

Nous aimerions vous rappeler de ne pas oublier le secret professionnel de l'avocat avant de répondre aux questions ou de nous donner des exemples. Veuillez éviter de nous communiquer des détails concernant les affaires auxquelles vous avez travaillé ou vous travaillez présentement qui, en y réfléchissant, pourraient être de nature confidentielle.

L'entrevue devrait durer environ une heure. Avec votre permission, j'aimerais l'enregistrer pour garantir son exactitude et l'exhaustivité des résultats. Tous les enregistrements serviront à des fins de recherche seulement et seront détruits à la fin du projet.

Avez-vous des questions avant de commencer? [O/N]

Êtes-vous prêt à commencer l'entrevue? [O/N]

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et responsabilités actuels relatifs au PAA, y compris les comités du Portefeuille auxquels vous participez.

Pertinence

2. À votre avis, dans quelle mesure le PAA s'est-il adapté aux enjeux actuels et émergents au cours des cinq dernières années? Décrivez les lacunes ou les défis qui demeurent. Comment pourrait-on améliorer la qualité et la souplesse des services du PAA?

Conception organisationnelle

3. Quels sont les processus et mécanismes en place pour faciliter la collaboration et la communication avec le PAA? Croyez-vous qu'ils sont efficaces? Expliquez. Au sujet des processus et des mécanismes de collaboration et de communication, quels sont les éléments manquants à votre avis? En ce qui concerne les améliorations pour l'avenir, quelles sont celles que vous aimeriez voir se concrétiser?

Rendement

4. Décrivez les relations de travail entre votre groupe et le Portefeuille. À votre avis, qu'est-ce qui fonctionne le plus efficacement? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien? Expliquez. Les responsabilités et les rôles sont-ils évidents ou clairs? Précisez :

Développement, innovation et progrès

5. Êtes-vous au courant d'activités ou d'événements de sensibilisation du PAA concernant le droit autochtone, la politique juridique ou les questions de développement du Nord ou y avez-vous participé personnellement? Pourriez-vous commenter sur la mesure dans laquelle vous croyez que le Portefeuille contribue à l'évolution du droit autochtone et à la politique juridique au Canada? Comment cette évolution s'est-elle manifestée au cours des cinq dernières années? De quelles façons le PAA veille-t-il à protéger les intérêts de la Couronne dans la prestation de services juridiques, notamment de conseils juridiques? Comment cette évolution s'est-elle manifestée au cours des cinq dernières années?
6. Connaissez-vous d'autres méthodes de prestation de services similaires à celles adoptées par le PAA? Expliquez.

Efficiencia et économie

7. À votre avis, comment le Portefeuille pourrait-il réaliser des gains d'efficacité plus importants? Au sujet de l'efficacité et de l'économie, y a-t-il des moyens d'améliorer ou de simplifier les interactions ou les communications de votre groupe avec le PAA?

Conclusion

8. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager avec nous en ce qui concerne le Portefeuille?
À part des idées dont nous avons déjà discuté, avez-vous d'autres suggestions d'amélioration?

Principales questions d'entrevue : Personnel du PAA (avocats et autres professionnels)

Le ministère de la Justice du Canada évalue actuellement le Portefeuille des affaires autochtones (PAA). Cette évaluation vise à déterminer le rendement du PAA. La période d'évaluation portera sur cinq années, de 2008-2009 à 2012-2013. Le Ministère a retenu les services de R.A. Malatest & Associates Ltd., un cabinet de recherche professionnel, pour appuyer le processus d'évaluation.

Merci d'avoir accepté de participer à une entrevue pour l'évaluation du PAA. Cette entrevue contribuera à la compréhension approfondie du Portefeuille et de son rendement, à partir de vos expériences et perspectives personnelles.

Votre participation est tout à fait facultative. Votre identité ne sera pas reliée à vos réponses individuelles. Les réponses aux entrevues seront analysées sous une forme agrégée (c.-à-d. au niveau du groupe). Toutes les citations utilisées dans le rapport seront choisies de façon à ce qu'elles ne permettent d'identifier personne.

Nous aimerions vous rappeler de ne pas oublier le secret professionnel de l'avocat avant de répondre aux questions ou de nous donner des exemples. Veuillez éviter de nous communiquer des détails concernant les affaires auxquelles vous avez travaillé ou vous travaillez présentement qui, en y réfléchissant, pourraient être de nature confidentielle.

L'entrevue devrait durer environ une heure. Avec votre permission, j'aimerais l'enregistrer pour garantir son exactitude et l'exhaustivité des résultats. Tous les enregistrements serviront à des fins de recherche seulement et seront détruits à la fin du projet.

Avez-vous des questions avant de commencer? [O/N]

Êtes-vous prêt à commencer l'entrevue? [O/N]

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et responsabilités actuels concernant les services que vous fournissez au Portefeuille. Si vous participez à des comités du PAA, veuillez les inclure dans votre réponse.

Pertinence

2. Comment les priorités ou les besoins du gouvernement ont-ils changé au cours des cinq dernières années? *{pour répondre à cette question, veuillez tenir compte de la complexité des enjeux, des stratégies juridiques, des positions et du règlement des différends juridiques}*
3. Comment ces changements ont-ils influé sur la nature de votre travail?

Conception organisationnelle

4. En quoi les processus d'information existants sont-ils efficaces ou inefficaces? Décrivez l'utilité des divers comités du PAA avec lesquels vous travaillez le plus fréquemment. Siégez-vous aussi à d'autres comités d'AADNC? Dans l'affirmative, veuillez décrire leur utilité en ce qui a trait à l'information.
5. Quels sont les processus ou mécanismes en place pour faciliter la collaboration ou la communication au sein du ministère de la Justice? Qu'est-ce qui fonctionne? Qu'est-ce qui fait toujours défaut? Quels sont les processus ou mécanismes en place pour assurer la cohérence des positions juridiques adoptées par le PAA? Dans quelle mesure sont-ils efficaces? Si possible, veuillez décrire comment ils ont évolué au cours des cinq dernières années.

Rendement

6. Veuillez décrire vos relations de travail au sein du ministère de la Justice (p. ex., administration centrale, bureaux régionaux, Services juridiques ministériels, Secteur du droit public, Direction des services législatifs et/ou autres portefeuilles du ministère de la Justice). En réfléchissant à ces relations, les rôles et les responsabilités sont-ils clairs?
7. Dans quelle mesure le rôle de la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL) d'AADNC et des autres ministères clients est-il bien défini en ce qui concerne le travail que vous accomplissez conjointement dans les dossiers de contentieux? Précisez. **[*avocats plaidants/techniciens juridiques]**
8. Décrivez les méthodes, les systèmes ou les normes en place pour appuyer l'assurance continue de la qualité. Y a-t-il suffisamment de ressources disponibles pour appuyer ces efforts particuliers? Expliquez. Ces méthodes, systèmes ou normes contribuent-ils à votre capacité de fournir des services juridiques intégrés, uniformes et adaptés? Quels facteurs nuisent à votre capacité de fournir des services juridiques de qualité supérieure en temps opportun? De quelle façon vos services pourraient-ils être mieux adaptés aux priorités émergentes?

9. Décrivez de quelle façon vous aidez les clients à gérer leurs risques juridiques ***{veuillez préciser la participation du PAA aux comités ou directions générales d'AADNC et des autres clients dans votre réponse}***. Les choses ont-elles changé au cours des cinq dernières années? Qu'est-ce qui fonctionne? Quels sont les lacunes et les défis qui demeurent?

Développement, innovation et progrès

10. Comment votre travail appuie-t-il le perfectionnement des connaissances et la sensibilisation au droit autochtone et aux enjeux stratégiques et juridiques? Comment les choses ont-elles évolué au cours des cinq dernières années? Quelle est la contribution du PAA à l'évolution du droit autochtone et à la politique juridique au Canada? Comment le PAA veille-t-il à protéger les intérêts de la Couronne durant la prestation de services juridiques, y compris les conseils juridiques?
11. Pouvez-vous suggérer d'autres moyens, modèles de pratique du droit et de services pour la prestation des services que vous fournissez actuellement (au sein du Ministère, du secteur privé, ou d'autres secteurs de compétence, selon votre domaine de travail)?

Efficiencia et économie

12. À votre avis, y a-t-il suffisamment de ressources pour répondre à la demande de services juridiques?
13. Comment l'utilisation des ressources (financières, technologiques, humaines) a-t-elle évolué au cours des cinq dernières années? Décrivez toutes les lacunes et/ou le dédoublement des efforts dans les processus du PAA. Selon vous, les services juridiques fournis par le Portefeuille sont-ils rentables? Précisez. Comment pourrait-on améliorer la rentabilité? ***{pour répondre à cette question, veuillez réfléchir au processus d'attribution des dossiers aux avocats, ainsi qu'aux rôles et aux responsabilités}*** Quels sont les critères utilisés pour l'affectation des dossiers? Au sujet de l'efficiencia et de l'économie, y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter?
14. Disposez-vous des données, des renseignements et des systèmes de soutien nécessaires pour la prestation efficace de services juridiques? Que manque-t-il? Comment le PAA surveille-t-il l'évolution de la demande en matière de services juridiques? Cette approche a-t-elle été efficace?

15. Les ressources sont-elles appropriées pour répondre à la demande de prestation des services juridiques ou de pratique du droit autochtone? (p. ex., ressources financières, outils, produits, TI, ressources humaines, formation, perfectionnement professionnel et expertise spécialisée)
16. Quel est le rôle du client dans la promotion du règlement rapide des différends; la consultation en temps opportun du Portefeuille; et la communication des instructions du client? À votre avis, quel est le rôle du client dans l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie, et dans la gestion de la demande de services juridiques?

Conclusion

17. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager avec nous en ce qui concerne les services que vous fournissez, le Portefeuille ou l'ensemble du ministère de la Justice du Canada? À part ce dont nous avons déjà discuté, avez-vous des suggestions d'amélioration?

Principales questions d'entrevue : Personnel du PAA (gestionnaires et avocats-conseils principaux)

Le ministère de la Justice du Canada évalue actuellement le Portefeuille des affaires autochtones (PAA). Cette évaluation vise à déterminer le rendement du PAA. La période d'évaluation portera sur cinq années, de 2008-2009 à 2012-2013. Le Ministère a retenu les services de R.A. Malatest & Associates Ltd., un cabinet de recherche professionnel, pour appuyer le processus d'évaluation.

Merci d'avoir accepté de participer à une entrevue pour l'évaluation du PAA. Cette entrevue contribuera à la compréhension approfondie du Portefeuille et de son rendement, à partir de vos expériences et perspectives personnelles.

Votre participation est tout à fait facultative. Votre identité ne sera pas reliée à vos réponses individuelles. Les réponses aux entrevues seront analysées sous une forme agrégée (c.-à-d. au niveau du groupe). Toutes les citations utilisées dans le rapport seront choisies de façon à ce qu'elles ne permettent d'identifier personne.

Nous aimerions vous rappeler de ne pas oublier le secret professionnel de l'avocat avant de répondre aux questions ou de nous donner des exemples. Veuillez éviter de nous communiquer des détails concernant les affaires auxquelles vous avez travaillé ou vous travaillez présentement qui, en y réfléchissant, pourraient être de nature confidentielle.

L'entrevue devrait durer environ une heure. Avec votre permission, j'aimerais l'enregistrer pour garantir son exactitude et l'exhaustivité des résultats. Tous les enregistrements serviront à des fins de recherche seulement et seront détruits à la fin du projet.

Avez-vous des questions avant de commencer? [O/N]

Êtes-vous prêt à commencer l'entrevue? [O/N]

Introduction

1. Décrivez vos rôles et responsabilités actuels au sein du Portefeuille des affaires autochtones, y compris tous les comités du PAA auxquels vous participez.

