



**PORTEFEUILLE DU DROIT DES AFFAIRES ET
DU DROIT RÉGLEMENTAIRE
ÉVALUATION
Rapport final**

Mars 2016

**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 978-0-660-05177-2

No de cat. J2-424/2016F-PDF

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Contexte	1
1.2. Objet et portée de l'évaluation.....	1
1.3. Structure du rapport	2
2. PROFIL DU PORTEFEUILLE DU DROIT DES AFFAIRES ET DU DROIT RÉGLEMENTAIRE.....	3
2.1 Structure.....	5
2.2. Ressources.....	10
3. MÉTHODOLOGIE	13
3.1. Examen des documents et des données	13
3.2. Entrevues avec les principaux intervenants	13
3.3. Sondage auprès des avocats du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire.....	14
3.4. Études de cas.....	15
3.5. Limites inhérentes aux méthodes d'évaluation et stratégie d'atténuation	16
4. PRINCIPALES CONSTATATIONS.....	19
4.1. Pertinence.....	19
4.2. Rendement – Atteinte des résultats attendus (efficacité).....	28
4.3. Rendement — Démonstration de l'efficacité et de l'économie	48
5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	57
5.1. Pertinence.....	57
5.2. Rendement	57

Annexe A : Grille d'évaluation	63
Annexe B : Modèle logique.....	75
Annexe C : Instruments de collecte des données.....	85

ACRONYMES

BSMA	Bureau du sous-ministre adjoint
CM	Cabinet du ministre
CSM	Cabinet du sous-ministre
DGR	Directeur général régional
ETP	Équivalent temps plein
MPD	Modèle de pratique du droit
PAA	Portefeuille des affaires autochtones
PD	Praticien du droit
PDADR	Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire
PE	Protocole d'entente
PI	Propriété intellectuelle
RCN	Région de la capitale nationale
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SDC	Section du droit commercial
SJM	Services juridiques ministériels
SPPC	Service des poursuites pénales du Canada
TI	Technologie de l'information

SOMMAIRE

1. Introduction

Le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR) est l'un des six portefeuilles qui font partie intégrante du ministère de la Justice Canada. Au moment de l'évaluation, le PDADR offrait des services de consultation juridique et de contentieux à 38 ministères, entités et organismes fédéraux clients, par l'intermédiaire de 14 Services juridiques ministériels (SJM).

La présente évaluation du PDADR est la première jamais effectuée. La Division de l'évaluation du ministère de la Justice a mené l'évaluation, qui a porté essentiellement sur les activités du Portefeuille de 2009-2010 à 2013-2014. Un comité consultatif de l'évaluation composé de représentants de l'administration centrale et des bureaux régionaux du Portefeuille a apporté une constante rétroaction à l'évaluation. Conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, l'évaluation a visé principalement à analyser les questions fondamentales de la pertinence et du rendement (c.-à-d., l'efficacité, l'efficience et l'économie).

2. Constatations de l'évaluation

Pertinence

L'évaluation a permis de constater que le PDADR accuse un très haut degré de pertinence en ce sens qu'il répond à un besoin constant des ministères et organismes fédéraux de disposer de services juridiques qui veillent à ce que leurs activités n'excèdent pas le cadre de la loi et à ce que leurs décisions soient éclairées en prenant en considération, en réduisant au minimum ou en prévenant les risques juridiques susceptibles d'entraîner toute responsabilité juridique. Parallèlement, les demandes fondées sur le droit et les actions en justice prises par ou contre la Couronne font partie intégrante de la réalité opérationnelle des ministères et organismes fédéraux et, à cet égard, les services de contentieux répondent également à un besoin continu. D'après aussi bien les études de cas que les entrevues auprès des clients, les conseils fournis par les avocats du PDADR sont pris en compte dans les stratégies et les décisions juridiques adoptées par les

ministères et organismes clients. Bien qu'ils ne soient pas nécessairement suivis, ces conseils sensibilisent davantage les clients aux risques courus, ce qui en définitive oriente leurs décisions et contribue à la gestion globale du risque. Les données iCase indiquent une forte demande de ce type de service auprès du Portefeuille, qui a géré une moyenne de 30 000 dossiers juridiques actifs et inscrit une moyenne de 1 080 841 heures au regard de ces dossiers à chacun des exercices visés par l'évaluation.

Les activités du Portefeuille sont, en soi, harmonisées avec les priorités du gouvernement fédéral, en ce sens que le PDADR répond aux demandes de services juridiques liées à des priorités actuelles ou nouvelles des ministères et organismes clients qui, eux-mêmes, répondent aux priorités et aux orientations du gouvernement fédéral en matière de politiques.

Les services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative du Portefeuille sont également bien adaptés aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministre de la Justice et procureur général est responsable de fournir des services juridiques aux ministères et organismes du gouvernement fédéral. De plus, le modèle centralisé selon lequel le ministère de la Justice fournit les services juridiques aux ministères et organismes fédéraux, sauf exceptions, a été intégré à la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor du Canada, qui indique le ministère de la Justice Canada comme fournisseur obligatoire de services juridiques aux ministères et organismes fédéraux.

Rendement

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 les résultats visés) et sur l'efficience et l'économie (c.-à-d. la mesure dans laquelle elle utilise les moyens appropriés et efficaces pour produire les résultats visés).

Efficacité

L'évaluation a permis de constater que, dans l'ensemble, le Portefeuille fournit des services juridiques de haute qualité de façon rapide, adaptée et utile. De plus, les conseillers sont en général très conscients de la nécessité de « parler d'une même voix » et se renseignent de la façon la plus large possible afin d'offrir des conseils juridiques cohérents. Toutefois, l'évaluation indique que la prestation de rapports d'étape instructifs à intervalles réguliers reste à améliorer, car les clients qui ne sont pas régulièrement en contact avec des avocats (p. ex., à l'occasion de rencontres récurrentes) ont mentionné en général qu'ils doivent demander des mises à jour sur leurs demandes

de services juridiques. Malgré cet inconvénient, les conclusions de l'évaluation indiquent que les clients sont en général très satisfaits des services juridiques que le PDADR leur fournit.

Bien qu'ils aient la perception de fournir des services juridiques de haute qualité qui répondent aux normes ministérielles, les avocats ont relevé plusieurs facteurs qui réduisent leur capacité à y parvenir, notamment : le volume de travail administratif connexe (p. ex., l'ouverture et la fermeture de dossiers, les exigences liées à la gestion du risque juridique dans iCase, la comptabilisation du temps, les rapports à faire et le classement des dossiers), le manque de services de soutien administratifs et parajuridiques, et le personnel réduit chargé d'effectuer le travail. Selon les avocats, d'autres outils ou types de soutien les aideraient à exécuter leur travail, notamment : plus de soutien administratif pour les tâches non juridiques et plus de soutien parajuridique, l'amélioration de Justipédia, et une meilleure technologie d'information. Bien qu'elles aient mentionné qu'elles aimeraient que Justipédia soit amélioré, les personnes interrogées ont mentionné fréquemment ce portail comme étant l'un des outils les plus utiles pour gérer leur travail, tout comme les groupes de pratique et l'examen par les pairs. La plupart des avocats du PDADR sont satisfaits de la formation que leur offre le Ministère, quoique certains aient exprimé le souhait de suivre des cours plus avancés. Cependant, ils étaient moins satisfaits des cours offerts à l'extérieur, évoquant les difficultés à obtenir la formation par suite des restrictions budgétaires et des tracasseries administratives liées aux processus d'approbation.

Le PDADR étant le plus grand et le plus décentralisé des portefeuilles du Ministère, les échanges et la communication d'information sont des aspects vitaux des opérations. L'échange de renseignements secrets entre les parties différentes du Portefeuille et l'absence d'une interface de technologie de l'information (TI) fluide entre l'administration centrale du ministère de la Justice et les SJM ont été souvent mentionnés comme sources de difficultés pour les échanges d'information à l'intérieur du Portefeuille, quoique ces questions dépassent le cadre du PDADR et intéressent une partie plus vaste du Ministère.

La capacité pour le Portefeuille d'assurer des services juridiques de haute qualité est attribuable en partie au niveau et à l'efficacité de la collaboration entre les avocats. D'après les constatations de l'évaluation, la collaboration avec les sections spécialisées du ministère de la Justice semble généralement bonne, tandis que la collaboration avec le Portefeuille des affaires autochtones (PAA) ne semble pas aussi efficace. Les répondants expliquent cette lacune par un manque de structuration des relations de travail entre les avocats du PDADR et ceux du PAA (p. ex., lorsque les avocats du PDADR doivent demander l'avis des avocats du PAA, ils ignorent qui consulter au PAA et de quelle façon s'adresser au PAA). Il semble également que les rôles respectifs des avocats des SJM et des avocats régionaux ne soient pas clairement définis lorsqu'ils travaillent

ensemble sur des dossiers de contentieux et que, même s'ils ont tendance à délimiter d'eux-mêmes leurs responsabilités et leurs rôles respectifs, les occasions d'effectuer cette délimitation existent dans un plus grand nombre de situations.

La moitié des avocats des régions et des SJM qui ont fait l'objet du sondage dans le cadre de l'évaluation n'ont pu estimer l'efficacité de leur collaboration avec la Section du droit commercial (SDC). Malgré le petit nombre de répondants au sondage qui semblent avoir collaboré avec la Section, les documents internes indiquent que la quantité de services demandés à la Section a augmenté depuis son rétablissement en 2009. Les trois quarts des répondants qui ont fourni une évaluation ont indiqué que la collaboration entre leur unité de travail et la SDC est efficace. Les répondants qui ont accordé une cote moins favorable à leur collaboration avec la SDC ont indiqué en général qu'ils avaient éprouvé certaines difficultés à obtenir l'aide de la Section, ce qu'ils ont attribué à un manque de personnel. Un nombre égal de répondants a également exprimé le souhait que les conseils et les produits de la Section servant à justifier les conseils qu'ils procurent au client soient plus concis, pratiques et faciles à comprendre.

Les SJM et les bureaux régionaux sont censés coordonner et gérer les questions juridiques d'importance (p. ex., dossiers ayant des incidences importantes, dossiers mettant en cause de multiples clients) avec l'aide du Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA), au besoin. Bien qu'aucune structure officielle n'existe pour gérer de tels dossiers, les gestionnaires du PDADR ont formulé des commentaires positifs sur la participation du BSMA à cet égard.

Toujours selon les conclusions des études de cas, les groupes de travail juridiques composés des avocats qui contribuent aux dossiers multiministériels font preuve de souplesse et de rapidité. Les rôles et responsabilités évoluent à mesure que les dossiers avancent, et changent en fonction de leur portée pour les ministères clients et des charges de travail des avocats. Les avocats peuvent obtenir des renseignements sur diverses facettes des dossiers en participant aux travaux du groupe de travail juridique; ils peuvent ainsi mieux conseiller leurs clients, ayant pu inscrire leurs dossiers dans un contexte plus vaste. Par contre, l'évaluation a également révélé que cette approche entraîne certaines redondances (p. ex., plusieurs avocats examinent les mêmes avis et produits écrits).

Efficiencia et économie

Les initiatives du Ministère en matière de gestion du changement, comme l'Examen des services juridiques et l'Optimisation des processus, contribuent fortement à la culture d'économie et d'efficacité du Portefeuille. Ces initiatives ont permis au PDADR de s'employer à mettre en œuvre des mesures comme « Gérer la demande » qui visent à maximiser l'atteinte des résultats, tout en

permettant d'utiliser le minimum de ressources. Pour bien gérer la demande, les SJM du Portefeuille ont procédé activement au filtrage et au classement par ordre de priorité des demandes de services juridiques des clients, principalement en mettant au point des modèles de documents juridiques standard, en rencontrant les clients pour établir les priorités, et en faisant mieux connaître l'Optimisation des processus. Bien que, selon des preuves documentées, certains avocats aient refusé de participer à des travaux de nature non juridique (p. ex., prendre part à des réunions ou faire partie de comités où sont examinés des documents sans teneur juridique) lors de l'examen de certaines études de cas, il s'est présenté des situations où les clients ont confié aux avocats des tâches dont ils se seraient chargés dans le cas contraire, notamment la collecte préalable de renseignements, l'élaboration de politiques, et la coordination de projets inhérents au volet des programmes d'un dossier juridique. Dans le cadre de l'Optimisation des processus, des mesures sont prises pour veiller à ce que les avocats n'exécutent pas des tâches que les clients peuvent et devraient effectuer eux-mêmes.

Le PDADR a également rationalisé sa structure organisationnelle en fusionnant les SJM qui offrent des services au même ministre, en réduisant le nombre d'équivalents temps plein du Portefeuille, et en restreignant ses dépenses au titre des salaires, des activités et de la gestion pendant la période visée par l'évaluation. De plus, le pourcentage des heures consacrées par les avocats débutants aux dossiers de consultation et de contentieux a augmenté au cours de la période d'évaluation, alors que les heures effectuées par les avocats-conseils ont diminué.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte

Le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR) est l'un des six portefeuilles qui font partie intégrante du ministère de la Justice Canada et qui sont chargés exclusivement de fournir des services juridiques aux ministères et organismes fédéraux. Au moment de l'évaluation, le PDADR fournissait des services de consultation juridique et de contentieux à 38 ministères, entités fédérales et organismes clients par l'entremise de 14 Services juridiques ministériels (SJM). De plus, le Portefeuille est responsable de la coordination fonctionnelle du droit commercial au Canada, par l'intermédiaire de la Section du droit commercial (SDC).

1.2. Objet et portée de l'évaluation

L'évaluation a porté essentiellement sur les activités du Portefeuille de 2009-2010 à 2013-2014. La Division de l'évaluation du ministère de la Justice a effectué cette évaluation. Un comité consultatif de l'évaluation composé de représentants de l'administration centrale et des bureaux régionaux du Portefeuille a apporté une constante rétroaction à l'évaluation.

Conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, l'évaluation a visé principalement à analyser la pertinence et le rendement du Portefeuille. Pour ce qui est de la pertinence, l'évaluation a porté sur le besoin continu du Portefeuille et la conformité de ses priorités et de ses activités avec celles du gouvernement du Canada, les enjeux stratégiques du Ministère, et les responsabilités et les rôles fédéraux. 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 atteint les résultats visés) et sur l'efficience et l'économie (c.-à-d. la mesure dans laquelle elle utilise les moyens les plus appropriés et efficients pour produire les résultats visés). L'évaluation a servi à évaluer le rendement du Portefeuille dans son ensemble plutôt que d'un SJM ou d'une région en particulier.

L'évaluation du PDADR a été menée entre juin 2014 et juillet 2015. Il s'agissait de la première évaluation du Portefeuille.

1.3. Structure du rapport

Le présent rapport se compose de cinq sections, dont l'introduction. La section 2 établit le contexte dans lequel s'inscrit le PDADR et en décrit la structure, les ressources et les services. La section 3 décrit la méthodologie adoptée pour l'évaluation. La section 4 résume les principales constatations, et la Section 5 présente les conclusions, les recommandations et la réponse de la direction.

2. PROFIL DU PORTEFEUILLE DU DROIT DES AFFAIRES ET DU DROIT RÉGLEMENTAIRE

Le ministère de la Justice utilise une structure en portefeuilles qui organise le travail juridique en fonction des secteurs d'activité stratégiques¹ et offre des services intégrés de consultation juridique, de contentieux et de soutien aux services de rédaction législative à ses ministères et organismes clients.

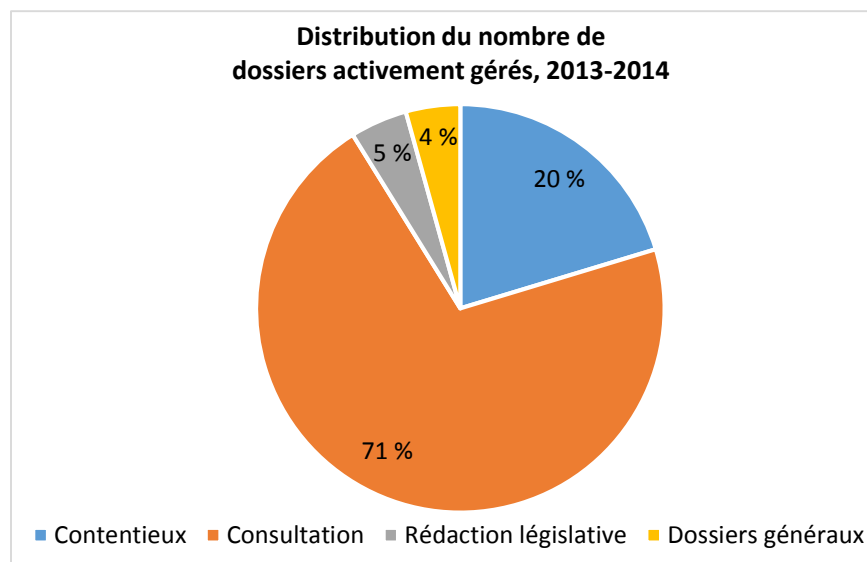
Le mandat du PDADR englobe plusieurs domaines du droit, notamment les domaines traditionnellement considérés comme faisant partie du droit des affaires (p. ex., droit commercial, droit de la propriété intellectuelle, droit des marchés, droit des contrats, droit immobilier, faillite) ainsi que les domaines juridiques qui soutiennent les secteurs d'activité de ses ministères et organismes clients (p. ex., environnement, administration, Autochtones, transports, santé).

Comme le montre la figure 1 (ci-dessous), environ 90 % des dossiers gérés par les avocats du PDADR ont trait à des dossiers de consultation ou de contentieux, les dossiers de consultation représentant la majorité (71 %) des dossiers du Portefeuille. Pour l'essentiel, les autres 10 % sont répartis également entre les dossiers de rédaction législative et les dossiers généraux. La dernière catégorie se compose d'activités qui ne sont pas liées à des clients précis. Il convient de noter que les dossiers de consultation et de contentieux du Portefeuille comprennent le soutien au contentieux².

¹ En plus du PDADR, les portefeuilles comprennent le gouvernement en général et le Portefeuille de la justice; le Portefeuille des affaires autochtones; le Portefeuille des organismes centraux; le Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration; le Portefeuille des services du droit fiscal.

² Le Protocole national de comptabilisation du temps prévoit que tout soutien au contentieux devrait être assigné à un dossier de contentieux.

Figure 1 : Distribution du nombre de dossiers activement gérés, 2013-2014

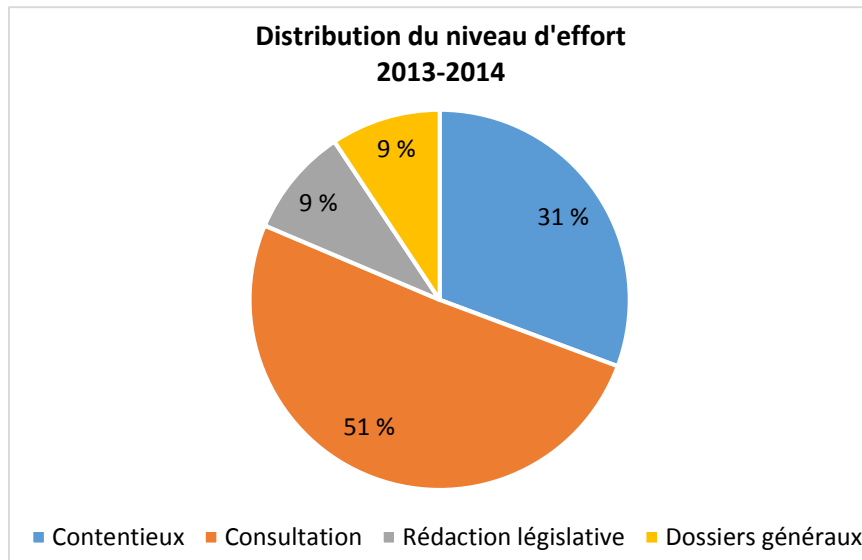


Source : iCase

Comme l'indique la figure 2 (ci-dessous), 71 % des dossiers activement gérés³ du Portefeuille comprennent le travail de consultation, qui ne représente que la moitié des heures inscrites par les avocats. Le travail de contentieux compose 31 % des heures tandis que les autres 20 % sont répartis également entre les dossiers de rédaction législative et les dossiers généraux. Bien qu'il ne constitue que le cinquième du total des dossiers, le travail lié au contentieux représente près du tiers des heures des avocats.

³ Les « dossiers activement gérés » sont des dossiers qui ont un minimum de cinq minutes inscrites à leur compte à l'intérieur d'une période de rapport (notamment un mois, un trimestre ou un exercice).

Figure 2 : Distribution du niveau d'effort 2013-2014



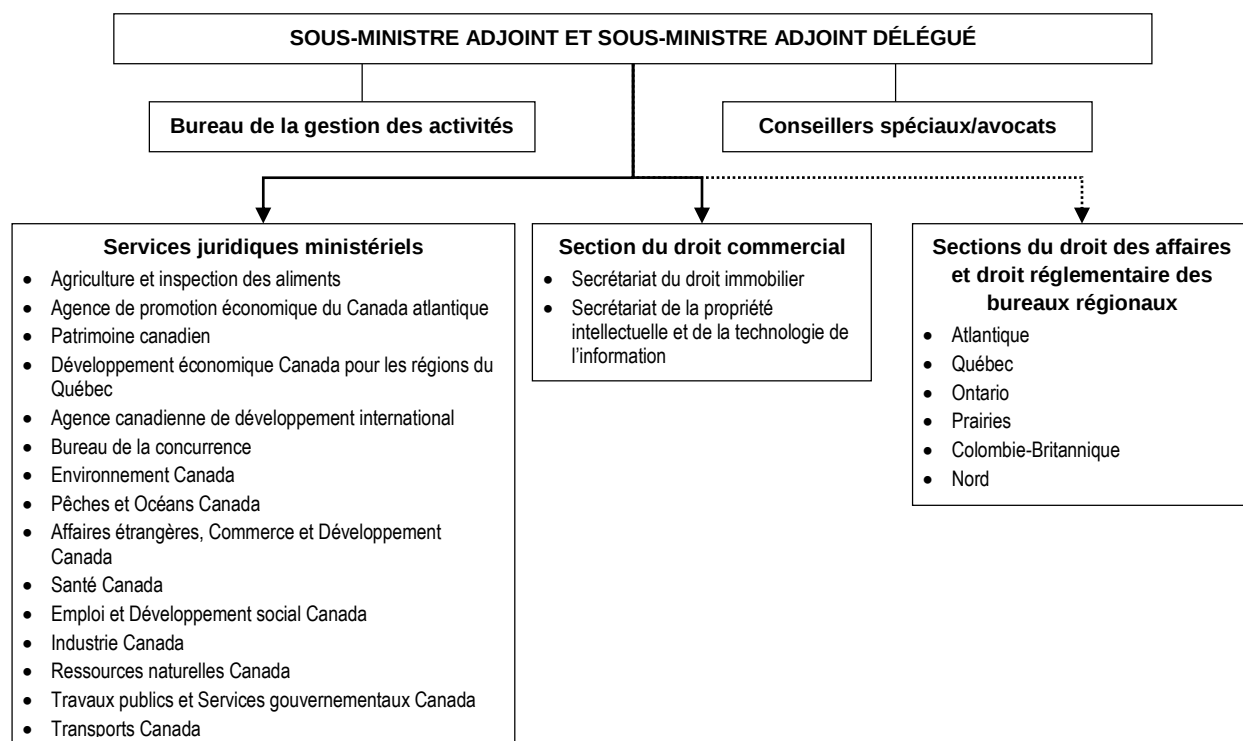
Source : iCase

2.1 Structure

Comme l'indique la figure 3 (ci-dessous), le Portefeuille est dirigé par le sous-ministre adjoint (SMA) et le SMA délégué du PDADR, qui reçoivent le soutien de trois conseillers spéciaux et avocats et du Bureau de la gestion des activités (regroupés sous le nom de Bureau du sous-ministre adjoint ou BSMA). Le PDADR fournit des services juridiques par l'intermédiaire de 14 SJM et des sections du droit commercial et du droit réglementaire des six bureaux régionaux du Ministère⁴. Les directeurs des sections régionales du droit commercial et du droit réglementaire relèvent directement de leurs directeurs généraux régionaux (DGR) et, du point de vue fonctionnel, du SMA du PDADR. Le Portefeuille est également chargé de la coordination fonctionnelle du droit commercial dans le contexte fédéral partout au Canada par l'intermédiaire de la SDC, qui comprend le Secrétariat du droit immobilier et le Secrétariat du droit de la propriété intellectuelle et des TI (PI-TI).