Pertinence

2. Avez-vous remarqué des changements dans la demande des services offerts par le PAA au cours des cinq dernières années? *{pour répondre à cette question, veuillez tenir compte du*

volume, du type et de la complexité des problèmes juridiques, du niveau de risque juridique et/ou d'autres caractéristiques comme l'incidence potentielle Comment ces changements ont-ils influé sur la nature du travail du PAA?

3. Comment les priorités ou les besoins du gouvernement ont-ils changé au cours des cinq dernières années? ***{pensez aux obligations légales du gouvernement du Canada en ce qui a trait aux peuples autochtones, aux revendications, à la valeur monétaire des règlements/jugements (p. ex., les recours collectifs, les règlements, les revendications), et aux autres enjeux fédéraux d'importance}*** Comment les services du PAA ont-ils évolué pour s'adapter à ces priorités et besoins? ***{pensez aux stratégies juridiques, aux positions, aux moyens de présenter et de régler les différends juridiques, et à la pratique de règlement extrajudiciaire des différends}*** Comment pourrait-on améliorer l'adaptabilité des services du PAA?

Conception organisationnelle

4. Décrivez les changements qui se sont produits dans la conception organisationnelle du PAA au cours des cinq dernières années ***{veuillez penser aux rôles, aux processus et aux liens hiérarchiques officiels en formulant votre réponse}***. Qu'est-ce qui a suscité ces changements? Quelle a été l'incidence de ces changements? ***{au sein du PAA; pour les clients du PAA}***
5. Comment la conception organisationnelle actuelle permet-elle d'atteindre les objectifs du PAA ou l'empêche-t-elle de le faire? Croyez-vous que la portée des objectifs du PAA a évolué au cours des cinq dernières années? Veuillez expliquer.
6. Décrivez l'utilité des divers comités du Portefeuille.
7. En quoi les processus d'information sont-ils efficaces ou inefficaces? En réfléchissant aux comités du PAA auxquels vous avez recours régulièrement, dans quelle mesure sont-ils utiles pour appuyer ces processus?
8. Quels sont les processus ou mécanismes en place qui facilitent la collaboration ou la communication au sein du ministère de la Justice? Qu'est-ce qui fonctionne? Qu'est-ce qui fait toujours défaut? Quels sont les processus ou mécanismes en place pour assurer la cohérence des positions juridiques adoptées par le Portefeuille? Dans quelle mesure sont-ils efficaces? Comment ont-ils évolué au cours des cinq dernières années?

Rendement

9. Décrivez vos principales relations de travail au sein du ministère de la Justice (p. ex., administration centrale, bureaux régionaux, Services juridiques ministériels, Secteur du droit public, Direction des services législatifs et/ou autres portefeuilles du ministère de la Justice). En réfléchissant à ces relations, les rôles et les responsabilités sont-ils clairs?
10. Décrivez votre principale relation avec les clients. Les rôles et les responsabilités sont-ils clairs? Si vous travaillez avec la DGGRL d'AADNC, leur rôle en ce qui a trait au travail dans les dossiers de contentieux est-il clairement défini?
11. En pensant aux cinq dernières années, quels facteurs soutiennent ou restreignent la capacité du Portefeuille à fournir des services juridiques opportuns de grande qualité portant sur les enjeux liés au droit autochtone et au développement du Nord? ***{pour répondre à cette question, si cela convient, veuillez réfléchir au niveau de risque et à la complexité}***
12. Décrivez les méthodes, les systèmes ou les normes en place pour appuyer l'assurance continue de la qualité. Comment ces méthodes ou systèmes contribuent-ils à améliorer l'intégration, l'uniformité et l'adaptabilité des services juridiques portant sur le droit autochtone et les enjeux juridiques liés au développement du Nord?
13. De quelle façon le PAA aide-t-il les clients à comprendre, à gérer ou à atténuer le risque juridique? ***{pensez à la participation du PAA à AADNC, à d'autres comités clients ou à d'autres directions générales}*** Le rôle du Portefeuille a-t-il évolué au cours des cinq dernières années? Qu'est-ce qui fonctionne? Quels sont les lacunes et les défis qui demeurent?

Développement, innovation et progrès

14. En pensant aux développements dans le droit autochtone et la politique juridique au cours des cinq dernières années, comment le PAA a-t-il contribué à leur évolution? Comment le Portefeuille veille-t-il à protéger les intérêts de la Couronne dans la prestation de services et de conseils juridiques? ***{pensez à la création de stratégies juridiques innovatrices pour aider les clients à gérer ou à atténuer le risque juridique et/ou aux plans d'urgence mis en place pour les dossiers à grandes répercussions}***
15. Pouvez-vous suggérer d'autres moyens ou modèles de pratique du droit et de services pour la prestation des mêmes services (au sein du Ministère, du secteur privé ou d'autres secteurs de compétence, selon votre domaine de travail)?

Efficiencia et économie

16. À votre avis, y a-t-il suffisamment de ressources pour répondre à la demande de services juridiques?
17. Comment l'utilisation des ressources (financières, technologiques, humaines) a-t-elle évolué au cours des cinq dernières années? Décrivez toutes les lacunes et/ou le dédoublement des efforts dans les processus du PAA. Selon vous, les services juridiques fournis par le Portefeuille sont-ils rentables? Comment pourrait-on améliorer la rentabilité? ***{pour répondre à cette question, veuillez réfléchir au processus d'attribution des dossiers aux avocats, ainsi qu'aux rôles et aux responsabilités}*** Quels sont les critères utilisés pour l'affectation des dossiers?
18. Dans quelle mesure le modèle de financement actuel convient-il au Portefeuille? Comment se compare-t-il aux modèles de financement des autres portefeuilles du ministère de la Justice? À votre avis, s'il y a des changements nécessaires, quels sont-ils?
19. Disposez-vous des données, des renseignements et des systèmes de soutien nécessaires pour appuyer les décisions opérationnelles liées à la prestation efficace des services juridiques, notamment la gestion de la demande de services? Que manque-t-il?
20. À votre avis, quel est le rôle des clients en ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques et de la gestion de la demande? Quel est le rôle du client dans la promotion du règlement rapide des différends? Dans la consultation en temps opportun du PAA? Dans la communication des instructions du client?

Conclusion

21. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager avec nous en ce qui concerne le Portefeuille ou le Ministère dans son ensemble? À part ce dont nous avons déjà discuté, avez-vous des suggestions d'amélioration?

Principales questions d'entrevue : Clients

Le ministère de la Justice du Canada évalue actuellement le Portefeuille des affaires autochtones (PAA). Cette évaluation vise à déterminer le rendement du PAA. La période d'évaluation portera sur cinq années, de 2008-2009 à 2012-2013. Le Ministère a retenu les services de R.A. Malatest & Associates Ltd., un cabinet de recherche professionnel, pour appuyer le processus d'évaluation.

Merci d'avoir accepté de participer à une entrevue pour l'évaluation du PAA. Cette entrevue contribuera à la compréhension approfondie du Portefeuille et de son rendement, à partir de vos expériences et perspectives personnelles.

Votre participation est tout à fait facultative. Votre identité ne sera pas reliée à vos réponses individuelles. Les réponses aux entrevues seront analysées sous une forme agrégée (c.-à-d. au niveau du groupe). Toutes les citations utilisées dans le rapport seront choisies de façon à ce qu'elles ne permettent d'identifier personne.

Nous aimerions vous rappeler de ne pas oublier le secret professionnel de l'avocat avant de répondre aux questions ou de nous donner des exemples. Veuillez éviter de nous communiquer des détails concernant les affaires auxquelles vous avez travaillé ou vous travaillez présentement qui, en y réfléchissant, pourraient être de nature confidentielle.

L'entrevue devrait durer environ une heure. Avec votre permission, j'aimerais l'enregistrer pour garantir son exactitude et l'exhaustivité des résultats. Tous les enregistrements serviront à des fins de recherche seulement et seront détruits à la fin du projet.

Avez-vous des questions avant de commencer? [O/N]

Êtes-vous prêt à commencer l'entrevue? [O/N]

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et responsabilités actuels au sein de votre ministère.

Pertinence

2. Quels services demandez-vous généralement au Portefeuille des affaires autochtones du ministère de la Justice?

3. Vos priorités ou vos besoins ont-ils évolué au cours des cinq dernières années? *{veuillez tenir compte de la portée, de la nature et de la complexité des enjeux, ainsi que du niveau de risque juridique}* Comment les services du Portefeuille des affaires autochtones du ministère de la Justice se sont-ils adaptés à ces priorités ou besoins?

Conception organisationnelle

4. Quels sont les rôles, les processus et les relations hiérarchiques en place pour faciliter la collaboration et la communication entre vous et le Portefeuille? En quoi sont-ils efficaces? Comment ont-ils évolué au cours des cinq dernières années? À votre avis, que manque-t-il encore?
5. À votre avis, quel est le mandat de la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL) et comment fonctionne-t-il en pratique? Comment décririez-vous les responsabilités de la DGGRL d'AADNC à l'endroit des avocats-plaidants du ministère de la Justice et des avocats de l'unité des Services juridiques ministériels (SJM) en ce qui concerne les dossiers de contentieux? Selon vous, quel est le rôle de l'unité des SJM dans les affaires de contentieux? **[*Question réservée aux représentants de la DGGRL d'AADNC]**

Rendement

6. À votre avis, recevez-vous des conseils cohérents du Portefeuille?
7. Comment le Portefeuille des affaires autochtones du ministère de la Justice appuie-t-il le perfectionnement de vos connaissances et la sensibilisation au droit autochtone et aux enjeux stratégiques et juridiques? Comment appuie-t-il votre capacité de gérer le risque juridique? Dans quelle mesure le Portefeuille contribue-t-il à l'évolution du droit autochtone et de la politique juridique au Canada? Comment cette évolution s'est-elle manifestée au cours des cinq dernières années? De quelles façons le Portefeuille veille-t-il à protéger les intérêts de la Couronne dans la prestation de services juridiques, notamment de conseils juridiques? Comment cette évolution s'est-elle manifestée au cours des cinq dernières années?
8. Dans quelle mesure le Portefeuille s'adapte-t-il pour répondre à vos besoins en matière de services? Décrivez les lacunes ou les défis existants. Comment pourrait-on améliorer la qualité et l'adaptabilité des services du Portefeuille des affaires autochtones du ministère de la Justice? Selon votre expérience des cinq dernières années, dans quelle mesure vos dossiers de contentieux sont-ils réglés au moyen d'un processus de règlement des différends ou autre? Veuillez expliquer. Quelles améliorations souhaiteriez-vous voir apporter?

9. Quel est le rôle de la DGGRL concernant la résolution ou le règlement des affaires de contentieux des Autochtones? Veuillez décrire le processus de la DGGRL pour faire approuver le règlement des dossiers de contentieux. Êtes-vous satisfait du taux de règlement des dossiers de contentieux d'AADNC? Veuillez expliquer. [***Question réservée aux représentants de la DGGRL d'AADNC seulement**]

Développement, innovation et progrès

10. Au sujet des développements dans le droit autochtone et la politique juridique au cours des cinq dernières années, quelle a été la contribution du Portefeuille des affaires autochtones du ministère de la Justice dans leur évolution? Comment le Portefeuille veille-t-il à protéger les intérêts de la Couronne dans la prestation de services ou conseils juridiques? *{pensez aux stratégies juridiques innovatrices élaborées pour vous aider à gérer ou à atténuer le risque juridique et/ou aux plans en cas d'urgence pour les dossiers à risque élevé}* Comment cette évolution s'est-elle manifestée au cours des cinq dernières années?
11. À votre avis, devrait-on envisager d'autres modes de prestation des services juridiques?