⁴ En plus des services juridiques fournis par les SJM et les bureaux régionaux, le Secteur du droit public, la Direction du contentieux et la Direction des services législatifs offrent des services spécialisés de consultation, de contentieux, et de rédaction législative et réglementaire aux ministères et organismes clients du PDADR. Bien que ces services spécialisés du Ministère fassent l'objet d'évaluations distinctes, la présente évaluation examine l'utilisation que le Portefeuille en fait.

Figure 3 : Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire — Organigramme



2.1.1. Le Bureau du sous-ministre adjoint

Le BSMA assure le leadership ainsi que l'orientation stratégique et fonctionnelle des SJM, des régions et des SDC en matière de droit et de gestion des ressources et des services aux ministères et organismes clients. En particulier, le BSMA offre conseils et aide aux SJM, aux bureaux régionaux et aux SDC sur les questions d'ordre juridique, les difficultés administratives communes, et d'autres questions de gestion horizontale.

2.1.2. Services juridiques ministériels

Au cours de la période visée par l'évaluation, 14 SJM fournissaient des services juridiques aux ministères et organismes clients du Portefeuille, comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous. Chaque bureau des SJM se trouve dans les locaux de leurs clients respectifs, principalement dans la région de la capitale nationale (RCN), quoique certains avocats des SJM soient logés à l'administration centrale de leurs clients à l'extérieur de la RCN. Les SJM offrent comme services

notamment des conseils et des opinions juridiques; une orientation et des conseils juridiques sur l'élaboration des politiques; une aide aux clients qui élaborent des initiatives législatives et réglementaires en travaillant avec la Direction des services législatifs (DSL); des conseils et de l'aide en matière de contentieux; ainsi que de l'aide et des conseils aux ministres, sous-ministres, dirigeants d'organismes, cadres de direction, gestionnaires et analystes. Certains des plus grands ministères fédéraux reçoivent leurs services juridiques du PDADR, notamment Santé Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Emploi et Développement social Canada.

Les SJM sont également le canal par lequel passent les services juridiques des bureaux régionaux et les services spécialisés du ministère de la Justice Canada (p. ex., le Contentieux des affaires civiles, le Secteur du droit public et la Direction des services législatifs) aux ministères et aux organismes fédéraux. La nécessité de fournir ces services juridiques spécialisés est établie selon le cas.

Tableau 1 : Les SJM du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Services juridiques ministériels	Ministères, entités ou organismes fédéraux desservis
Agriculture et inspection des aliments	• Agriculture et Agroalimentaire Canada • Agence canadienne d'inspection des aliments • Commission canadienne du lait • Conseil des produits agricoles du Canada
Agence de promotion économique du Canada atlantique (située à Moncton, au Nouveau-Brunswick)	• Agence de promotion économique du Canada atlantique
Développement économique Canada pour les régions du Québec (situé à Montréal, au Québec)	• Développement économique Canada pour les régions du Québec
Patrimoine canadien	• Patrimoine canadien • Bibliothèque et Archives Canada • Commission des champs de bataille nationaux
Bureau de la concurrence	• Bureau de la concurrence
Environnement Canada	• Environnement Canada • Agence canadienne d'évaluation environnementale • Parcs Canada
Pêches et Océans Canada	• Pêches et Océans Canada
Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada	• Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
Santé Canada	• Santé Canada • Agence de la santé publique
Emploi et Développement social Canada	• Emploi et Développement social Canada • Condition féminine
Industrie Canada	• Industrie Canada • Instituts de recherche en santé du Canada

Services juridiques ministériels	Ministères, entités ou organismes fédéraux desservis
	• Office de la propriété intellectuelle du Canada • Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes • Corporations Canada • Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario • Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie • Bureau du surintendant des faillites • Conseil de recherches en sciences humaines • Statistique Canada • Agence spatiale canadienne • Conseil national de recherches Canada
Ressources naturelles Canada	• Ressources naturelles Canada • Administration du pipe-line du Nord
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	• Travaux publics et Services gouvernementaux Canada • Services partagés Canada • Construction de Défense Canada
Transports Canada	• Transports Canada • Infrastructure Canada

La structure de chaque SJM est différente et se fonde sur sa taille et les besoins du client. Lorsqu'un SJM a la taille suffisante pour accueillir une structure par équipes, le SJM établit sa structure en fonction de critères variés comme l'organisation, les grands secteurs d'activités ou les grandes initiatives du client, les domaines juridiques de fond ou le type de services juridiques (p. ex., le contentieux). Par exemple, le SJM de Santé Canada se fonde en partie sur la structure organisationnelle du Ministère et comprend une section de coordination du contentieux, tandis que le SJM d'Emploi et Développement social Canada est structuré par équipes en fonction des principaux enjeux du client (p. ex., le Groupe des compétences et de l'emploi, le Groupe du travail, le Groupe des pensions, des avantages sociaux et de la conformité, le Groupe des programmes d'apprentissage et d'entreprise, le Groupe des travailleurs étrangers temporaires et des ressources humaines, le Groupe du contentieux et des appels). D'autres comme le SJM de Ressources naturelles Canada, sont structurés en fonction du domaine de travail juridique de fond (p. ex., l'Équipe du droit corporatif et commercial et du droit de la propriété intellectuelle et l'Équipe de l'énergie et de la réglementation). Les SJM bénéficient du soutien du personnel administratif et des parajuristes de leur ministère ou organisme respectif; le niveau de soutien administratif et parajuridique diffère selon les clients et fait l'objet de discussions au cours de l'établissement du Protocole d'entente avec le ministère de la Justice Canada.

2.1.3. Bureaux régionaux

Le Ministère comprend six bureaux régionaux—Atlantique, Québec, Ontario, Prairies, Colombie-Britannique et Nord. Chaque bureau comprend une section du droit commercial et réglementaire qui procure des services de contentieux et de consultation juridique aux ministères et organismes clients du PDADR dans la région. Le PDADR fournit des fonds aux six bureaux régionaux pour leurs services juridiques.

2.1.4. Section du droit commercial

En 2009, le PDADR a rétabli la SDC pour aider le SMA du Portefeuille, responsable d'assurer la coordination fonctionnelle de la pratique du droit commercial dans tout le Ministère. La SDC est une unité spécialisée de l'administration centrale qui dessert le Ministère et qui est au centre de la coordination fonctionnelle, de la prestation de conseils et de l'orientation stratégique en matière de droit commercial. Dans un nombre restreint de dossiers, la SDC fournit ses services en mode de recouvrement des coûts. Pour les besoins de la Section, le droit commercial comprend globalement le droit de la faillite, du commerce, des communications, de la concurrence, des obligations contractuelles, des sociétés, de l'approvisionnement, de la propriété intellectuelle et de la technologie, ainsi que le droit immobilier et le droit commercial en général.

La SDC a trois objectifs principaux :

- aider le SMA, PDADR à assurer la coordination fonctionnelle des questions de droit commercial dans tout le Ministère;
- apporter aide et orientation aux conseillers juridiques du Ministère en ce qui concerne les questions de droit commercial et leur pratique du droit commercial;
- faciliter la préparation des outils, cours et documents pour aider les praticiens du droit commercial.

La Section comprend les deux secrétariats suivants :

2.1.5. Secrétariat du droit immobilier

Le Secrétariat du droit immobilier offre une aide juridique sur les questions immobilières aux avocats du ministère de la Justice au sein de l'administration centrale, des SJM et des bureaux régionaux; il s'occupe également des opérations immobilières et du processus des lettres patentes

pour tout le Canada, sauf le Québec. Le Secrétariat fait également office de Dépôt de documents du gouvernement fédéral pour le dépôt des copies des instruments et des actes concernant les biens réels et les immeubles fédéraux.

2.1.6. Secrétariat du droit de la propriété intellectuelle et de la technologie de l'information (PI-TI)

Le Secrétariat du droit de la PI-TI est un service de consultation juridique spécialisé en droit de la propriété intellectuelle et en droit de la technologie de l'information. Il offre des services spécialisés et un leadership aux avocats du ministère de la Justice sur les questions juridiques liées à la protection et à l'utilisation des biens de propriété intellectuelle du gouvernement, aux aspects de propriété intellectuelle de la présence du gouvernement fédéral sur l'internet (y compris les médias sociaux), au commerce électronique, au transfert de technologie, aux questions de noms de domaine, et aux questions de droit de la technologie de l'information. Le Secrétariat donne aussi des conseils sur l'attribution des droits de propriété intellectuelle dans les marchés publics d'approvisionnement.

2.2. Ressources

Le tableau 2 présente les dépenses du PDADR de 2010-2011 à 2013-2014. Durant ces exercices, les dépenses du Portefeuille ont diminué de 2 %. Ce changement est attribuable à une réduction de 44 % des dépenses de fonctionnement et d'entretien.

Tableau 2 : Dépenses par exercice (en dollars)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Salaires	98 754 208	95 200 783	94 816 965	98 860 413
F&E	6 645 027	6 387 368	4 714 832	3 702 862
Dépenses annuelles totales	105 399 235	101 588 151	99 531 797	103 104 900
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	16 788 215	17 136 141	16 687 786	17 201 712
Total, y compris le RASE	122 187 450	118 724 292	116 219 583	119 764 986

Source : Rapports sur la situation financière en fin d'exercice

Nota : Exclut la Direction des services législatifs

À la fin de l'exercice 2013-2014, le PDADR avait un total de 785,4 équivalents temps plein (ETP) dans les catégories présentées au tableau 3. Ceci comprend le personnel (avocats, parajuristes et autres) relevant directement du SMA, PDADR (BSMA, SDC et secrétariats, et SJM), et le personnel qui assure les services juridiques du PDADR dans les bureaux régionaux.

Les effectifs des SJM se situent entre 5,1 ETP (Agence de promotion économique du Canada atlantique) et 63,9 ETP (Santé Canada), comme indiqué au tableau 3. Bien que les chiffres ne figurent pas dans le tableau, le Portefeuille a également permis de financer 39,3 postes d’ETP dans le groupe du Contentieux des affaires civiles.

Tableau 3 : Ressources humaines du PDADR (ETP)

Unités de travail	ETP
BSMA	12,8
Section du droit commercial et secrétariats	10,1
Total partiel : BSMA, Section du droit commercial et secrétariats	22,9
Bureaux régionaux :	
Atlantique	32
Québec	91,3
Ontario	65,5
Prairies	51,3
Colombie-Britannique	77,6
Nord	1,3
Total partiel des bureaux régionaux	319
SJM :	
Agriculture et inspection des aliments	37,7
Agence de promotion économique du Canada atlantique (situé à Moncton [Nouveau-Brunswick])	5,1
Développement économique Canada pour les régions du Québec (situé à Montréal [Québec])	6,9
Patrimoine canadien	14
Agence canadienne de développement international	7,7
Bureau de la concurrence	15,8
Emploi et Développement social Canada	57
Environnement	43,5
Pêches et Océans Canada	31,1
Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada	23,5
Santé Canada	60,1
Industrie Canada	32,9
Ressources naturelles Canada	12,2
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	61,8
Transports Canada	34,2
Total partiel des SJM	443,5
TOTAL	785,4

Source : Rapport sur les ETP du PDADR, 31 mars 2014

3. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation de la Section s'appuie sur quatre sources de renseignements probants : l'examen des documents et des données, les entrevues avec les intervenants clés auprès des représentants du ministère et d'autres intervenants, le Sondage auprès des avocats, ainsi que les études de cas. La méthodologie a été mise au point en consultation avec le Comité consultatif de l'évaluation du PDADR, qui a aussi examiné tous les instruments de collecte des données.

La matrice d'évaluation, qui comprend les questions d'évaluation ainsi que les indicateurs et les sources d'éléments probants et qui a servi à orienter l'évaluation, se trouve à l'annexe A. Les instruments de collecte des données créés pour répondre à la matrice d'évaluation se trouvent à l'annexe C.

3.1. Examen des documents et des données

L'examen des documents et des données avait comme but à la fois de documenter l'élaboration d'instruments de collecte des données et de régler les questions d'évaluation. Des documents internes du Portefeuille ont été examinés (p. ex., plans des activités et bulletins de nouvelles), de même que des renseignements d'ordre public comme des exposés budgétaires, des discours du Trône, des rapports ministériels sur le rendement et des rapports sur les plans et les priorités.

Outre ces documents, les données iCase des exercices 2008-2009 à 2013-2014 ont également été examinées. iCase est le système intégré de gestion des dossiers, de comptabilisation du temps et de facturation, de gestion des documents et de production de rapports du Ministère.

3.2. Entrevues avec les principaux intervenants

Les entrevues menées auprès des principaux intervenants ont constitué une source de données essentielle dans la collecte d'information sur l'efficacité des activités du Portefeuille. Une liste des principaux intervenants possibles a été dressée et des guides d'entrevue adaptés à chaque groupe ont été produits en consultation avec le Comité consultatif de l'évaluation. Des entrevues ont été menées

auprès de 90 principaux intervenants, dont la plupart occupent des postes de gestion. Le tableau 4 ci-dessous présente la répartition par groupe des principaux intervenants reçus en entrevue et comprend ceux pour qui l'entrevue avait lieu dans le cadre des études de cas.

Tableau 4 : Principaux intervenants

Catégorie		Nombre
PDADR	BSMA	5
	SJM	34
	Bureaux régionaux	10
	SDC	2
<i>Total partiel</i>		51
Justice – autres secteurs		9
<i>Total partiel</i>		9
Autres ministères et organismes fédéraux	Ministères et organismes clients	27
	Service des poursuites pénales du Canada	3
<i>Total partiel</i>		30
TOTAL		90

Les participants éventuels à une entrevue ont reçu une invitation. Ceux qui ont consenti à y participer ont reçu au préalable le guide d'entrevue (dans la langue officielle de leur choix). Chaque entrevue s'est déroulée dans la langue officielle du choix du participant. L'évaluation a compris des entrevues par appel téléphonique et en personne. Les notes d'entrevue ont été envoyées à chaque répondant pour qu'il les revoie, une fois l'entrevue terminée. Cette mesure a permis de s'assurer que les notes prises au cours de l'entrevue étaient exactes et complètes et d'améliorer la validité globale des données tirées des entrevues. De plus, les entrevues ont été confiées à de multiples évaluateurs. Cette méthode a permis de restreindre la déviation qui aurait pu découler du regroupement de toutes les données par une seule personne, et d'établir une autre façon d'évaluer plus directement la cohérence des données obtenues.

3.3. Sondage auprès des avocats du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Pour obtenir l'apport des avocats en général, l'évaluation comprenait un sondage Web confidentiel. Ce sondage a été en ligne pendant trois semaines - du 8 mai au 29 mai 2015. Des invitations à participer ont été envoyées à la totalité des avocats des SJM et de la SDC et à la totalité des avocats des bureaux régionaux affectés aux dossiers du PDADR (n=622). Pour

augmenter le taux de réponse, la SMA et le SMA délégué du PDADR ont fait parvenir un message aux avocats, les encourageant à participer au sondage. De plus, la Division de l'évaluation a fait un rappel une semaine avant la clôture du sondage. Au total, 262 avocats ont complété le questionnaire de sondage. Il s'agit d'un taux de réponse de 44 %⁵. Dans l'ensemble, les répondants au sondage étaient bien répartis parmi les catégories du Portefeuille (p. ex., unité de travail, classification), SJM et bureaux régionaux compris, et étaient en grande partie représentatifs de la population générale.

3.4. Études de cas

Dans le cadre de l'évaluation, 15 études de cas ont été effectuées : une pour chacun des SJM du Portefeuille et une pour la SDC. Quatre des études de cas comprenaient un élément de contentieux auquel participaient des avocats des bureaux régionaux. Les études de cas avaient un double objectif. Premièrement, comprendre plus à fond la vie d'un dossier et le mode de fonctionnement du Portefeuille. Deuxièmement, faire en sorte que l'évaluation puisse déterminer si l'examen des dossiers choisis confirme l'information fournie par les principaux intervenants sur la façon d'exécuter le travail au sein du Portefeuille. Les dossiers ont été choisis en consultation avec les directeurs des SJM et la directrice de la SDC. Ils comprenaient non seulement les dossiers quotidiens habituels du Portefeuille, mais aussi des dossiers plus complexes touchant plusieurs ministères et nécessitant une approche et une coordination à l'échelle du Portefeuille. Les dossiers d'étude des cas étaient représentatifs en grande partie du pourcentage de chaque type de dossier (p. ex., consultation, contentieux et rédaction législative) géré par le Portefeuille. La Division de l'évaluation a fourni aux hauts dirigeants du PDADR des lignes directrices pour choisir les dossiers. Par exemple, le dossier devait avoir été ouvert et complété au cours de la période d'évaluation, sinon des travaux distincts devaient avoir été effectués et achevés durant ce temps. La disponibilité et le bon vouloir des avocats affectés au dossier ainsi que du client à participer à une entrevue, ainsi que le caractère complet de l'information au dossier ont aussi été pris en considération. Les études de cas comprenaient un examen du dossier et un examen des données iCase sur le dossier, suivi d'entrevues des principaux intervenants avec le conseiller juridique (des SJM ou des bureaux régionaux, selon le cas) et des clients concernés dans le dossier.

⁵ Le taux de réponse correspond au nombre de questionnaires remplis, divisé par le nombre d'invitations utilisables nettes (invitations pour lesquelles des réponses d'absence du bureau n'ont pas été reçues). Vingt avocats étaient en congé prolongé alors que le sondage était en ligne. Leurs invitations n'étaient pas considérées comme étant utilisables.

Afin de veiller à ce que l'information tirée de chaque dossier soit comparable, les évaluateurs ont rempli un modèle normalisé d'examen des dossiers qui avait été mis au point aux fins de l'évaluation (voir l'annexe C). Ce modèle permettait de tirer des dossiers l'information nécessaire pour répondre à la matrice d'évaluation et visait avant tout l'information factuelle disponible dans les dossiers et dans iCase.

3.5. Limites inhérentes aux méthodes d'évaluation et stratégie d'atténuation

Entrevues et études de cas

Les entrevues auprès des principaux intervenants peuvent entraîner un biais des réponses auto-déclarées, ce qui se produit lorsque des personnes décrivent leurs propres activités et peuvent vouloir se présenter sous un angle favorable. Il y a aussi la déviation systématique des résultats stratégiques, à savoir les participants qui répondent à des questions en souhaitant orienter les résultats. À cela s'ajoute le fait que l'échantillonnage des dossiers à étudier ne s'est pas fait au hasard et que l'échantillon n'est ni vaste, ni représentatif. Par contre, les dossiers choisis ont été jugés représentatifs de la diversité des tâches effectuées au Portefeuille et n'avaient pour but que d'illustrer la façon dont le Portefeuille aborde ses différents types de travaux. La sélection aussi bien des entrevues que des études de cas peut avoir été partielle, car les principaux intervenants chez les clients ainsi que les dossiers ont été choisis par les avocats du PDADR.

Afin d'atténuer ces limites, les évaluateurs ont eu recours à la triangulation pour vérifier les constatations par rapport à d'autres sources et points de vue. Ils ont comparé et contreverifié la cohérence de l'information obtenue de différentes façons, en comparant les points de vue de gens aux perspectives différentes. En cherchant à obtenir de l'information de tout le cercle des intervenants du Portefeuille, les évaluateurs ont pu soumettre à la triangulation les opinions du personnel, des clients et des partenaires du Portefeuille, et vérifier les constatations issues des entrevues par rapport aux documents écrits au dossier, aux documents et rapports internes, et aux données secondaires (p. ex., les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux [SAFF] et de l'Enquête sur la satisfaction des clients), afin de corroborer les affirmations des répondants aux entrevues. Les évaluateurs ont constaté que les tendances globales des données provenant de sources différentes faisaient montre de cohérence.

Données iCase

Quoique les dossiers de consultation aient constitué la majorité (71 %) des dossiers gérés par le Portefeuille et la moitié des heures inscrites par les avocats du PDADR pendant la période visée

par l'évaluation, 78 % en moyenne des dossiers de consultation activement gérés n'affichaient aucun taux de risque dans iCase, étant donné qu'il n'était pas obligatoire d'y inscrire de l'information sur l'importance du risque présenté par les dossiers de consultation avant septembre 2013. Il n'était pas davantage possible de se fier à la qualité des données contenues dans iCase sur les taux de risque et de complexité des dossiers de contentieux, étant donné que 33 % des dossiers de contentieux, en moyenne, ne signalaient aucun taux de risque⁶ et qu'en moyenne, 50 % des dossiers de contentieux n'affichaient aucun taux de complexité. Par suite de l'absence d'information sur le risque, il n'a pas été possible d'entreprendre des analyses en vue de déterminer si les avocats de niveau approprié étaient affectés aux dossiers juridiques en fonction de leur classification et du niveau de risque et de complexité du dossier (p. ex., à savoir si un plus grand nombre d'avocats-conseils travaillaient sur les dossiers plus risqués et complexes et, inversement, si un plus grand nombre d'avocats débutants travaillaient sur les dossiers moins risqués et complexes). En général, l'évaluation s'est donc concentrée sur la charge de travail (heures) selon la classification, sans tenir compte du niveau de risque ou de la complexité du dossier, et s'est fondée sur les résultats du Sondage auprès des avocats pour estimer si les dossiers leur étaient attribués en fonction du niveau et du nombre appropriés au risque juridique et au degré de complexité. Il est à prévoir que, par suite de la mise en œuvre du Protocole national de comptabilisation du temps, en 2015, les données sur le risque et la complexité seront suffisantes au moment de la prochaine évaluation.

L'Enquête de 2009 sur la satisfaction des clients

Le rapport d'évaluation se fonde en partie sur les constatations de la plus récente Enquête sur la satisfaction des clients du PDADR, effectuée en 2009. L'Enquête a permis d'obtenir un tableau valable du rendement du Portefeuille relativement aux normes de service du Ministère, étant donné le grand nombre de clients (n=3 032) qui y ont contribué. Par contre, comme les résultats de l'enquête étaient quelque peu désuets, l'évaluation s'est également fondée sur d'autres sources de renseignements pour connaître la perception qu'ont les clients de la qualité des services juridiques du PDADR par l'intermédiaire à la fois de l'étude de cas et des entrevues générales auprès des clients. Au total, 27 clients ont passé l'entrevue dans le cadre de l'évaluation. Pour les besoins de l'analyse, les évaluateurs ont comparé les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients aux résultats des entrevues de l'évaluation et ont conclu qu'ils étaient cohérents.

⁶ Il se peut que certains de ces dossiers soient des « dossiers témoins » non identifiés, c'est-à-dire, des dossiers liés à un dossier principal et que, par conséquent, ils ne nécessitent pas une évaluation du risque.