Efficiencia et économie

12. À votre avis, croyez-vous que les services juridiques que vous avez reçus ont été rentables pour vous? Veuillez expliquer. Que pensez-vous de la pertinence du modèle de financement actuel du Portefeuille et/ou des ententes particulières qui peuvent être en place?
13. Dans quelle mesure la DGGRL conçoit-elle la gestion et la résolution des litiges en fonction du risque et des priorités? Y a-t-il des difficultés à ce niveau? Dans quelle mesure ces étapes sont-elles effectuées en consultation avec le Portefeuille des affaires autochtones du ministère de la Justice? Comment pourrait-on réaliser de plus grandes économies? [***Question réservée aux représentants principaux de la DGGRL d'AADNC ou d'AADNC seulement**]
14. À titre de client, décrivez votre rôle dans les domaines suivants :
- l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques, et de la gestion de la demande connexe;
 - la promotion du règlement rapide des différends;
 - la consultation;
 - la communication d'instructions au PAA concernant les besoins de services juridiques.

Conclusion

15. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager avec nous aujourd'hui en ce qui concerne vos expériences avec le Portefeuille des affaires autochtones du ministère de la Justice? À part ce dont nous avons déjà discuté, avez-vous des suggestions d'amélioration?

Guide pour l'étude de cas : Représentant du Portefeuille des affaires autochtones

Le ministère de la Justice du Canada évalue actuellement le Portefeuille des affaires autochtones (PAA). Cette évaluation vise à déterminer le rendement du PAA. **La période d'évaluation portera sur cinq années, de 2008-2009 à 2012-2013.** Le Ministère a retenu les services de R.A. Malatest & Associates Ltd., un cabinet de recherche professionnel, pour appuyer le processus d'évaluation.

Merci d'avoir accepté de participer à une entrevue pour l'évaluation du PAA. Votre participation à cette entrevue nous aidera à acquérir une connaissance approfondie du Portefeuille et de son rendement à partir de vos expériences et perspectives personnelles en ce qui concerne **[insérer ici le nom de l'étude de cas]**.

Votre participation est tout à fait libre. Vos réponses demeureront anonymes. Seule l'agrégation des réponses données au cours des entrevues sera analysée. Toutes les citations utilisées dans le rapport seront choisies de façon à ce qu'elles ne permettent pas d'identifier l'auteur.

Nous aimerions vous rappeler de ne pas oublier le secret professionnel de l'avocat avant de répondre aux questions ou de nous donner des exemples. Veuillez éviter de nous communiquer des détails concernant les affaires auxquelles vous avez travaillé ou vous travaillez actuellement qui, en y réfléchissant, pourraient être de nature confidentielle.

L'entrevue devrait durer environ une heure. Avec votre permission, j'aimerais l'enregistrer pour garantir son exactitude et l'exhaustivité des résultats. Tous les enregistrements serviront à des fins de recherche seulement et seront détruits à la fin du projet. Un membre de la Division de l'évaluation de Justice agira comme observateur pendant l'entrevue.

Avez-vous des questions avant de commencer? [O/N]

Avez-vous des réticences à l'égard de votre participation à cette entrevue? [O/N]

Introduction

1. Veuillez décrire les enjeux juridiques clés que présente **[insérer ici le nom de l'étude de cas]**.
2. Veuillez décrire vos principaux rôle et responsabilités dans ce dossier.

Rendement

3. Dans quelle mesure ce dossier représente-t-il un bon exemple de la capacité du PAA à assurer des services juridiques de haut calibre sur le plan de *l'intégration, de la constance et de l'adaptation aux besoins* ?
4. Ce dossier a-t-il exigé que vous collaboriez ou consultiez d'autres sections ou comités du PAA ou le Ministère? Si c'est le cas, veuillez décrire leur participation et l'incidence de celle-ci sur le dossier? Est-ce que les rôles et responsabilités étaient clairs? La coordination entre les groupes était-elle efficace?
5. Avez-vous consulté les clients pour ce dossier? Si c'est le cas, cette consultation a-t-elle été efficace? Ces consultations ont-elles aidé le PAA à mieux comprendre les objectifs des politiques et des programmes du client?; ont-elles aidé les clients à mieux comprendre les enjeux juridiques, leurs conséquences et les risques éventuels?; et ont-elles influé sur l'évolution du dossier et son issue?
6. Comment avez-vous présenté aux clients le risque juridique? Dans quelle mesure ont-ils bien compris les risques juridiques en cause dans ce dossier? D'après vous, comment les clients se sont-ils servis de l'évaluation du risque juridique pour gérer et atténuer les risques juridiques liés à ce dossier? Quels défis, le cas échéant, avez-vous dû relever lorsqu'il a fallu évaluer le risque juridique associé à ce dossier ou le communiquer?

Processus/Outils

7. D'après vous, quels outils ou processus vous ont le plus aidé à assurer le service dans ce dossier?
8. Veuillez décrire les pratiques exemplaires ou les leçons à retenir qui pourraient s'appliquer à des cas semblables ou, de façon plus générale, qui amélioreraient la prestation en matière de litiges, de consultations et(ou) de politiques juridiques.

Ressources

9. D'après vous, les ressources affectées à ce dossier étaient-elles suffisantes et adéquates (compte tenu de la nature du dossier, du niveau de compétence requis, etc.)?

10. Étiez-vous au courant de problèmes en matière de ressources (humaines, financières, techniques) dans le cadre du travail que vous avez effectué dans ce dossier? Dans l'affirmative, ces problèmes ont-ils été gérés?
11. Veuillez décrire ce qui aurait pu être fait différemment, le cas échéant, pour gérer ce dossier de façon plus efficace.

Conclusion

12. En terminant, voudriez-vous ajouter quelque chose à propos de ce dossier?

Guide pour l'étude de cas : Représentant du ministère client

Le ministère de la Justice du Canada évalue actuellement le Portefeuille des affaires autochtones (PAA). Cette évaluation vise à déterminer le rendement du PAA. **La période d'évaluation portera sur cinq années, de 2008-2009 à 2012-2013.** Le Ministère a retenu les services de R.A. Malatest & Associates Ltd., un cabinet de recherche professionnel, pour appuyer le processus d'évaluation.

Merci d'avoir accepté de participer à une entrevue pour l'évaluation du PAA. Votre participation à cette entrevue nous aidera à acquérir une connaissance approfondie du Portefeuille et de son rendement à partir de vos expériences et perspectives personnelles en ce qui concerne **[insérer ici le nom de l'étude de cas]**.

Votre participation est tout à fait libre. Vos réponses demeureront anonymes. Seule l'agrégation des réponses données au cours des entrevues sera analysée. Toutes les citations utilisées dans le rapport seront choisies de façon à ce qu'elles ne permettent pas d'identifier l'auteur.

Nous aimerions vous rappeler de ne pas oublier le secret professionnel de l'avocat avant de répondre aux questions ou de nous donner des exemples. Veuillez éviter de nous communiquer des détails concernant les affaires auxquelles vous avez travaillé ou vous travaillez actuellement qui, en y réfléchissant, pourraient être de nature confidentielle.

L'entrevue devrait durer environ une heure. Avec votre permission, j'aimerais l'enregistrer pour garantir son exactitude et l'exhaustivité des résultats. Tous les enregistrements serviront à des fins de recherche seulement et seront détruits à la fin du projet. Un membre de la Division de l'évaluation de Justice agira comme observateur pendant l'entrevue.

Avez-vous des questions avant de commencer? [O/N]

Avez-vous des réticences à l'égard de votre participation à cette entrevue? [O/N]

Introduction

1. Veuillez décrire vos principaux rôle et responsabilités par rapport à **[insérer ici le nom de l'étude de cas]**.

Rendement

2. D'après votre expérience, comment évaluez-vous les volets suivants de l'ensemble des services fournis par le PAA dans ce dossier :
 - a. sa capacité de répondre à vos demandes en temps voulu;
 - b. la mesure dans laquelle votre ministère ou organisme a reçu des conseils ou s'est vu proposer des options qui cadrent avec ses objectifs en matière de politiques et de programmes;
 - c. (pour les dossiers de consultation) la mesure dans laquelle les conseils juridiques ont été présentés d'une façon qui répondait à vos besoins et à vos attentes;
 - d. (pour les dossiers de contentieux) la mesure dans laquelle les services de contentieux fournis l'ont été d'une façon qui répondait à vos besoins et à vos attentes;
 - e. la mesure dans laquelle votre ministère ou organisme a reçu des conseils juridiques uniformes.
3. D'après vous, y avait-il plus d'un groupe de Justice Canada qui travaillait à ce dossier (l'unité des services juridiques du ministère, les bureaux régionaux, des services spécialisés, etc.)? Si ce fut le cas, décrivez le rôle que vous avez joué, le cas échéant, pendant les travaux de ces autres groupes. De plus, d'après votre expérience, quelle était l'efficacité de la coordination des travaux entre ces groupes?
4. À votre avis, la consultation ou la collaboration entre vous et le PAA a-t-elle été efficace dans ce dossier? Ont-elles aidé le PAA à mieux comprendre les objectifs de vos politiques et de vos programmes?; vous ont-elles aidé à mieux comprendre les enjeux juridiques, leurs conséquences et les risques éventuels?; et ont-elles influé sur l'évolution du dossier et son issue.
5. Comment le risque juridique vous a-t-il été présenté? Dans quelle mesure étiez-vous satisfait de la façon dont les risques juridiques ont été communiqués? Veuillez expliquer comment les conseils juridiques ont servi à gérer et atténuer le risque juridique associé à ce dossier.

Ressources

6. D'après vous, les ressources affectées à ce dossier étaient-elles suffisantes et adéquates (compte tenu de la nature du dossier, du niveau de compétence requis, etc.)?
7. Étiez-vous au courant de problèmes en matière de ressources (humaines, financières, techniques) auxquels a fait face le PAA dans ce dossier? Dans l'affirmative, comment ces problèmes ont-ils été réglés?

8. Veuillez décrire ce qui aurait pu être fait différemment, le cas échéant, pour gérer ce dossier de façon plus efficace.

Conclusion

9. Voudriez-vous ajouter quelque chose par rapport au rôle qu'a joué le Portefeuille dans ce dossier?

Évaluation du Portefeuille des affaires autochtones au ministère de la Justice : Sondage auprès des avocats

Le ministère de la Justice effectue une évaluation du Portefeuille des affaires autochtones (PAA). Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes tous les cinq ans. Pour le ministère de la Justice, cette politique signifie qu'il faut évaluer tous les services juridiques tous les cinq ans. Le ministère de la Justice a retenu les services de R.A. Malatest & Associates Ltd. pour effectuer l'évaluation du PAA. Cette évaluation vise à déterminer la pertinence et l'efficacité des services juridiques du Portefeuille pour ses clients. L'évaluation couvrira une période de cinq ans, de 2008-2009 à 2012-2013.

Merci de participer à ce sondage en ligne. Il vise à obtenir des renseignements sur le rendement du PAA du point de vue des avocats qui travaillent au sein du Portefeuille. Vos réponses sont très importantes pour nous et elles représentent une source considérable de renseignements à l'appui de cette évaluation. Les résultats donneront un aperçu des structures, des processus et des mécanismes du Portefeuille, ainsi que de leur fonctionnement. Votre participation est tout à fait facultative. Votre identité ne sera pas rattachée à vos réponses individuelles, puisque les réponses seront analysées sous forme agrégée. Par ailleurs, vos réponses individuelles ne seront pas communiquées à qui que ce soit à l'extérieur de R.A. Malatest & Associates Ltd.

Le sondage devrait durer environ 15 à 20 minutes. Veuillez noter que vous aurez la possibilité de sortir et de revenir sur le sondage à tout moment pendant que vous répondez aux questions. Nous aimerions recevoir votre sondage rempli d'ici le {-INSÉRER LA DATE ICI-} 2014.