4. PRINCIPALES CONSTATATIONS

4.1. Pertinence

L'évaluation a permis d'examiner la pertinence du PDADR, à savoir si ses services continuent d'être nécessaires compte tenu du niveau de la demande, et l'alignement du Portefeuille sur les priorités du gouvernement fédéral, ainsi que les résultats stratégiques ministériels et les responsabilités et les rôles fédéraux.

4.1.1. Besoin continu des services juridiques du PDADR

Le PDADR offre des services intégrés de consultation juridique, de contentieux et de soutien aux services de rédaction législative. Les services juridiques fournis par le PDADR aident les ministères et les organismes à réaliser leurs priorités en matière de politiques et de programmes et permettent au gouvernement de progresser vers l'atteinte de ses objectifs généraux conformément aux programmes législatifs et réglementaires. De plus, le besoin de services de contentieux demeurera tant qu'il y aura des demandes fondées sur le droit et des actions en justice intéressant la Couronne. Parallèlement, la fonction de services juridiques du PDADR fait partie intégrante du processus législatif, les conseillers juridiques ministériels (avocats des SJM) étant parmi les principaux participants à la préparation des projets de loi. Par exemple, les avocats offrent des conseils juridiques aux clients concernant divers aspects des mesures législatives mises de l'avant, préparent ou révisent les instructions aux rédacteurs, et continuent de jouer leur rôle consultatif en tant que membres de l'équipe de rédaction travaillant sur la mesure législative. De plus, les services consultatifs du PDADR s'avèrent un besoin continu des ministères et organismes fédéraux, car ils les aident à s'assurer que leurs activités sont conformes à la loi, et d'une façon telle qu'ils tiennent compte, réduisent au minimum ou préviennent les risques juridiques susceptibles d'entraîner une responsabilité juridique. Ce faisant, les ministères et organismes gouvernementaux sont en mesure de mieux répondre aux besoins des Canadiennes et des Canadiens en fonction de la primauté du droit.

Comme nous l'avons mentionné, certains des ministères fédéraux les plus grands et complexes reçoivent leurs services juridiques du PDADR. Selon les avocats et les clients qui ont été reçus en

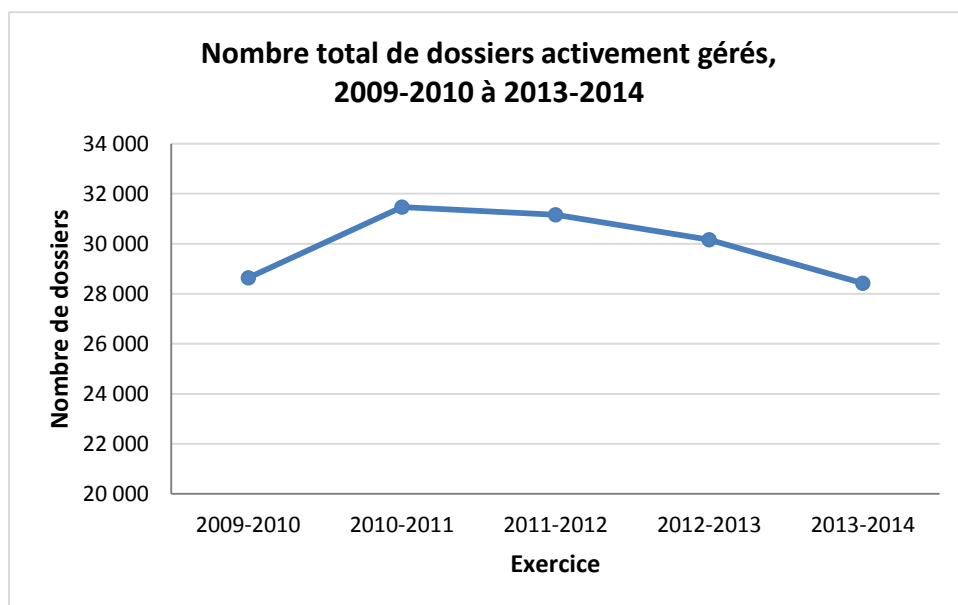
entrevue dans le cadre de l'évaluation, les risques possibles sont élevés dans le cas des ministères et organismes fédéraux qui n'ont pas recours aux services juridiques du PDADR. Ces risques comprennent notamment : des dommages à la réputation du ministère ou de l'organisme client et du gouvernement du Canada dans son ensemble; des litiges et d'éventuelles demandes d'indemnisation; des violations de la Charte; la non-observation du cadre législatif; et des politiques et des programmes qui ne sont pas bien enracinés dans la loi ou qui ne s'inscrivent pas dans le cadre législatif.

Demande de services juridiques du PDADR — Nombre de dossiers activement gérés

La demande de services juridiques du PDADR constitue une preuve supplémentaire de besoin continu. Selon les données iCase, le PDADR a géré en moyenne 30 000 dossiers juridiques actifs⁷ au cours de chacun des exercices visés par l'évaluation. Comme l'indique la figure 4 (ci-dessous), le nombre total de dossiers activement gérés a connu une brusque hausse (10 %) en 2010-2011. En fait, les quatre types de dossiers juridiques gérés par le Portefeuille (c.-à-d. consultation juridique, contentieux, rédaction législative et dossiers généraux) ont connu une hausse au cours de cet exercice, et la plus forte hausse a été celle des dossiers de rédaction législative, qui a bondi de 30 % (passant de 1 481 dossiers en 2009-2010 à 1 931 dossiers en 2010-2011). Il est intéressant de noter que le nombre de dossiers de rédaction législative a connu une diminution équivalente l'année suivante. Au cours des trois exercices subséquents (de 2011-2012 à 2013-2014), le nombre total de dossiers activement gérés a diminué constamment, à l'exception du volume de dossiers de consultation, qui est demeuré relativement constant de 2011-2012 à 2012-2013.

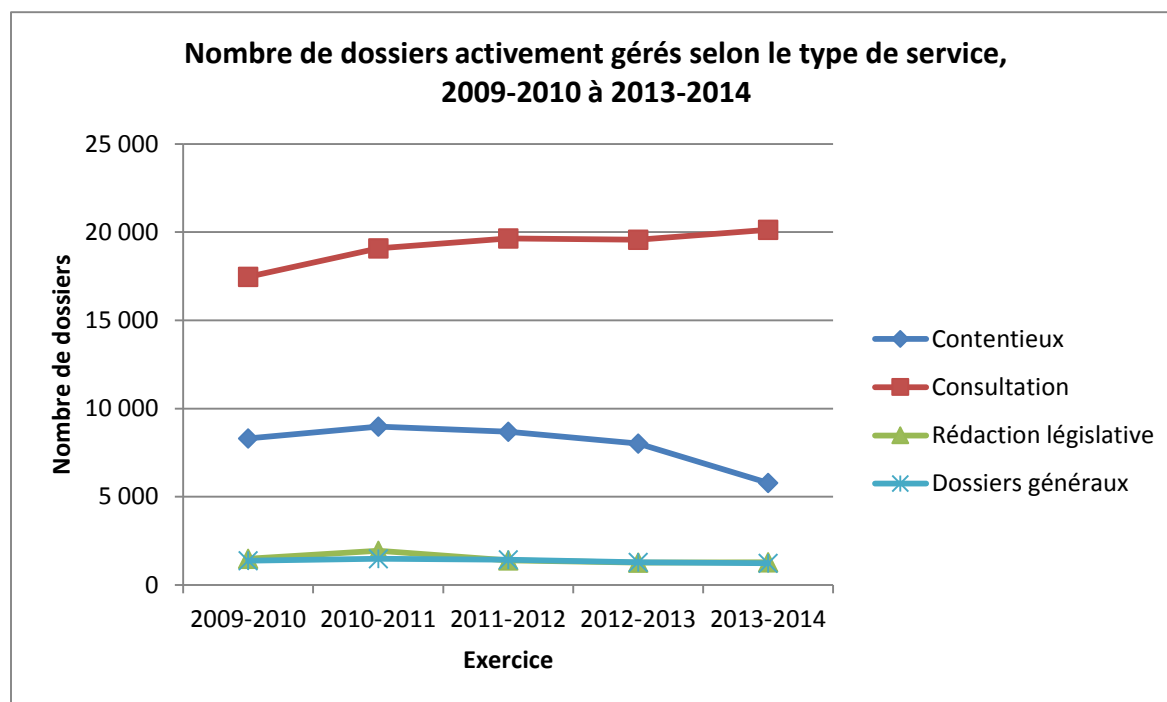
⁷ Il s'agit notamment de la consultation, du contentieux, de la rédaction législative et des dossiers généraux.

Figure 4 : Nombre total de dossiers activement gérés, 2009-2010 à 2013-2014



La tendance à la baisse du nombre de dossiers activement gérés de 2010-2011 à 2013-2014 est en grande partie attribuable à la diminution du nombre de dossiers de contentieux au cours de la période. De 2009-2010 à 2013-2014, la quantité de dossiers de contentieux a décru de 31 %. Comme l'illustre la figure 5, cette tendance a été particulièrement notable en 2013-2014, lorsque la quantité totale de dossiers de contentieux a chuté de 28 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse traduit les changements apportés à la façon de faire rapport dans iCase, à savoir que les avocats ont cessé d'ouvrir un nouveau dossier pour chaque aspect différent du même dossier du contentieux.

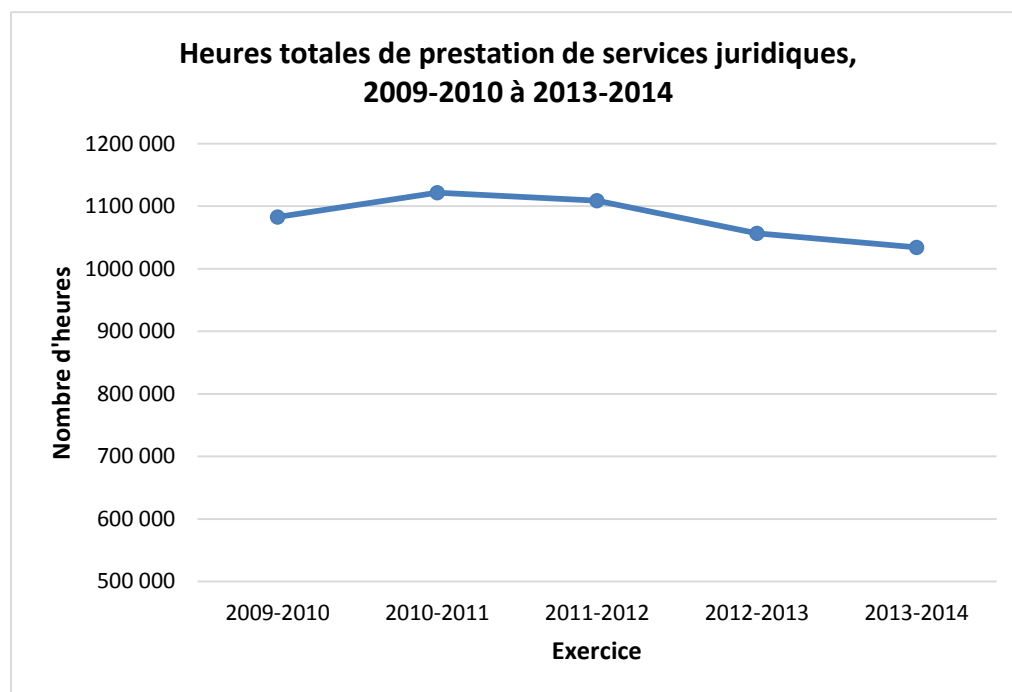
Figure 5 : Nombre de dossiers activement gérés selon le type de service, 2009-2010 à 2013-2014



Demande de services juridiques du PDADR – Heures consacrées au travail juridique

Bien que le nombre de dossiers activement gérés soit un indicateur de la demande de services juridiques, la quantité de travail ou le nombre d'heures consacrées par les avocats aux tâches juridiques en est un autre. Selon les données contenues dans iCase, le PDADR a inscrit une moyenne annuelle de 1 080 841 heures au titre des dossiers juridiques activement gérés entre 2009-2010 et 2013-2014. La figure 6 (ci-dessous) montre les heures consacrées à la prestation de services juridiques au cours de la période visée par l'évaluation.

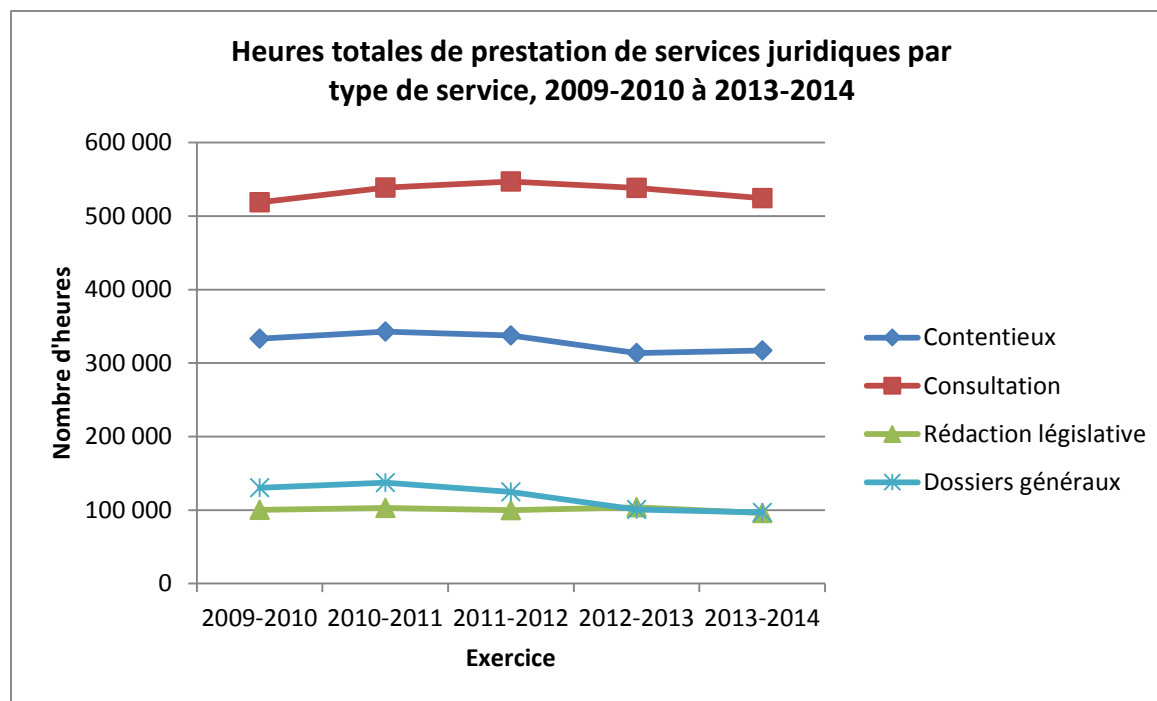
Figure 6 : Nombre total d'heures de prestation de services juridiques, 2009-2010 à 2013-2014



Le nombre d'heures consacrées à la prestation de services juridiques a suivi la même tendance que le nombre de dossiers activement gérés, à savoir qu'il y a eu une augmentation des heures consacrées par les avocats aux tâches juridiques en 2010-2011. Comme dans le cas du volume de dossiers juridiques, le nombre d'heures a diminué de façon constante au cours des trois exercices suivants. Cependant, la différence en pourcentage des heures travaillées d'une année à l'autre n'a pas été remarquable relativement au nombre de dossiers activement gérés. Ainsi, bien que le nombre de dossiers gérés par le Portefeuille se soit accru de 10 % en 2010-2011 (passant de 28 642 dossiers à 31 464), les heures consacrées aux tâches juridiques n'ont augmenté que de 4 % (passant de 1 082 634 heures à 1 121 877) au cours de l'exercice. De façon similaire, même si le volume de dossiers de contentieux activement gérés a diminué de 31 % de 2009-2010 à 2013-2014 (passant de 8 312 dossiers à 5 775), les heures qui y ont été consacrées n'ont diminué que de 5 % (passant de 333 410 heures en 2009-2010 à 317 247 heures en 2013-2014). Ensuite, en 2013-2014, lorsque le nombre de dossiers de contentieux a chuté de 28 % par rapport à celui de l'année précédente (passant de 8 023 dossiers en 2012-2013 à 5 775 dossiers en 2013-2014), le temps qui leur a été consacré est demeuré relativement inchangé (passant de 313 666 heures en 2012-2013 à 317 247 heures en 2013-2014). En fait, pendant la période d'évaluation, le nombre d'heures

consacrées à chaque type de dossier juridique (c.-à-d. contentieux, consultation et rédaction législative) est demeuré relativement stable, comme le montre la figure 7 (ci-dessous).

Figure 7 : Heures totales de prestation de services juridiques par type de service, 2009-2010 à 2013-2014



Ces constatations attestent du besoin continu des services du PDADR, la charge de travail inscrite par rapport aux dossiers activement gérés étant demeurée relativement constante malgré la tendance à la diminution du nombre de dossiers activement gérés. Les constatations découlant des entrevues avec les gestionnaires du PDADR ont confirmé cette tendance, à savoir que les répondants (sous réserve de quelques exceptions) étaient généralement d'avis que la charge de travail juridique était demeurée constamment élevée au cours de la période visée par l'évaluation. La charge de travail peut être demeurée relativement constante de 2010-2011 à 2013-2014 même si le volume de dossiers a diminué au cours de cette période parce que la complexité des dossiers s'est accrue. Interrogés pendant l'entrevue sur les changements connus par la demande de services juridiques au cours des cinq dernières années, certains gestionnaires du PDADR ont mentionné l'augmentation du nombre de dossiers horizontaux où les questions transversales accroissaient la

complexité. Les constatations issues des entrevues d'intérêt général⁸ auprès des clients ont permis de corroborer cette allégation, la moitié des clients qui ont passé l'entrevue ayant indiqué que les dossiers pour lesquels ils avaient demandé les services du PDADR étaient devenus de plus en plus complexes tout au long de la période d'évaluation. Toutefois, il n'a pas été possible de confirmer si le nombre de dossiers plus complexes avait augmenté en raison du nombre restreint de données contenues dans iCase au sujet de la complexité des dossiers⁹.

4.1.2. Harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada

Le PDADR répond aux demandes de services juridiques liées aux priorités actuelles et nouvelles des ministères clients qui, elles-mêmes, répondent aux priorités et aux orientations du gouvernement fédéral en matière de politiques. Voilà pourquoi les activités du Portefeuille sont, en soi, liées aux priorités du gouvernement.

Le Portefeuille appuie le gouvernement du Canada à l'égard de certaines des questions et des initiatives les plus importantes et médiatisées auxquelles le pays doit faire face. Il offre des services de soutien juridique à l'égard d'une vaste gamme de politiques, de programmes et d'initiatives qui comprennent notamment la protection de l'environnement, les questions de réglementation des transports, la gestion des pêches et la protection de la santé, les ponts internationaux, les rappels nationaux d'aliments, la propriété intellectuelle, les projets énergétiques, le développement responsable des ressources, la protection de la culture, et le développement international. Les avocats du Portefeuille conseillent les clients, les aident à gérer les risques juridiques, mènent et soutiennent des instances intéressant la Couronne, et contribuent à l'élaboration de la réglementation et de la législation.

L'harmonisation des services juridiques avec les priorités gouvernementales se fait notamment au moyen de la planification mixte annuelle réalisée par le ministère de la Justice et les ministères clients, par l'établissement des priorités en matière de prestation des services juridiques, et par une compréhension commune des incidences sur les risques juridiques. De plus, les hauts fonctionnaires du Ministère s'entretiennent régulièrement avec leurs collègues des ministères

⁸ Les clients qui ont passé l'entrevue dans le cadre des études de cas n'ont pas été interrogés sur les changements connus par la demande et l'utilisation des services juridiques dans leurs ministères au cours de la période d'évaluation.

⁹ Cinquante pour cent des dossiers de contentieux, en moyenne, ne contenaient aucune cote de complexité pour la période quinquennale visée par l'évaluation (de 2009-2010 à 2013-2014).

clients et des organismes centraux. Par conséquent, des ajustements sont apportés de temps à autre pour maintenir l'accent sur les priorités gouvernementales.

L'harmonisation du PDADR avec les priorités fédérales peut être démontrée en comparant les discours du Trône avec les activités du Portefeuille décrites dans les rapports annuels et les plans d'activités annuels du Ministère. Les points saillants des réalisations indiqués ci-dessous révèlent des activités et des dossiers clés pour lesquels le Portefeuille a appuyé activement ses clients afin qu'ils puissent mettre en œuvre de grandes priorités gouvernementales au cours de la période d'évaluation (de 2009-2010 à 2013-2014). Par exemple, les avocats du PDADR ont :

- donné des conseils sur toutes les questions juridiques liées au H1N1 (des questions liées aux contrats sur le vaccin aux avis en matière de santé et de sécurité au travail, en passant par les ententes FPT de partage de l'information);
- offert un soutien juridique continu à Transports Canada et à Infrastructure Canada pour la mise en œuvre des investissements prévus dans le Plan d'action économique, notamment les routes, les ponts, les centres communautaires et les projets d'infrastructure écologiques;
- donné des avis et des conseils au sujet d'évaluations et de processus environnementaux menés ou surveillés par l'Agence canadienne d'évaluation environnementale et le Bureau de gestion des grands projets;
- fourni des services juridiques pour appuyer les grands projets de mise en valeur des ressources naturelles, comme le projet d'oléoduc Northern Gateway;
- aidé leurs ministères et organismes clients à restreindre les dépenses au titre des programmes fédéraux au moyen du Plan d'action pour la réduction du déficit en fournissant des services juridiques à l'appui du retranchement de biens immobiliers excédentaires du gouvernement;
- conseillé le gouvernement sur l'élaboration de mesures législatives codifiées pour l'appuyer dans ses efforts en vue d'accroître la salubrité des aliments au Canada.

4.1.3. Harmonisation avec les responsabilités et les rôles fédéraux

Les activités liées aux services juridiques du ministère de la Justice Canada, y compris celles du PDADR, font partie intégrante du mandat du Ministère. En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministre de la Justice et procureur général est responsable de la prestation de services juridiques aux ministères et organismes. Ces services comprennent les conseils juridiques, la préparation de documents juridiques, la rédaction législative, le règlement des litiges, ainsi que la

surveillance de tous les mécanismes juridiques utilisés pour atteindre les objectifs globaux du gouvernement.

En particulier, en vertu de l'article 4 de la Loi, le Ministre est le membre juridique du Conseil privé de la Reine chargé de veiller à ce que l'administration des affaires publiques soit conforme à la loi. En vertu de l'article 5 de la Loi, le procureur général est chargé de conseiller les chefs des divers ministères sur toutes les questions de droit ainsi que sur les intérêts des ministères fédéraux ou organismes de la Couronne dans tout litige où ils sont parties et portant sur des matières de compétence fédérale.

De plus, le modèle centralisé en vertu duquel le ministère de la Justice fournit des services juridiques aux ministères et organismes fédéraux, sous réserve de quelques exceptions, a été intégré à la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor du Canada, qui nomme le ministère de la Justice Canada comme fournisseur obligatoire de services juridiques aux ministères et organismes fédéraux. La Politique énonce que des services particuliers sont désignés comme obligatoires « lorsque l'intérêt de l'ensemble de l'administration fédérale ou des considérations de cet ordre l'emportent sur les intérêts des ministères ou organismes particuliers, ou concordent avec eux¹⁰. ». En ce qui concerne précisément le ministère de la Justice Canada, il est noté dans la Politique que, dans l'exécution de ses fonctions : « [...] le ministre de la Justice doit tenir compte des éléments juridiques et politiques que renferment notamment les projets de loi, les règlements ou les directives ministérielles [...] », et que les services juridiques offerts par le Ministère « [...] sont centralisés pour assurer l'uniformité générale et la probité »¹¹.