Le sondage portera sur les thèmes suivants :

- Le contexte (p. ex., renseignements concernant votre participation au sein du PAA);
- La conception du portefeuille (y compris les structures et les mécanismes de gouvernance et les rôles et responsabilités);
- Les ressources et le perfectionnement professionnel (y compris les ressources, les outils, les tribunes et processus et la formation);
- Contributions du PAA à la gestion des risques juridiques (y compris la détermination et la réévaluation des risques juridiques, le règlement des différends et les activités de la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges [DGGRL];
- Démonstration de l'efficacité (y compris le nombre d'avocats et leur niveau, et le chevauchement des rôles et des responsabilités).

CONTEXTE

1. **Quand êtes-vous entré au service du ministère de la Justice? (Veuillez sélectionner UNE réponse)**
 1. Il y a moins d'un an
 2. Il y a 1 à 5 ans
 3. Il y a 6 à 10 ans
 4. Il y a plus de 10 ans
2. **Quel est le niveau de classification du poste que vous occupez présentement? (Veuillez sélectionner UNE réponse)**
 1. Avocat (LP-1)
 2. Avocat (LP-2)
 3. Avocat-principal (LP-3)
 4. Avocat général (LP-4)
 5. Avocat général principal (LP-5)
 6. Gestionnaire (LC)
3. **Dans quelle unité travaillez-vous à l'heure actuelle? (Veuillez sélectionner UNE réponse)**
 1. Bureau régional
 2. Centre de droit des Autochtones
 3. Unité des services juridiques d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC)
 4. Bureau du SPGA
 5. Autre (veuillez préciser) _____
4. **[Si Q3=1 ou 3] À quel genre de dossiers travaillez-vous habituellement? (Veuillez sélectionner TOUTES les réponses qui s'appliquent)**
 1. Contentieux
 2. Soutien au contentieux
 3. Politique juridique
 4. Consultation
 5. Gestion et dossiers administratifs généraux
 6. Autres (veuillez préciser) _____
5. **[Si Q3=3] Dans lequel des domaines suivants effectuez-vous la majeure partie de votre travail? (Veuillez sélectionner TOUTES les réponses qui s'appliquent)**
 1. Négociations et affaires du Nord
 2. Opérations et programmes
 3. Revendications particulières
 4. Questions touchant les enfants autochtones
 5. Questions touchant les traités, les droits des Autochtones et les titres

6. Bureau des traités et gouvernement autochtone – Négociations Ouest/revendications particulières C.-B./Yukon
7. Règlements relatifs aux pensionnats indiens
8. Développement économique des Autochtones
9. Autres (veuillez préciser) _____

CONCEPTION DU PORTEFEUILLE

Les questions suivantes portent sur la conception du PAA, y compris l'organisation, et sur les structures/mécanismes de gouvernance, sur les rôles et responsabilités relatifs au mandat du Portefeuille, et sur ses objectifs.

6. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie pas du tout d'accord, et 10 signifie tout à fait d'accord, veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants concernant les structures/mécanismes de gouvernance et les rôles et responsabilités du Portefeuille [2.1] [2.2] [2.3] :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Pas du tout d'accord									Tout à fait d'accord	
											Je ne sais pas/pas de réponse
											Ne s'applique pas à mon poste
a) Les structures/mécanismes de gouvernance sont bien définis par le PAA (c.-à-d. comités de gestion, réunions de la haute direction; Comité du droit et des orientations; téléconférence nationale; réunions avec les subordonnés directs; groupes de travail). ³⁴	?		?	?	?	?	?	?	?	?	
b) Les structures / mécanismes de gouvernance en place dans mon unité fonctionnent comme prévu.	?		?	?	?	?	?	?	?	?	

³⁴ Afficher des exemples au pointage de la souris.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je	ne	Ne
	Pas du tout d'accord									Tout fait d'accord	à	sais pas/pas de réponse	s'applique pas à mon poste
c) Les rôles et responsabilités de mon unité sont clairs.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?			?
d) Les rôles et responsabilités de mon unité sont appropriés.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?			?
e) Les rôles et responsabilités du PAA pour la prestation d'un soutien au contentieux sont clairs.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?			?

7. Avez-vous d'autres commentaires concernant les structures et mécanismes de gouvernance du PAA [maximum de 200 caractères]?

1. Oui (veuillez préciser):

2. Non.

8. À votre avis, les rôles et/ou les responsabilités font-ils double emploi au sein du Portefeuille?

1. Oui (veuillez préciser):

2. Non

88. Je ne sais pas

99. Pas de réponse

9. Avez-vous d'autres commentaires concernant les rôles et/ou les responsabilités au sein du Portefeuille?

1. Oui (veuillez préciser):

2. Non

88. Je ne sais pas

99. Pas de réponse

10. Dans quelle mesure les facteurs suivants influent-ils sur la capacité du PAA de répondre aux demandes de services juridiques des clients? Veuillez utiliser l'échelle fournie, où 1 signifie aucune incidence, et 10 signifie une très grande incidence [2.3] [3.1] [3.2] :

	1 Aucune incidence	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Une très grande incidence	Je ne sais pas/pas de réponse	Ne s'applique pas à mon poste
a) L'exhaustivité des renseignements fournis dans les demandes des clients	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
b) Les processus d'approbation du PAA	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
c) Les processus de partage des renseignements du PAA	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
d) Les processus relatifs aux comités et à l'approbation des clients	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
e) Le volume élevé de dossiers à risque élevé en tout temps	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
f) Le niveau de complexité des questions juridiques liées au dossier	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
g) Le niveau de services de consultation juridique exigé sur un dossier	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
h) Les exigences des clients d'AADNC en matière de rapports	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
i) Les exigences des autres ministères et organismes clients en matière de rapports	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
j) L'opportunité des instructions d'AADNC	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
k) L'opportunité des instructions des autres ministères et organismes clients	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
l) L'accessibilité des ressources	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Aucune incidence									Une très grande incidence	Je ne sais pas/pas de réponse	Ne s'applique pas à mon poste	
m) Autre (veuillez préciser): _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
n) Les pressions de l'ensemble de la charge de travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

11. [If Q8=2 through 10] Dans quelle mesure les facteurs suivants ont-ils aidé ou nui à votre travail? Veuillez utiliser l'échelle fournie, où 1 signifie une très grande incidence négative, 5 signifie aucune incidence et 10 signifie une très grande incidence positive :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Très grande incidence négative				Aucune incidence/neutre					Très grande incidence positive
a) L'exhaustivité des renseignements fournis dans les demandes des clients	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) Les processus d'approbation du PAA	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Les processus de partage des renseignements du PAA	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) Les processus relatifs aux comités et à l'approbation des clients	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) Le volume élevé de dossiers à risque élevé en tout temps	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Très grande incidence négative				Aucune incidence/ neutre					Très grande incidence positive
f) Le niveau de complexité des questions juridiques liées au dossier	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) Le niveau de services de consultation juridique exigé sur un dossier	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h) Les exigences des clients d'AADNC en matière de rapports	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
i) Les exigences des autres ministères et organismes clients en matière de rapports	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
j) L'opportunité des instructions d'AADNC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
k) L'opportunité des instructions des autres ministères et organismes clients	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
l) L'accessibilité des ressources	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
m) Autre (veuillez préciser): _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
n) Les pressions de l'ensemble de la charge de travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Avez-vous d'autres commentaires concernant les facteurs qui peuvent influencer sur la capacité du PAA de répondre aux demandes en services juridiques des clients [maximum de 200 caractères]?

1. Oui (veuillez préciser): _____

2. Non.

RESSOURCES ET PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

13. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie aucune mesure/pas du tout, et 10 signifie dans la plus grande mesure/toujours, veuillez évaluer la mesure dans laquelle chacun des outils, systèmes, technologies et chacune des ressources qui suivent sont utiles [3.1] [3.2] :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sans objet/ne s'applique pas à mon poste	Je ne sais pas/pas de réponse
	Aucune mesure/ pas du tout									Dans la plus grande mesure/ toujours		
a) Outils électroniques (p. ex., Justipédia, liens vers des avis juridiques)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) Guides (p. ex., pour le règlement de litiges autochtones, Guide de consultation, Guide de l'unité des services juridiques pour les revendications particulières) ³⁵	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Lignes directrices (p. ex., Lignes directrices sur la pratique en matière de litiges intéressant les Autochtones de la Cour fédérale, Lignes directrices pour la rédaction accélérée d'avis juridiques, autres manuels ou guides de réglementation) ³⁶	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) Autres <i>chacun des outils, systèmes, technologies et chacune des ressources</i> (veuillez préciser)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Quelles améliorations pourrait-il être nécessaire d'apporter aux outils, systèmes, technologies et ressources existantes du PAA à l'avenir [maximum de 200 caractères]?

15. Avez-vous d'autres commentaires concernant les outils et ressources [maximum de 200 caractères]?

1. Oui (veuillez préciser):

³⁵ Afficher des exemples au pointage de la souris.

³⁶ Afficher des exemples au pointage de la souris.

2. Non.

16. Sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie *fortement en désaccord*, et 10 signifie *entièrement d'accord*, veuillez indiquer dans quelle mesure vous estimez que les tribunes et processus suivants sont utiles pour ce qui est de vous appuyer dans votre travail [3.2] [3.3] :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sans objet/ne s'applique pas à mon poste	Je ne sais pas/pas de réponse
	Fortement en désaccord									Entièrement d'accord		
a) Groupes de travail sur les pratiques	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) Réunion de la direction du Contentieux et de la gestion des risques juridiques	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Réunion du groupe du Contentieux et de la gestion des risques juridiques du CDA	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) Réunion sur les principaux enjeux du Centre de droit autochtone	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) Téléconférence nationale de coordination sur la consultation des Autochtones et les mesures d'aménagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) Téléconférence des juristes d'AADNC et du SJM sur les traités et l'autonomie politique modernes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) Accès aux sections du droit autochtone (bureaux régionaux)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h) Accès aux superviseurs/mentors	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Sans objet/ne s'applique pas à mon poste	Je ne sais pas/pas de réponse
	Fortement en désaccord									Entièrement d'accord			
i) Accès au SJM d'AADNC	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐
j) Autre (précisez) : _____	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐

17. Avez-vous d'autres commentaires concernant les tribunes et processus [maximum de 200 caractères]?

1. Oui (veuillez préciser):

2. Non.

18. Dans quelle mesure les outils, ressources et processus actuels vous permettent-ils de faire ce qui suit...?
[3.1] [3.2] [3.3]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Sans objet/ne s'appliqu e pas à mon poste	Je ne sais pas/pas de réponse
	Aucune mesure/ pas du tout									Dans la plus grande mesure/ toujours			
a) Contribuer à l'élaboration d'une politique juridique uniforme et intégrée (politiques complètes et coordonnées sur le droit autochtone mettant à contribution les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux ainsi que le parlement et les législatures et autorités nationales, régionales et locales).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐
b) Contribuer à l'élaboration de conseils juridiques uniformes et intégrés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Sans objet/ne s'applique pas à mon poste	Je ne sais pas/pas de réponse
	Aucune mesure/pas du tout									Dans la plus grande mesure/toujours			
(par exemple, en ce qui concerne tous les aspects des négociations juridiques se rapportant à une question particulière).													
c) Contribuer à l'élaboration de positions juridiques uniformes et intégrées dans les dossiers de contentieux.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?		?	?
d) Contribuer à la résolution efficace des questions juridiques, les revendications et des dossiers de contentieux des Autochtones.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?		?	?