4.1.4. L'harmonisation avec les résultats stratégiques du Ministère

Dans le cadre de l'Architecture d'alignement des programmes du Ministère, le PDADR soutient l'activité de programme « Services juridiques au gouvernement » et le deuxième résultat stratégique « un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité ». Les priorités d'affaires du Portefeuille correspondent à ce résultat stratégique et comprennent ce qui suit :

- exécuter intégralement le programme législatif du gouvernement;

¹⁰ Secrétariat du Conseil du Trésor, *Vérification interne horizontale de la conformité à la Politique sur les services communs*, le 9 septembre 2011, <http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2011/hiaccsp-vihcpssc02-fra.asp>

¹¹ Conseil du Trésor du Canada. *Politique sur les services communs*, paragraphe 5.1.

- fournir des services de consultation juridique pour aider le gouvernement à atteindre ses priorités;
- représenter les intérêts de la Couronne pour permettre au gouvernement de réaliser ses priorités.

Selon les résultats de l'évaluation, le PDADR aide le ministère de la Justice à atteindre son résultat stratégique de fournir des services juridiques de haute qualité pour seconder le gouvernement du Canada. Le Portefeuille fournit des services de rédaction législative, de contentieux et de consultation juridique aux ministères et organismes fédéraux, et, comme il en sera question en détails dans la prochaine section du rapport, la rétroaction positive des clients du PDADR indique sa détermination à offrir des services juridiques de haute qualité. La description détaillée du modèle logique du Portefeuille constitue l'annexe B.

4.2. Rendement – Atteinte des résultats attendus (efficacité)

Dans cette présente section, plusieurs dimensions du travail effectivement accompli au Portefeuille au cours de la période visée par l'évaluation font l'objet d'un examen. Y sont également évaluées la qualité des services juridiques offerts par les avocats du PDADR et la mesure dans laquelle les conseillers juridiques ont accès aux outils et à la formation qui leur sont nécessaires pour bien fournir leurs services.

4.2.1. Services de consultation et de contentieux rapides, adaptés et utiles

En avril 2009, le ministère de la Justice a établi une série de normes de service¹² qui s'articulent autour des grands axes de la rapidité, de l'adaptation et de l'utilité. Peu après, le Ministère a effectué une série d'enquêtes en vue d'évaluer le degré de satisfaction des clients par rapport à ces normes de services. L'Enquête sur la satisfaction des clients du PDADR a été effectuée en novembre 2009 et a touché plus de 20 ministères et organismes clients du PDADR. Au total, 3 032

¹² La prestation de services juridiques de haute qualité est guidée par les normes de service du Ministère, notamment : répondre aux demandes de services juridiques en temps opportun; respecter les échéances convenues; donner des conseils clairs et pratiques sur la résolution de problèmes juridiques; fournir des mises à jour ou des rapports d'étape régulièrement; faire participer le ministère ou l'organisme client à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques; élaborer des options de rédaction législative et réglementaire adaptées aux objectifs des politiques ou des programmes; déterminer des moyens de prévenir et de régler les différends d'ordre juridique aussitôt que possible; offrir les services juridiques dans les deux langues officielles; traiter le client avec courtoisie et respect.

clients qui avaient eu recours aux services juridiques du PDADR au cours des 12 mois précédents ont répondu au questionnaire. La rétroaction des clients relative à la qualité globale des services de consultation juridique, de contentieux non pénal, de rédaction législative et de rédaction réglementaire fournis par le Portefeuille va de « positif » (satisfaisant à l'objectif de rendement du Ministère de 8,0 sur une échelle de 10 points) à « fort » (dépassant l'objectif de rendement du Ministère de 8,0 sur une échelle de 10 points).

Quoique les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients du PDADR démontrent que le Portefeuille fournit des services juridiques de haute qualité à ses clients, la prestation à intervalles réguliers de rapports d'étape pour information a été mentionnée comme élément à améliorer, en ce qui a trait particulièrement aux services de consultation. La question est d'importance, car la moitié des heures inscrites par les conseillers juridiques du PDADR visent le travail consultatif et les points attribués par les clients pour la prestation régulière de rapports d'étape aux fins d'information sur les services de consultation ont diminué, passant de 7,3 sur 10 en 2007 à 7,0 sur 10 (occasion d'amélioration) en 2009. Selon le protocole d'entente (PE) type du Ministère, cet aspect des normes de service à la clientèle signifie que les clients reçoivent régulièrement des informations sur l'état de leurs demandes concernant les services et les dossiers de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative. Les clients qui ne sont pas régulièrement en contact avec leurs avocats (p. ex., au moyen de réunions récurrentes) ont mentionné en général qu'ils devaient chercher à obtenir des mises à jour sur leurs demandes de services juridiques. Considérées globalement, la rétroaction des clients qui ont passé l'entrevue d'évaluation et les constatations tirées de l'Enquête sur la satisfaction des clients laissent entrevoir des possibilités d'améliorer la prestation proactive de rapports d'étape périodiques et instructifs concernant les services de consultation.

S'ils veulent fournir des services juridiques efficaces et aider les hauts dirigeants à réaliser leurs objectifs dans le cadre de la loi, les avocats doivent comprendre à fond les activités, les politiques et les processus des ministères ou organismes clients. Un grand nombre de gestionnaires du PDADR dans les SJM qui ont passé l'entrevue ont indiqué que le fait de partager le bureau du ministère ou de l'organisme client facilite les interactions rapprochées avec leurs clients, ce qui contribue à mieux faire comprendre aux avocats les affaires, les besoins, les priorités, les résultats visés et les difficultés de leurs clients. Cette constatation s'appuie sur les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients, où la note attribuée aux avocats du PDADR pour leur compréhension de la nature du problème qui a conduit à la demande d'aide dépasse les objectifs ministériels en matière de services de consultation et de contentieux. Les gestionnaires du PDADR ont indiqué, de plus, que ce facteur joue un rôle important dans la prestation de services juridiques de haute

qualité aux clients du PDADR, les avocats possédant une connaissance approfondie du domaine du droit particulier au ministère client de même que de ses politiques et programmes, ce qui a pour effet de faciliter la détermination des enjeux et des risques juridiques, et se traduit par de l'aide et des conseils juridiques de haute qualité.

Par l'intermédiaire du Sondage auprès des avocats effectué dans le cadre de l'évaluation, les avocats ont pu évaluer dans quelle mesure ils sont en mesure de fournir des services juridiques qui sont rapides, adaptés et utiles. Selon les constatations du Sondage, en général les avocats ont comme perception d'eux-mêmes qu'ils fournissent des services juridiques de haute qualité qui répondent aux normes ministérielles, mais ils ont relevé plusieurs facteurs qui restreignent leur capacité à y parvenir. Il s'agissait notamment du volume accru de tâches administratives (p. ex., l'ouverture et la fermeture de dossiers iCase, les exigences liées à la gestion du risque juridique dans iCase, la comptabilisation du temps, l'établissement de rapports et le classement des dossiers) qui réduit le nombre d'heures qu'ils pourraient consacrer à la gestion stratégique du risque juridique, au manque de soutien administratif et parajuridique, et à la réduction du personnel chargé d'accomplir ce travail.

En ce qui a trait au volume de tâches administratives, le Ministère a apporté récemment des changements aux pratiques de comptabilisation du temps afin d'aider à faire la distinction entre les services d'ordre juridique et les services d'ordre non juridique effectués. Ces changements devraient apporter des occasions de poursuivre le dialogue sur les activités susceptibles d'être abandonnées. De plus, certaines initiatives d'ampleur ministérielle et d'autres particulières au Portefeuille sont actuellement mises en œuvre pour aider à contrer le manque de soutien parajuridique et à amoindrir l'incidence des réductions de personnel sur la charge de travail, ce dont il sera question plus loin dans le rapport. Comme il est trop tôt pour mesurer ici les répercussions de ces changements, elles seront prises en considération dans la prochaine évaluation.

4.2.2. Gestion du risque juridique

Les ministères et organismes clients attendent du PDADR qu'il leur fasse connaître les risques juridiques éventuels, les incidences et les options juridiques possibles, ce qui devrait leur procurer l'information, les conseils et le soutien dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées sur la façon de gérer le risque juridique et de réaliser leurs objectifs. Bien que le Portefeuille fournisse des avis juridiques et, dans le cas des affaires judiciairisées, proposent des stratégies de règlement du litige, la décision finale quant à la façon de procéder revient aux ministères et organismes

clients, sous réserve de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Peu importe que les clients les suivent ou ne les suivent pas, les conseils permettent aux ministères et organismes clients de faire des choix éclairés sur la façon de gérer et d'atténuer leurs risques juridiques. Le risque juridique est combiné et transformé en facteur avec les autres types de risques, par exemple le risque financier, le risque stratégique et les risques d'ampleur ministérielle d'autre nature, pendant le processus décisionnel du client. Le résultat de l'Enquête sur la satisfaction des clients sur le rendement du PDADR en matière de risque juridique a été « positif » dans l'ensemble, répondant à l'objectif de rendement du Ministère de 8,0 points sur une échelle de 10.

La gestion du risque juridique est un aspect essentiel du travail des avocats du PDADR, qui déterminent les principales sources de risque juridique, évaluent les éventuels dénouements défavorables et travaillent avec le ministère ou l'organisme client à évaluer les répercussions éventuelles de dénouements défavorables. Les avocats travaillent également avec les hauts-dirigeants des ministères et des organismes à prévenir, atténuer ou gérer les risques. Selon les gestionnaires des SJM interrogés dans le cadre de l'évaluation, le fait d'être intégrés (cooccupants) au ministère ou à l'organisme client aide les avocats à jouer un rôle proactif dans la détermination des enjeux juridiques et facilite la détection rapide des risques juridiques. Par exemple, les directeurs exécutifs des SJM du PDADR siègent au comité de la haute direction du ministère ou de l'organisme client. Il ne s'agit pas d'un mécanisme officiel chargé précisément de déterminer le risque juridique, même si certains ministères et organismes clients ont mis sur pied des comités des questions juridiques et de gestion des risques qui ont pour mandat d'améliorer la gestion des risques juridiques précisément. Cependant, la participation des avocats à ces comités les aide à adopter une approche préventive, car ils sont mieux placés pour offrir des conseils à l'avance au sujet d'activités mises de l'avant qui peuvent se révéler très risquées au sens de l'exposition des clients à la responsabilité.

Les personnes interrogées ont indiqué que la gestion du risque juridique est implicite dans le travail quotidien des avocats, car ils évaluent constamment les risques juridiques dans le cadre de leur travail de consultation. Les avocats des SJM ont mentionné que l'évaluation des risques juridiques est inhérente aux conseils qu'ils procurent aux clients et fait partie intégrante de la pratique du droit. Lorsqu'il s'agit de questions de contentieux, une fois l'instance amorcée, les avocats s'attachent à déterminer et à évaluer les risques juridiques de l'instance, et à proposer au ministère client des options sur la façon de gérer ou d'atténuer les risques juridiques. Les risques juridiques et les options pour les atténuer sont communiqués aux clients sous forme d'opinions juridiques écrites et de séances d'information de vive voix. Les clients et les avocats travaillent en équipe à déterminer les risques et à étudier et soupeser les options présentées par les avocats. D'après les

renseignements obtenus au moyen des études de cas, les avocats consultent les clients à l'égard de la détermination et de l'évaluation du risque juridique et des options pour le gérer. L'évaluation ne contient aucune indication que les ministères clients sont préoccupés par un manque de consultation. De plus, la rétroaction des clients, obtenue dans le cadre de l'Enquête sur la satisfaction des clients du PDADR, sur la mesure dans laquelle les avocats du PDADR font participer les clients à l'examen et à l'élaboration des options juridiques destinées à atténuer les risques juridiques relevés était favorable (ou répondait à l'objectif de rendement du Ministère) en matière de services de consultation juridique et de contentieux.