19. Veuillez indiquer votre niveau d'appui aux énoncés suivants concernant la formation pour appuyer la prestation de services juridiques, en utilisant une échelle de 1 to 10, où 1 signifie *fortement en désaccord*, et 10 signifie *entièrement d'accord* [3.1] [3.2] [3.3] :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Sans objet/ne s'applique pas à mon poste	Je ne sais pas/pas de réponse
	Fortement en désaccord									Entièrement d'accord			
a) J'ai reçu une formation pertinente pour mon domaine de pratique.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?		?	?
b) J'ai reçu une formation qui développe mes compétences en matière de pratique juridique.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?		?	?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Sans objet/ne s'applique pas à mon poste	Je ne sais pas/pas de réponse
	Fortement en désaccord									Entièrement d'accord			
c) J'ai reçu une formation qui développe mes compétences de direction et de gestion.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐
d) J'ai reçu une formation dispensée par des mentors.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐

20. Existe-t-il des domaines dans lesquels vous aimeriez suivre une formation supplémentaire? [3.2] [3.3]

3. Oui (veuillez préciser): _____

4. Non

89. Je ne sais pas

100. Pas de réponse

21. Avez-vous d'autres commentaires concernant les possibilités de formation au sein du Portefeuille [maximum de 200 caractères]?

1. Oui (veuillez préciser):

2. Non.

22. a) Au cours des deux dernières années, avez-vous déjà dispensé une formation liée au PAA? [3.2] [3.3]

1. Oui

2. Non [Aller à Q14)]

88. Je ne sais pas

99. Pas de réponse

b) À qui avez-vous dispensé cette formation? (Sélectionnez TOUTES les réponses qui s'appliquent) [3.2] [3.3]

1. À d'autres membres du personnel du PAA

2. À d'autres membres du personnel du ministère de la Justice

3. À AADNC

4. À d'autres ministères/organismes clients

88. Je ne sais pas

99. Pas de réponse

CONTRIBUTIONS DU PAA À LA GESTION DES RISQUES JURIDIQUES

23. **[POSER LA QUESTION SI Q4=4] En réfléchissant aux fichiers de consultation auxquels vous avez contribué au cours des cinq dernières années, à quelle fréquence diriez-vous que les risques juridiques ont été cernés et évalués lorsque vous avez ouvert un fichier? [4.2]**
1. Presque toujours (dans 95 %-100 % des dossiers)
 2. Fréquemment (dans 75 %-95 % des dossiers)
 3. Régulièrement (dans 50 %-74 % des dossiers)
 4. Occasionnellement (dans 25 %-49 % des dossiers)
 5. Rarement (dans 1 %-24 % des dossiers)
 6. Jamais (dans 0 % des dossiers)
 7. Pourcentage de dossiers incertain
 88. Je ne sais pas
 99. Pas de réponse
24. **[POSER LA QUESTION SI Q4=4] En réfléchissant à vos dossiers de consultation au cours des cinq dernières années, à quelle fréquence avez-vous RÉÉVALUÉ le risque juridique après l'évaluation initiale? [4.2]**
1. Presque toujours (dans 95 %-100 % des dossiers)
 2. Fréquemment (dans 75 %-95 % des dossiers)
 3. Régulièrement (dans 50 %-74 % des dossiers)
 4. Occasionnellement (dans 25 %-49 % des dossiers)
 5. Rarement (dans 1 %-24 % des dossiers)
 6. Jamais (dans 0 % des dossiers)
 7. Pourcentage de dossiers incertain
 88. Je ne sais pas
 99. Pas de réponse
25. **Si Q4 = 1 ou 2] En réfléchissant aux dossiers de contentieux auxquels vous avez travaillé au cours des cinq dernières années, à quelle fréquence avez-vous RÉÉVALUÉ le risque juridique après l'évaluation initiale? [4.2]**
1. Presque toujours (dans 95 %-100 % des dossiers)
 2. Fréquemment (dans 75 %-95 % des dossiers)
 3. Régulièrement (dans 50 %-74 % des dossiers)
 4. Occasionnellement (dans 25 %-49 % des dossiers)
 5. Rarement (dans 1 %-24 % des dossiers)
 6. Jamais (dans 0 % des dossiers)
 7. Pourcentage de dossiers incertain
 88. Je ne sais pas
 99. Pas de réponse

26. En utilisant l'échelle fournie ci-après, où 1 signifie *dans aucune mesure/pas du tout*, et 10 signifie *dans la plus grande mesure/toujours*, en fonction de vos expériences de la gestion globale active des dossiers de contentieux, indiquez dans quelle mesure le niveau de risque juridique : [4.2]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Je ne
	Aucune mesure/pas du tout									Dans la plus grande mesure/toujours		sais pas/pas de réponse
a) A influé sur vos décisions de recommander des modes de règlement extrajudiciaire des différends.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
b) A influé sur la décision du client de participer à des processus de règlement des différends.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐

27. Avez-vous d'autres commentaires concernant les contributions globales du PAA à la gestion des risques juridiques [maximum de 200 caractères]?

1. Oui (veuillez préciser):

2. Non.

28. Y a-t-il des obstacles à l'utilisation du règlement des différends pour tenter de régler les dossiers de contentieux du PAA? Dans l'affirmative, veuillez les expliquer. [4.2]

1. Oui (veuillez préciser) _____

2. Non

88. Je ne sais pas

99. Pas de réponse

29. En utilisant l'échelle fournie ci-après, où 1 signifie *dans aucune mesure/pas du tout*, et 10 signifie *dans la plus grande mesure/toujours*, selon votre expérience, indiquez dans quelle mesure...

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	Aucune mesure/ pas du tout									Dans la plus grande mesure/ toujours		Je ne sais pas/ pas de réponse	Ne s'applique pas à mon poste [Aller à Q23]
a) Le rôle de la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL) de l'AADNC est clair en ce qui concerne les questions de litiges.	?		?	?	?	?	?	?	?	?		?	?
b) Les processus de la DGGRL contribuent à la prestation de services de contentieux de première qualité.	?		?	?	?	?	?	?	?	?		?	?
c) La DGGRL contribue à la résolution ou au règlement rapide des dossiers de contentieux.	?		?	?	?	?	?	?	?	?		?	?
d) Le processus de la DGGRL pour régler les dossiers de contentieux est efficace.	?		?	?	?	?	?	?	?	?		?	?

30. À votre avis, y a-t-il un dédoublement des responsabilités entre la DGGRL et le PAA en ce qui concerne la gestion du contentieux?

1. Oui. Veuillez préciser : _____
2. Non
88. Je ne sais pas
99. Pas de réponse

31. Y a-t-il un dédoublement des responsabilités entre la DGGRL d'AADNC et les SJM dans la prestation du soutien au contentieux?

1. Oui. Veuillez préciser : _____
2. Non

88. Je ne sais pas
 99. Pas de réponse

32. Avez-vous d'autres commentaires concernant le rôle de la DGGRL?

1. Oui. Veuillez préciser :

2. Non.

33. Avez-vous d'autres commentaires concernant le rôle des SJM dans la prestation du soutien au contentieux?

1. Oui. Veuillez préciser :

2. Non.

DÉMONSTRATION D'EFFICIENCE

34. En ce qui a trait aux expériences relatives à votre unité, veuillez indiquer la mesure dans laquelle les ressources du PAA ont été suffisantes et appropriées, en utilisant une échelle de 1 à 10, où 1 signifie aucune mesure/pas du tout suffisant et approprié, et 10 signifie dans la plus grande mesure/toujours suffisant et approprié. [6.1]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Aucune mesure/ pas du tout										Dans la plus grande mesure/ toujours	Je ne sais pas/pas de réponse
[Si Q4 = 1 ou 2 (dossiers de contentieux)]												
a) Un <u>nombre</u> approprié d'avocats sont affectés aux dossiers de contentieux en fonction de l'évaluation du risque juridique et de la complexité des dossiers.												
b) Des avocats du <u>niveau</u> approprié sont affectés aux dossiers de contentieux en fonction de l'évaluation du risque juridique et de la complexité des dossiers.												
[Si Q4 = 4 (Dossiers de consultation)]												

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Aucune mesure/ pas du tout										Dans la plus grande mesure/ toujours	Je ne sais pas/pas de réponse
c) Un <u>nombre</u> approprié d'avocats sont affectés aux dossiers de consultation en fonction de l'évaluation du risque juridique et de la complexité des dossiers.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐
d) Des avocats du <u>niveau</u> approprié sont affectés aux dossiers de consultation en fonction de l'évaluation du risque juridique et de la complexité des dossiers.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐

35. **Quels facteurs contribuent à la capacité de votre unité de fournir des services juridiques opportuns et de grande qualité au meilleur coût [2.1] [2.2] [2.3]³⁷?**

36. **Quels facteurs nuisent à la capacité de votre unité de fournir des services juridiques opportuns et de grande qualité au meilleur coût [2.1] [2.2] [2.3]?**

37. **Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions?**

1. Oui. Veuillez préciser :

2. Non.

³⁷ Les services juridiques de qualité sont définis comme suit par le ministère de la Justice : exacts sur le plan du droit (le sujet n'est pas traité dans l'évaluation actuelle); uniformes et coordonnés dans tout le ministère de la Justice; équivalents ou supérieurs aux normes de service à la clientèle établies pour la rapidité, la réactivité et l'utilité; et conformes aux caractéristiques des lois et règlements bien rédigés en matière de services législatifs.

EXAMEN DES DOSSIERS – Dossiers de contentieux fermés

Vue d'ensemble

1. Numéro du dossier : _____
2. a) Date de réception de la demande : _____
(mm/jj/aa)
- b) Date d'ouverture du dossier : _____
(mm/jj/aa)
3. Date de fermeture du dossier : _____
(mm/jj/aa)
4. Unité organisationnelle principale :
___(01) Direction du contentieux ___(02) Bureau régional – Colombie-Britannique ___(03) Bureau régional – Région du Nord ___(04) Bureau régional – Prairies ___(05) Bureau régional – Ontario
___(06) Bureau régional – Québec ___(07) Bureau régional – Région de l'Atlantique
5. Unité organisationnelle d'appui :
___(01) Centre de droit autochtone ___(02) Section du droit et de la politique stratégique autochtones ___(03) Direction du règlement des différends ___(04) Services juridiques ministériels d'AADNC – Opérations et programmes ___(05) Services juridiques ministériels d'AADNC – Revendications particulières
___(06) Services juridiques ministériels d'AADNC – Négociations et affaires du Nord
___(07) Services juridiques ministériels d'AADNC – Enfants autochtones
___(08) Services juridiques ministériels d'AADNC – Traités et gouvernement autochtone – Négociations Ouest/revendications particulières C.-B./Yukon
___(09) Bureau régional – Colombie-Britannique ___(10) Bureau régional – Région du Nord ___(11) Bureau régional – Prairies ___(12) Bureau régional – Ontario ___(13) Bureau régional – Québec
___(14) Bureau régional – Région de l'Atlantique
6. Description du rôle d'appui :

7. Ministère/organisme client responsable :

8. Autres ministères participant au dossier : _____(00) Aucun

9. Autres paliers de gouvernement en cause : _____(00) Aucun

10. Aperçu général de l'objet du contentieux :

11. Le client est :

___(01) Revendicateur ___(02) Intimé ___(03) Appelant ___(04) Intimé en appel ___(88) Incapable d'évaluer
___(05) Défendeur ___(06) Requérent ___(07) Demandeur

12. Échelon du système judiciaire :

___(01) Cour suprême du Canada ___(02) Cour d'appel fédérale ___(03) Cour fédérale ___(04) Cour canadienne de l'impôt ___(05) Cour d'appel provinciale
___(06) Cour supérieure provinciale/territoriale ___(07) Cour provinciale
___(66) Autre (préciser) : _____

13. A) Résultat du dossier :

___(01) Régulé ___(02) Jugé ___(88) Incapable d'évaluer
___(03) Fermé par voie administrative/transféré

13. B) Résultat pour la Couronne :

___(01) Gain de cause ___(02) Gain de cause partiel ___(03) Échec

14. Les attentes du résultat ont-elles été communiquées au client, et celle qui a toujours éclairé le travail au dossier a-t-elle été atteinte à la fin de la vie du dossier?

___(01) Oui ___(00) Non ___(88) Incapable d'évaluer

15. L'affaire a-t-elle été portée en appel?

___(01) Oui ___(00) Non ___(99) Sans objet
Échelon du système judiciaire : ___(01) Provincial ___(88) Incapable d'évaluer ___(02) Cour suprême

16. D'après la documentation au dossier, l'avocat a-t-il décelé des questions qui auraient dû être renvoyées à d'autres secteurs du PAA ou du Ministère? ___(00) Aucun

___(01) Oui, à d'autres secteurs du PAA (préciser) : _____
___(02) Oui, Section du droit public ___(03) Oui, Direction du contentieux ___(04) Oui, Direction des services législatifs
___(05) Oui, à d'autres secteurs du Ministère (préciser) : _____

17. Quel était le niveau hiérarchique de l'avocat principal affecté initialement à ce dossier :

- ___(01) Conseiller juridique (LA1/LP1) ___(02) Conseiller juridique (LA2A/LP2) ___(03) Conseiller juridique principal (LA2B/LP3)
___(04) Avocat général (LA3A/LP4) ___(05) Avocat général principal (LA3B/LP5) ___(06) Gestionnaire (LC)
___(88) Incapable d'évaluer

18. L'avocat responsable a-t-il changé pendant la vie du dossier?

- ___(01) Oui ___(00) Non

Renseignements iCase– Caractéristiques des dossiers

19. Incidences possibles éventuelles pour le client (au début du dossier) [note : ce champ a été retiré d'iCase en avril 2013, si bien que les renseignements peuvent ne pas être disponibles] :

- ___(01) Affecte l'administration de la justice/la confiance du public ___(02) Concerne les traités ou les conventions ___03 Questions de droit et événements qui pourraient être controversés, attirer beaucoup d'attention des médias nationaux, ou concerner des ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues
___(04) Limites de la compétence fédérale ___(05) Effet important sur les ressources financières du client ou du gouvernement ___06 Effet important sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité
___(07) Effet important sur les lois/règlements du client ou du gouvernement ___08 Effet important sur les programmes/politiques/initiatives du client ou du gouvernement ___(09) Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis
___(10) Effet sur la Charte ou la Constitution ___(99) Sans objet ___(88) Incapable d'évaluer

20. Complexité :

- ___(01) Faible ___(02) Moyenne ___(03) Élevée ___(04) Méga ___(88) Incapable d'évaluer

21. Possibilité d'un règlement :

- ___(01) Faible ___(02) Moyenne ___(03) Élevée ___(99) Sans objet ___(88) Incapable d'évaluer

22. Niveau de risque :

- ___(01) Faible ___(02) Moyen ___(03) Élevé ___(88) Pas encore évalué

Ressources en personnel utilisées (selon iCase)

23. a) Nombre total, et niveau des avocats, des parajuristes et des autres employés du PAA affectés au dossier b) Nombre d'heures consacrées à ce dossier et *échancier (mm/jj/aa à mm/jj/aa) selon les écritures de comptabilisation du temps, pour chaque employé intervenant au dossier

a) Type Total b) Nombre d'heures par employé affecté au dossier, et *échancier

__01	LA0	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__02	LA1/LP1	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__03	LA2A/LP2	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__04	LA2B/LP3	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__05	LA3A/LP4	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__06	LA3B/LP5	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__07	LC	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__08	EC-01	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__09	EC-02	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__10	EC-03	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__11	EC-04	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__12	EC-05	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__13	EC-06	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__14	EC-07	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__15	EC-08	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

***Prière d'ajouter d'autres catégories de personnel, s'il y a lieu (p. ex., 6 : _____; 7 : _____, 8 : _____, et ainsi de suite).**

Évaluation des risques [selon le dossier ou selon les champs de texte dans iCase (contexte, incidences et statut)]

24. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés?

Cocher tous les risques qui s'appliquent, mais seulement si la documentation les précise (dans iCase ou dans le dossier). Ne pas cocher les risques qui sont déjà inscrits dans iCase dans les incidences possibles pour le client (voir Q15). Inclure les autres risques qui pourraient être cernés dans les sections du contexte, des incidences et du statut d'iCase, ainsi que les risques relevés dans les dossiers papier.

__(01) Question juridique
nouvelle

__(02) Constitution ou Charte

__(03) Disponibilité d'éléments de
preuve

- ☐ (04) Disponibilité de déposants/témoins
 ☐ (05) Faits difficiles pour appuyer la revendication/défense
 ☐ (06) Jurisprudence défavorable
- ☐ (07) Intérêt médiatique important
 ☐ (08) Ministres du Cabinet ou autres figures connues impliquées
 ☐ (09) Recours collectif
- ☐ (10) Question juridique jugée controversée
 ☐ (66) Autre (préciser) : _____
- ☐ (88) Incapable d'évaluer
- 25. Y a-t-il un niveau de risque indiqué au dossier (c.-à-d. pas dans iCase)?**
☐ (01) Oui ☐ (00) Non
- 26. Si oui, prière d'indiquer le niveau :**
☐ (01) Faible ☐ (02) Moyen ☐ (03) Élevé
- 27. Date de l'évaluation initiale du risque :** ____/____/____
 mm jj aa ☐ (88) Incapable d'évaluer
- 28. Le niveau de risque évalué a-t-il été communiqué au client?**
☐ (01) Oui ☐ (00) Non
- 29. Qui a été consulté pour l'évaluation initiale du risque?**
☐ (00) Pas précisé au dossier ☐ (01) Ministère/organisme client ☐ (02) SJM du client
☐ (03) Service spécialisé au sein du ministère de la Justice (p. ex., Secteur du droit public ou Secteur des politiques, etc.) ☐ (04) Autres SJM susceptibles d'être touchés
☐ (66) Autre (préciser) : _____
- 30. Le risque a-t-il été réévalué?**
☐ (01) Oui ☐ (00) Non
- 31. Raisons pour lesquelles les risques ont été réévalués (selon le champ des notes d'iCase, les renseignements au dossier) :**
☐ (01) Examen normal (habituellement aux 90 jours)
☐ (02) Nouvelles questions juridiques soulevées
☐ (03) Nouvelle demande (supplémentaire) de services juridiques
☐ (04) Nouveaux éléments de preuve/faits
☐ (66) Autre (prière de préciser) : _____
- 32. Quel est le niveau final de risque?**
☐ (01) Faible ☐ (02) Moyen ☐ (03) Élevé
- 33. Quelle est la date de l'évaluation finale des risques :** ____/____/____
 mm jj aa ☐ (88) Incapable d'évaluer
- 34. Si le dossier a été réévalué à un niveau de risque plus élevé, certaines des choses suivantes sont-elles survenues après la réévaluation?**

- | | | |
|---|---|--|
| ___(01) Augmentation du nombre d'avocats | ___(02) Affectation d'un avocat-conseil | ___(03) Possibilité d'un processus de règlement des différends |
| ___(04) Utilisation d'un processus de règlements des différends | ___(05) Augmentation du nombre de consultations | ___(06) Augmentation du nombre de rapports |
| ___(66) Autre (préciser) : _____ | | ___(88) Incapable d'évaluer |

35. Si le dossier a été réévalué à un niveau de risque moindre, certains des points suivants sont-ils survenus après la réévaluation?

- | | | | |
|---|--|--|---|
| ___(01) Diminution du nombre d'avocats au dossier | ___(02) Affectation de moins d'avocats-conseils au dossier | ___(03) Possibilité d'un processus de règlement des différends | ___(04) Utilisation d'un processus de règlements des différends |
| ___(66) Autres changements (prière de préciser) : _____ | | | |
| ___(88) Incapable d'évaluer | | | |

Communications

36. Quels documents parmi les suivants concernant l'évaluation et la communication des risques juridiques y a-t-il dans le dossier (cocher chaque type de document qui se trouve au dossier)? ___(99) Sans objet

- | | | |
|--|--|---|
| ___(01) Document d'évaluation des risques | ___(02) Plan d'urgence | ___(03) Plan de communication (devrait faire partie du plan d'urgence, mais vérifier pour être sûr) |
| ___(04) Notes d'information | ___(05) Rapport de prévision pour le dossier | ___(06) Surveillance des médias (p. ex., coupures de presse au dossier, etc.) |
| ___(66) Autres documents liés aux risques (préciser) : _____ | | |

37. Y a-t-il quelque chose au dossier qui indique que les intervenants suivants ont été informés ou que leur approbation a été demandée?

- | | | |
|--|---|--|
| ___(01) Gestionnaire du PAA | ___(02) Gestionnaires régionaux | ___(03) Centre national du contentieux |
| ___(04) Comité du droit et des orientations du PAA | ___(05) Comité régional de gestion du droit et du contentieux | |
| ___(06) SM/ministre | ___(66) Autre (préciser) : _____ | |

38. Y a-t-il quelque chose au dossier qui indique qu'il a été examiné lors de l'un des forums de communication ou d'une réunion de comité ci-après?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| ___(01) Oui (choisir tout ce qui s'applique) : | ___(00) Aucune indication au dossier |
| ☐ Téléconférence nationale | |
| ☐ Réunions de subordonnés directs | |
| ☐ Groupe de travail sur les pratiques générales | |
| ☐ Réunions de mise à jour sur les questions clés | |

- ☐ Groupe de la gestion du droit
- ☐ Comité du droit et des orientations du PAA
- ☐ Réunion sur les questions clés du CDA
- ☐ Groupe consultatif d'experts du CDA
- ☐ Réunion des dirigeants du CGRJ
- ☐ Réunion du groupe CGRJ
- ☐ Comité régional du droit et du contentieux
- ☐ Téléconférence nationale de coordination sur la consultation et l'accommodement des Autochtones
- ☐ Téléconférence des juristes des SJM d'AADNC sur les traités et l'autonomie gouvernementale modernes
- ☐ Cadre provisoire de surveillance du Tribunal des revendications particulières
- ☐ Comité d'examen des enjeux du Tribunal des revendications particulières
- ☐ Réunion sur les enjeux de la pratique relatifs aux revendications particulières
- ☐ Comité de gestion financière des SJM d'AADNC
- ☐ Comité des orientations des SJM d'AADNC
- ☐ Conseil exécutif supérieur des SJM d'AADNC
- ☐ Comité opérationnel des SJM d'AADNC
- ☐ Réunion de gestion des SJM d'AADNC sur les traités et le gouvernement autochtone
- ☐ Autre (préciser) : _____

39. Y a-t-il quelque chose au dossier qui indique que certains des intervenants suivants ont été informés des risques juridiques et des événements liés aux risques (c.-à-d. l'avocat a-t-il fait rapport des dossiers à la haute direction et à d'autres personnes)?

- ___(00) Rien au dossier n'indique que quiconque a été informé des risques juridiques
- ___(01) Haute direction à l'Administration centrale du Ministère ___(02) Gestionnaires régionaux ___(03) Comités des risques
- ___(04) SJM du PAA ___(05) Fonctionnaires du client ___(06) Comité national du contentieux
- ___(07) Gestionnaires du Portefeuille ___(08) Autre (prière de préciser) : _____

40. Prière d'ajouter tout autre renseignement qui, selon vous, aiderait à comprendre comment les risques ont été gérés dans ce dossier.

Consultations

41. Y a-t-il quelque chose au dossier qui indique que les intervenants suivants ont été consultés?

- ___(00) Aucune indication de consultation au dossier
- ___(01) Ministère client ___(02) SJM d'AADNC ___(03) Gestionnaire du PAA
- ___(04) Comité de contentieux ou de risques ___(05) Service spécialisé au sein du Ministère (p. ex., Secteur du droit public, Secteur des politiques, etc.) ___(06) DGGRL d'AADNC
- ___(07) Personne-ressource de la GRJ pour la région/section
- ___(08) Autres SJM susceptibles d'être touchés

__(66) Autre (préciser) : _____

42. Conseils juridiques/consultations demandés (Note : Les consultations peuvent comporter un rapport oral/écrit ou des discussions sur les stratégies possibles, les options, les façons d'aborder le dossier) :

a) **CDA/DAPS/DRD/PAA** __01 Oui. Préciser le domaine : _____
__(00) Non

Si oui, raison de la consultation du CDA/du DAPS/de la DRD/du PAA :

__(01) Détermination et évaluation du risque juridique	__(02) Incidences possibles du risque juridique	__(03) Recherche d'une approche convergente à l'échelle du gouvernement
__(04) Options juridiques possibles	__(05) Stratégies de contentieux possibles	__(06) Recherche d'une orientation de politique
__(07) Partage d'information	__(08) Expertise du domaine de pratique	__(09) Conseils/avis juridiques

__(66) Autre (préciser) : _____

__(88) Incapable d'évaluer

b) **Bureau régional/PAA** __01 Oui. Préciser le domaine : _____
__(00) Non

Si oui, raison de la consultation du bureau régional :

__(01) Détermination et évaluation du risque juridique	__(02) Incidences possibles du risque juridique	__(03) Recherche d'une approche convergente à l'échelle du gouvernement
__(04) Options juridiques possibles	__(05) Stratégies de contentieux possibles	__(06) Recherche d'une orientation de politique
__(07) Partage d'information	__(08) Expertise du domaine de pratique	__(09) Conseils/avis juridiques

__(66) Autre (préciser) : _____

__(88) Incapable d'évaluer

c) **SJM d'AADNC** __01 Oui, préciser le domaine : _____
__(00) Non

Si oui, raison de la consultation des SJM d'AADNC :

- | | | |
|---|--|--|
| ___(01) Détermination et évaluation du risque juridique | ___(02) Incidences possibles du risque juridique | ___(03) Recherche d'une approche convergente à l'échelle du gouvernement |
| ___(04) Options juridiques possibles | ___(05) Stratégies de contentieux possibles | ___(06) Recherche d'une orientation de politique |
| ___(07) Partage d'information | ___(08) Expertise du domaine de pratique | ___(09) Conseils/avis juridiques |

___(66) Autre (prière de préciser) : _____

___(88) Incapable d'évaluer

d) **Autres services au sein du Ministère** ___(01) Oui

Préciser : _____

___(00) Non

Si oui, raison de la consultation d'autres services du Ministère :

- | | | |
|---|--|--|
| ___(01) Détermination et évaluation du risque juridique | ___(02) Incidences possibles du risque juridique | ___(03) Recherche d'une approche convergente à l'échelle du gouvernement |
| ___(04) Options juridiques possibles | ___(05) Stratégies de contentieux possibles | ___(06) Recherche d'une orientation de politique |
| ___(07) Partage d'information | ___(08) Expertise du domaine de pratique | ___(09) Conseils/avis juridiques |

___(10) Questions de droit administratif

___(11) Conforme à la Charte

___(12) Questions constitutionnelles

___(13) Protection des renseignements personnels/accès à l'information

___(66) Autre (préciser) : _____

e) **Ministères/organismes clients** ___(01) Oui (préciser) : _____

___(00) Non

Si oui, raison de la consultation du client :

- | | | |
|---|--|--|
| ___(01) Détermination et évaluation du risque juridique | ___(02) Incidences possibles du risque juridique | ___(03) Recherche d'une approche convergente à l'échelle du gouvernement |
| ___(04) Options possibles | ___(05) Stratégies de contentieux possibles | ___(06) Recherche d'une orientation de politique |

___(07) Partage d'information

___(66) Autre (préciser) : _____

f) **Autres ministères** ___(01) Oui

(préciser) : _____

___(00) Non

Si oui, raison de la consultation d'autres ministères :

- ___(01) Détermination et évaluation du risque juridique ___(02) Incidences possibles du risque juridique ___(03) Recherche d'une approche convergente à l'échelle du gouvernement
- ___(04) Options possibles ___(05) Stratégies de contentieux possibles ___(06) Recherche d'une orientation de politique
- ___(07) Partage d'information
- ___(66) Autre (préciser) : _____
- ___(88) Incapable d'évaluer

Processus d'assurance de la qualité

43. Processus d'assurance de la qualité appliqués selon la documentation au dossier (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent) :

- ___(01) Examen par les pairs (membres du PAA) ___(05) Examen par le gestionnaire
- ___(02) Examen par les groupes de pratique du PAA ___(06) Examen par les comités de gestion du PAA
- ___(03) Examen par les SJM d'AADNC ___(07) Examen par le SM/CE
- ___(04) Examen par le Comité régional du droit et du contentieux ___(08) Examen par le Comité national du contentieux
- ___(66) Autre (préciser) : _____
- ___(88) Incapable d'évaluer

Options de règlement des différends

44. a) Certaines options de règlement des différends ont-elles été envisagées?

- ___(01) Oui ___(00) Non (pourquoi pas) _____ ___(88) Incapable d'évaluer

b) Si oui, quelles sont les options de règlement des différends qui ont été envisagées (cocher TOUTES les réponses qui s'appliquent)?

- ___(01) Négociation ___(02) Médiation volontaire ___(03) Médiation obligatoire
- ___(04) Arbitrage ___(05) Autre processus judiciaire
- ___(66) Autre (préciser) : _____ ___(88) Incapable d'évaluer

45. a) A-t-on effectivement recouru à des options de règlement des différends?

- ___(01) Oui ___(00) Non (pourquoi pas) _____ ___(88) Incapable d'évaluer

b) Si oui, à quelles options de règlement des différends a-t-on recouru (cocher TOUTES les réponses qui s'appliquent)?

- ___(01) Négociation ___(02) Médiation volontaire ___(03) Médiation obligatoire
- ___(04) Arbitrage ___(05) Autre processus judiciaire

__(66) Autre (prière de préciser) :

__(88) Incapable d'évaluer

46. Y a-t-il quelque indication que le client a participé à la sélection d'une ou de plusieurs des options de règlement des différends auxquelles on a recouru?

__(01) Oui __(00) Non

47. Y a-t-il quelque indication que le processus de RD a été utilisé à la DGGRL?

__(01) Oui __(00) Non

48. Y a-t-il quelque indication du rôle des SJM dans le soutien au contentieux dans ce dossier?

__(01) Oui __(00) Non

49. Y a-t-il quelque indication du rôle de la DGGRL dans ce dossier?

__(01) Oui __(00) Non

50. a) Le RD a-t-il été utilisé / recommandé à plus d'une occasion dans ce dossier?

__(01) Oui __(00) Non (pourquoi pas) _____

Commentaires/observations :

EXAMEN DES DOSSIERS – Dossiers de consultation fermés

Vue d'ensemble

1. Numéro du dossier : _____

2. a) Date de réception de la demande : _____ b) Date d'ouverture du dossier : _____ 3. Date de fermeture du dossier : _____

(mm/jj/aa)

(mm/jj/aa)

(mm/jj/aa)

4. Type de dossier :

___(01) Consultation ___(02) Politique ___(03) Soutien au contentieux ___(04) Négociation
___(05) Revendications particulières ___(06) Autre politique/programme (préciser) : _____

5. Unité organisationnelle principale :

___(01) Centre de droit autochtone ___(02) Section du droit et de la politique stratégique autochtones ___(03) Direction du règlement des différends ___(04) Services juridiques ministériels d'AADNC – Opérations et programmes ___(05) Services juridiques ministériels d'AADNC – Revendications particulières

___(06) Services juridiques ministériels d'AADNC – Négociations et affaires du Nord

___(07) Services juridiques ministériels d'AADNC – Enfants autochtones

___(08) Services juridiques ministériels d'AADNC – Traités et gouvernement autochtone – Négociations Ouest/revendications particulières C.-B./Yukon

___(09) Bureau régional – Colombie-Britannique ___(10) Bureau régional – Région du Nord ___(11) Bureau régional – Prairies ___(12) Bureau régional – Ontario ___(13) Bureau régional – Québec

___(14) Bureau régional – Atlantique

6. Unité organisationnelle d'appui :

___(01) Centre de droit autochtone ___(02) Section du droit et de la politique stratégique autochtones ___(03) Direction du règlement des différends ___(04) Services juridiques ministériels d'AADNC – Opérations et programmes ___(05) Services juridiques ministériels d'AADNC – Revendications particulières

___(06) Services juridiques ministériels d'AADNC – Négociations et affaires du Nord

___(07) Services juridiques ministériels d'AADNC – Enfants autochtones

___(08) Services juridiques ministériels d'AADNC – Traités et gouvernement autochtone – Négociations Ouest/revendications particulières C.-B./Yukon

___(09) Bureau régional – Colombie-Britannique ___(10) Bureau régional – Région du Nord ___(11) Bureau régional – Prairies ___(12) Bureau régional – Ontario ___(13) Bureau régional – Québec

__ (14) Bureau
régional –
Atlantique

7. Description du rôle d'appui : _____

8. Ministère/organisme client responsable :

9. Autres ministères participant au dossier :

__ (00) Aucun

10. Autres paliers de gouvernement en cause :

__ (00) Aucun

11. Aperçu général de l'enjeu (qu'est-ce qui a déclenché la demande, description de l'enjeu) :

12. Résultat du dossier :

__ (01) Le client a examiné les
risques juridiques cernés et
a procédé comme prévu à
l'origine

__ (02) Le client a étudié les
conseils juridiques et pris
l'option de réduire/atténuer
les risques juridiques

__ (03) Contentieux/contestation
contre le gouvernement

__ (66) Autre (prière de
préciser) : _____

__ (88) Incapable d'évaluer

13. Niveau hiérarchique de l'avocat principal assigné à ce niveau d'appel :

__ (01) Conseiller juridique (LA1/LP1)
(LA2A/LP2)

__ (02) Conseiller juridique

__ (03) Conseiller juridique principal (LA2B/LP3)

__ (04) Avocat général (LA3A/LP4)
(LC)

__ (05) Avocat général principal (LA3B/LP5)

__ (06) Gestionnaire

__ (88) Incapable d'évaluer

14. L'avocat responsable a-t-il changé pendant la vie du dossier?

__ (01) Oui

__ (00) Non

Évaluation des risques [selon le dossier ou selon les champs de texte dans iCase (contexte, incidences et statut)]

15. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés? Cocher toutes les réponses qui s'appliquent. Ne cocher que les réponses pour lesquelles la documentation précise les risques (dans iCase ou dans le dossier).

__ (01) Question juridique
nouvelle

__ (02) Constitution ou Charte

__ (03) Disponibilité d'éléments de
preuve

__ (04) Disponibilité de
déposants/témoins

__ (05) Faits difficiles pour appuyer
la demande/défense

__ (06) Jurisprudence défavorable

- ☐ (07) Intérêt médiatique important ☐ (08) Recours collectif ☐ (09) Ministres du Cabinet ou autres personnalités connues impliqués
- ☐ (10) Question juridique jugée controversée ☐ (11) Responsabilité de la Couronne
- ☐ (66) Autre (prière de préciser) : _____
- ☐ (88) Incapable d'évaluer

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

- ☐ (01) Oui ☐ (00) Non

17. Si oui, niveau de risque indiqué :

- ☐ (01) Faible ☐ (02) Moyen ☐ (03) Élevé

18. Date de l'évaluation initiale du risque : ____/____/____
mm jj aa

- ☐ (88) Incapable d'évaluer

19. Le niveau de risque a-t-il été communiqué au client?

- ☐ (01) Oui ☐ (00) Non

20. Qui a été consulté pour l'évaluation initiale du risque?

- ☐ (00) Pas indiqué dans le dossier ☐ (01) Ministère/organisme client ☐ (02) SJM du client
- ☐ (03) Service spécialisé au sein du Ministère (p. ex., Secteur du droit public ou Secteur des politiques, etc.) (préciser) : _____ ☐ (04) Autres SJM susceptibles d'être touchés
- ☐ (05) Autres secteurs du Portefeuille (préciser) : _____
- ☐ (06) Autres ministères (préciser) : _____
- ☐ (66) Autre (préciser) : _____

21. Y a-t-il des indications d'implication continue?

- ☐ (01) Oui ☐ (00) Non

22. Si oui, le risque a-t-il été réévalué?

- ☐ (00) Non ☐ (01) Oui

23. Raisons pour lesquelles les risques ont été réévalués (cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

- ☐ (88) Incapable d'évaluer
- ☐ (01) Examen normal (habituellement effectué aux 90 jours)
- ☐ (02) Nouvelles questions juridiques soulevées
- ☐ (03) Nouvelle demande (demande supplémentaire) de services juridiques
- ☐ (04) Nouveaux éléments de preuve/faits
- ☐ (66) Autre (préciser) : _____

24. Quel est le niveau final de risque?

__(01) Faible __(02) Moyen __(03) Élevé

25. Quelle est la date de l'évaluation **finale** des risques : ____/____/____ (88) Incapable d'évaluer
mm jj aa

26. Si le dossier a été réévalué à un niveau de risque plus élevé, certaines des choses suivantes sont-elles survenues après la réévaluation?

__(01) Augmentation du nombre d'avocats au dossier	__(02) Affectation d'un avocat-conseil au dossier	__(03) Possibilité d'un processus de règlement des différends	__(04) Utilisation d'un processus de règlements des différends
__(05) Augmentation du nombre de consultations	__(06) Augmentation du nombre de rapports	__(66) Autre (préciser) : _____	
__(88) Incapable d'évaluer			

Ressources en personnel utilisées (selon iCase)

27. a) Nombre total, et niveau des avocats, des parajuristes et des autres employés du PAA affectés au dossier b) Nombre d'heures consacrées au dossier, et échéancier (mm/jj/aa à mm/jj/aa) selon les écritures de comptabilisation du temps, pour chaque employé intervenant au dossier

a) Type	Total	*b) Nombre d'heures par employé affecté au dossier, et échéancier
__01 LA0	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__02 LA1/LP1	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__03 LA2A/LP2	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__04 LA2B/LP3	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__05 LA3A/LP4	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__06 LA3B/LP5	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__07 LC	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__08 EC-01	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__09 EC-02	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__10 EC-03	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__11 EC-04	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
__12 EC-05	_____	1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

___13 EC-06 _____ 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

___14 EC-07 _____ 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

___15 EC-08 _____ 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

**Prière d'ajouter d'autres catégories de personnel, s'il y a lieu (p. ex., 6 : _____; 7 : _____, 8 : _____, et ainsi de suite).*

Communications

28. Quels documents parmi les suivants concernant l'évaluation et la communication des risques juridiques y a-t-il dans le dossier (cocher chaque type de document qui se trouve dans le dossier)? _____ (99) Sans objet

___(01) Document d'évaluation des risques

___(02) Conseils/avis juridiques

___(03) Notes d'information

___(04) Rapport des prévisions pour le dossier

___(05) Surveillance des médias (p. ex., coupures de presse au dossier, etc.)

___(66) Autres documents liés aux risques (préciser) : _____

29. Y a-t-il quelque chose au dossier qui indique qu'il a été examiné dans un des forums de communication ci-après?

(01) Oui (choisir tout ce qui s'applique) :

___(00) Aucune indication au dossier

- ☐ Téléconférence nationale
- ☐ Réunions des subordonnés directs
- ☐ Groupe de travail sur les pratiques générales
- ☐ Réunions de mise à jour sur les questions clés
- ☐ Groupe de la gestion du droit
- ☐ Comité du droit et des orientations du PAA
- ☐ Réunion sur les questions clés du CDA
- ☐ Groupe consultatif d'experts du CDA
- ☐ Réunion des dirigeants du CGRJ
- ☐ Réunion du groupe CGRJ
- ☐ Comité régional du droit et du contentieux
- ☐ Téléconférence nationale de coordination sur la consultation et l'accommodement des Autochtones
- ☐ Téléconférence des juristes des SJM d'AADNC sur les traités et l'autonomie gouvernementale modernes
- ☐ Cadre provisoire de surveillance du Tribunal des revendications particulières
- ☐ Comité d'examen des enjeux du Tribunal des revendications particulières
- ☐ Réunion sur les enjeux de la pratique relatifs aux revendications particulières
- ☐ Comité de gestion financière des SJM d'AADNC
- ☐ Comité des orientations des SJM d'AADNC
- ☐ Conseil exécutif supérieur des SJM d'AADNC
- ☐ Comité opérationnel des SJM d'AADNC
- ☐ Réunion de gestion des SJM d'AADNC sur les traités et le gouvernement autochtone
- ☐ Autre (préciser) : _____

30. Y a-t-il quelque chose au dossier qui indique que certains des intervenants suivants ont été informés des risques juridiques et des événements liés aux risques (c.-à-d. l'avocat a-t-il fait rapport des dossiers à la haute direction et à d'autres personnes)?

- ___(00) Rien au dossier n'indique que quiconque a été informé des risques juridiques
- | | | |
|---|--|--|
| ___(01) Haute direction à l'AC du Ministère | ___(02) Gestionnaires régionaux | ___(03) Comités des risques |
| ___(04) SJM d'AADNC | ___(05) Fonctionnaires du client | ___(06) Comité national du contentieux |
| ___(07) Gestionnaires du Portefeuille | ___(08) Autres SJM susceptibles d'être touchés | |
- ___(66) Autre (prière de préciser) : _____

31. Prière d'ajouter tout autre renseignement qui, selon vous, aiderait à comprendre comment les risques ont été gérés dans ce dossier.

Consultations

32. Y a-t-il quelque chose au dossier qui indique que les intervenants suivants ont été consultés?

- ___(00) Aucune indication de consultation au dossier
- | | | |
|---|---|--|
| ___(01) Ministère client | ___(02) SJM d'AADNC | ___(03) Gestionnaire du PAA |
| ___(04) Personne-ressource de la GRJ pour la région/section | ___(05) Service spécialisé au sein du Ministère (p. ex., Secteur du droit public, Secteur des politiques, etc.) | ___(06) Autres SJM susceptibles d'être touchés |
- ___(66) Autre (préciser) : _____

33. Conseils juridiques/consultation demandés (Note : Les consultations peuvent comporter un rapport oral/écrit ou des discussions sur les stratégies possibles, les options, les façons d'aborder le dossier) :

- a) CDA/DAPS/DRD/PAA ___(01) Oui
 ___(00) Non

Si oui, raison de la consultation du CDA/du DAPS/de la DRD/du PAA :

- | | | |
|---|--|--|
| ___(01) Détermination et évaluation du risque juridique | ___(02) Incidences possibles du risque juridique | ___(03) Recherche d'une approche convergente à l'échelle du gouvernement |
| ___(04) Options juridiques possibles | ___(05) Stratégies de contentieux possibles | ___(06) Recherche d'une orientation de politique |
| ___(07) Partage d'information | ___(08) Expertise du domaine de pratique | ___(09) Conseils/avis juridiques |
- ___(66) Autre (préciser) : _____
- ___(88) Incapable d'évaluer

b) **Bureau régional/PAA** __ (01) Oui, préciser le domaine : _____
 __ (00) Non

Si oui, raison de la consultation :

- | | | |
|--|--|---|
| __(01) Détermination et
évaluation du risque
juridique | __(02) Incidences possibles du
risque juridique | __(03) Recherche d'une approche
convergente à l'échelle du
gouvernement |
| __(04) Options juridiques
possibles | __(05) Stratégies de contentieux
possibles | __(06) Recherche d'une orientation
de politique |
| __(07) Partage
d'information | __(08) Expertise du domaine de
pratique | __(09) Conseils/avis juridiques |
| __(66) Autre (préciser) : _____ | | |
| __(88) Incapable d'évaluer | | |

c) **SJM d'AADNC** __ (01) Oui, préciser le domaine : _____
 __ (00) Non

Si oui, raison de la consultation des SJM d'AADNC :

- | | | |
|--|--|---|
| __(01) Détermination et
évaluation du risque
juridique | __(02) Incidences possibles du risque
juridique | __(03) Recherche d'une approche
convergente à l'échelle du
gouvernement |
| __(04) Options juridiques
possibles | __(05) Stratégies de contentieux
possibles | __(06) Recherche d'une
orientation de politique |
| __(07) Partage
d'information | __(08) Expertise du domaine de
pratique | __(09) Conseils/avis juridiques |
| __(66) Autre
(préciser) : _____ | | |
| __(88) Incapable d'évaluer | | |

d) **Autres unités/SJM du ministère de la Justice** __01 Oui
 __ (00) Non

Si oui, raison de la consultation d'autres services du Ministère :

- | | | |
|--|--|---|
| __(01) Détermination et
évaluation du risque
juridique | __(02) Incidences possibles du risque
juridique | __(03) Recherche d'une approche
convergente à l'échelle du
gouvernement |
| __(04) Options juridiques
possibles | __(05) Stratégies de contentieux
possibles | __(06) Recherche d'une
orientation de politique |
| __(07) Partage
d'information | __(08) Expertise du domaine de
pratique | __(09) Conseils/avis juridiques |
| __(10) Questions de droit
administratif | __(11) Conforme à la Charte | __(12) Questions
constitutionnelles |

___(13) Protection des renseignements personnels/accès à l'information
___(66) Autre (préciser) : _____

___(88) Incapable d'évaluer

Si oui, raison de la consultation du client :

___(01) Détermination et évaluation du risque juridique
___(02) Incidences possibles du risque juridique
___(03) Recherche d'une approche convergente à l'échelle du gouvernement

___(04) Options possibles
___(05) Stratégies de contentieux possibles
___(06) Recherche d'une orientation de politique

___(07) Partage d'information

___(66) Autre (préciser) : _____

___(88) Incapable d'évaluer

e) **Autres ministères** ___(01) Oui (préciser) : _____

___(00) Non

Si oui, raison de la consultation d'autres ministères :

___(01) Détermination et évaluation du risque juridique
___(02) Incidences possibles du risque juridique
___(03) Recherche d'une approche convergente à l'échelle du gouvernement

___(04) Options possibles
___(05) Stratégies de contentieux possibles
___(06) Recherche d'une orientation de politique

___(07) Partage d'information

___(66) Autre (préciser) : _____

___(88) Incapable d'évaluer

Processus d'assurance de la qualité

34. Processus d'assurance de la qualité appliqués selon la documentation au dossier? (Cocher toutes les réponses qui s'appliquent) :

- ___(01) Examen par les pairs (membres du PAA)
___(02) Examen par les groupes de pratique du PAA
___(03) Examen du projet d'avis par les SJM d'AADNC
___(04) Examen du projet d'avis par le bureau régional
___(05) Examen par le gestionnaire
___(06) Examen par l'équipe de gestion du PAA

__(66) Autre (préciser) :

__(88) Incapable d'évaluer

Commentaires/observations :