La matrice du risque juridique du Ministère, l'outil qu'emploie le PDADR pour évaluer le risque juridique (c.-à-d. les probabilités que le dénouement soit défavorable et les éventuelles répercussions sur le gouvernement fédéral) afin de veiller à ce que le niveau de risque soit établi avec exactitude et qu'il soit communiqué de manière cohérente au client, n'a pas été noté favorablement par les répondants au Sondage auprès des avocats, 41 % d'entre eux déclarant qu'ils ne trouvent pas l'outil utile pour leur travail. Cette constatation reflète les points de vue des avocats tout aussi bien des SJM que des bureaux régionaux. Parallèlement, les répondants au Sondage auprès des avocats ont mentionné le processus d'évaluation du risque juridique iCase comme un facteur qui réduit la capacité du PDADR à fournir des services juridiques de haute qualité, car ils estiment qu'il s'agit d'un fardeau administratif supplémentaire qui nécessite beaucoup de temps et qui n'est pas nécessaire.

4.2.3. Accès à l'expertise, aux outils, aux structures et aux ressources nécessaires

Le BSMA, les SJM et les bureaux régionaux sont censés fournir aux conseillers juridiques les outils, les structures et les ressources nécessaires pour offrir des services juridiques de haute qualité.¹³ D'après les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014, 69 %¹⁴ des effectifs du PDADR ont l'impression de disposer du matériel et de l'équipement nécessaires pour accomplir leur travail, ce qui est inférieur à la moyenne de 76 % au Ministère et de 78 % dans l'ensemble de la fonction publique. De façon similaire, presque la moitié des répondants au Sondage auprès des avocats du PDADR (48 %) ont mentionné qu'il existe d'autres outils ou formes de soutien qui pourraient les aider à accomplir leurs tâches. Parmi ces outils et formes de

¹³ Les ministères et organismes clients ont également fourni une partie de ce soutien aux SJM, comme des locaux et du matériel, des outils de recherche et un soutien administratif et parajuridique.

¹⁴ Par contraste, 81 % des répondants du PDADR au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011 ont indiqué qu'ils disposaient du matériel et de l'équipement nécessaires pour accomplir leur travail.

soutien qui les aideraient à accomplir leur travail, les répondants ont le plus souvent mentionné un soutien administratif et parajuridique¹⁵ accru (pour les tâches non juridiques comme le classement et le formatage des documents), un portail Justipédia¹⁶ amélioré qui soit plus fiable, exhaustif et facile à explorer, et une meilleure technologie de l'information (c.-à-d. une meilleure connectabilité ou un accès plus fiable au réseau électronique du ministère de la Justice, la capacité d'échanger des documents secrets par voie électronique avec d'autres secteurs du Ministère, une meilleure gestion des documents et des dossiers). Étant cooccupants chez leur ministère client, les SJM utilisent l'infrastructure de TI de ce dernier. Les avocats des SJM ont déclaré que la seule plateforme TI commune à laquelle ils ont accès (JusAccès) est lente et sa connectabilité n'est pas assurée.

Bien que les répondants au Sondage auprès des avocats aient indiqué qu'ils aimeraient voir des améliorations apportées à Justipédia, le portail a été souvent mentionné comme l'un des outils les plus utiles à leur travail (77 %), tout comme les groupes de pratique (74 %), qui donnent l'occasion aux conseillers juridiques de tout le Ministère de se rencontrer à intervalles réguliers pour échanger et partager leurs connaissances dans des domaines d'intérêt pour leur pratique, et l'examen par les pairs (69 %). De plus, les avocats ont souvent mentionné comme outils jugés utiles pour gérer leur travail : la bibliothèque du ministère de la Justice, les consultations officieuses auprès de collègues, les bases de données de référence comme Westlaw et le disque partagé (servant à trouver des opinions antérieures).

4.2.4. Formation des avocats

La formation offerte aux conseillers juridiques vise à les aider à accomplir leur travail, à les tenir au fait des questions et des tendances juridiques, et à combler toutes les lacunes relevées dans leurs connaissances ou compétences afin de les munir d'un meilleur bagage pour fournir des services juridiques de haute qualité. Selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014, 70 % des effectifs du PDADR sont d'avis qu'ils reçoivent la formation dont ils ont besoin pour accomplir leur travail, ce qui est supérieur à la moyenne de 68 % du Ministère et à la moyenne de 63 % de la fonction publique. Les avocats du PDADR disposent d'un certain nombre d'activités de perfectionnement professionnel. Par exemple, la Direction générale du développement professionnel offre une vaste gamme d'activités d'apprentissage à tous les conseillers juridiques qui travaillent au ministère de la Justice, et la SDC offre régulièrement des cours aux avocats qui

¹⁵ En général, le ministère client fournit le soutien administratif et parajuridique.

¹⁶ Justipédia est le dépôt central qui sert à gérer le savoir juridique du ministère de la Justice.

exercent le droit commercial. Le Portefeuille offre la Journée de formation annuelle à l'échelle du PDADR et une partie de son budget de formation à la formation linguistique à temps plein. De la même manière, les SJM et les bureaux régionaux offrent en général leurs propres activités spéciales d'apprentissage tout au long de l'année.

Journée de formation du PDADR

La Journée de formation du PDADR a lieu chaque année dans la région de la capitale nationale et regroupe des avocats de tout le Portefeuille. Le programme de la journée varie selon les années. Les documents examinés dans le cadre de l'évaluation indiquent que des activités antérieures avaient compris, entre autres, des mises à jour sur les travaux dans divers SJM, des discussions sur d'importantes initiatives ministérielles, et des présentations par des clients-cadres concernant leurs points de vue sur la prestation de services juridiques par le Portefeuille. Quand nous leur avons demandé s'ils étaient satisfaits des possibilités de perfectionnement professionnel qui étaient à leur disposition, 60 % des conseillers juridiques qui ont répondu au Sondage auprès des avocats du PDADR ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de la Journée de formation annuelle du PDADR, tandis que 40 % ont mentionné qu'ils étaient soit insatisfaits, soient sans opinion¹⁷. Malgré le peu de rétroaction qualitative offerte, les répondants ont exprimé leur préférence pour un plus grand nombre de séances sur les questions juridiques de fond et pour une Journée de formation annuelle plus accessible à tous les avocats qui travaillent sur les dossiers du PDADR, y compris en région (p. ex., par diffusion sur le Web). Il convient de noter que pour augmenter l'accessibilité, l'enregistrement de la dernière Journée de formation du PDADR, en juin 2015, a été versé dans Justipédia et dans le site SharePoint du Portefeuille, comme les présentations faites et les documents utilisés.

Formation du ministère de la Justice

La grande majorité (81 %) des avocats qui ont répondu au Sondage auprès des avocats ont mentionné qu'ils sont satisfaits des autres formations offertes au sein du ministère de la Justice, bien que les constatations découlant des entrevues et du Sondage aient indiqué que des cours plus avancés devraient être offerts et la formation accessible à un plus vaste auditoire, notamment au moyen de la diffusion sur le Web, de vidéoconférences ou d'enregistrements qui permettraient aux avocats de les visionner à une date ultérieure.

¹⁷ La rétroaction reçue des participants à la Journée de formation du PDADR dans le cadre de sondages postérieurs à l'événement a été plus favorable, plus de 80 % des participants ayant fourni des réponses positives.

Possibilités de formation à l'extérieur

Soixante-et-un pour cent des répondants au sondage sont satisfaits de la formation qui leur est disponible à l'extérieur. Les répondants ont fait remarquer que les restrictions budgétaires actuelles limitent la capacité du Portefeuille à accroître l'accès à ces activités d'apprentissage, et les processus d'approbation de la formation à l'extérieur sont considérés comme un fardeau et une source de découragement pour la recherche de telles activités. Ils ont ajouté qu'il serait bénéfique d'accroître l'accès aux activités d'apprentissage à l'extérieur, notamment en ce qui concerne les thèmes et les sujets juridiques particuliers à leurs SJM, qui ne s'appliquent pas nécessairement à d'autres SJM ou à d'autres sections du Ministère.

Formation de la Section du droit commercial

L'un des objectifs de la SDC est de veiller à ce que les conseillers juridiques qui pratiquent le droit commercial aient accès à des occasions de formation pertinente de haute qualité. À cet effet, la Section organise la Conférence annuelle sur le droit commercial et offre la Journée de formation en PI-TI et le Forum sur le droit immobilier, qui alternent chaque année. Chacun de ces événements dure une journée et les avocats de partout au Ministère peuvent y participer. Bien que le Sondage auprès des avocats n'ait pas cherché précisément à connaître les points de vue des avocats du PDADR sur les activités de formation organisées par la SDC, les documents internes indiquent que ces séances attirent beaucoup de participants¹⁸, et la rétroaction tirée des questionnaires après le fait indiquent que les participants leur accordent un accueil favorable et que l'ensemble de leurs évaluations à l'égard de ces activités de formation sont en général très positives¹⁹.

4.2.5. Formation à l'intention des ministères et organismes clients

Les avocats du PDADR offrent aux ministères et organismes clients de la formation sur les questions et les risques juridiques afin qu'ils deviennent plus conscients du moment où ils doivent consulter un avocat et de quelle façon ils peuvent réduire l'éventualité d'un litige. Plus de la moitié (54 %) des répondants au Sondage auprès des avocats ont mentionné qu'ils avaient procuré de la formation au personnel du ministère ou de l'organisme client au cours de la période visée par

¹⁸ Selon les données fournies par la Direction générale du développement professionnel, de 2011 à 2015, 130 avocats en moyenne ont participé à la Conférence annuelle sur le droit commercial. Dans le cas de la Journée de formation en PI-TI, ce nombre était de 90 et dans celui du Forum sur le droit immobilier, de 86.

¹⁹ De 2011 à 2015, en moyenne, plus de 80 % des avocats ont produit une évaluation globale positive de la Conférence annuelle sur le droit commercial, la Journée de formation en PI-TI et le Forum sur le droit immobilier.

l'évaluation, la majeure partie de la formation (78 %) traitant de questions de droit substantiel, suivi du processus judiciaire (35 %) et des risques juridiques (22 %). Au cours des entrevues, les gestionnaires et les clients du PDADR ont apporté des exemples de la formation que les conseillers juridiques ont donnée, entre autres : le rôle de soutien aux clients que jouent les SJM et le moment opportun pour consulter les services juridiques; la façon d'exercer les pouvoirs conférés par la loi (par exemple, lorsque la loi influe sur les opérations du client comme la formation des inspecteurs aux lois qui régissent leurs actes); la formation de base sur le droit en matière de subventions et contributions et d'obligations contractuelles; la formation sur les nouvelles lois et les nouveaux règlements; le risque juridique; les enseignements tirés d'un type particulier de cas; la formation sur la *Loi sur l'Accès à l'information* et la *Loi sur la Protection des renseignements personnels*; le droit de la preuve; la divulgation de renseignements protégés; la formation sur les questions de droit des Autochtones pour les besoins de la gestion des pêches; l'application du droit à l'exécution de la réglementation; la propriété intellectuelle; la formation en droit commercial, restructuration et insolvabilité.

Les clients reçus en entrevue dans le cadre de l'évaluation se sont dits satisfaits des séances de formation ou d'information que leurs SJM leur ont fournies et ont ajouté que celles-ci avaient été très utiles et pertinentes et bien adaptées à leurs besoins. Les entrevues aussi bien des gestionnaires que des clients du PDADR indiquent que, même si elle n'a pas traité précisément à la gestion du risque juridique, la formation aide les clients à mieux gérer et atténuer les risques juridiques en raffinant leur compréhension de la façon dont le risque juridique se déclenche.

4.2.6. Uniformité des conseils juridiques

L'équipe juridique du Canada « doit parler d'une seule voix » par laquelle les conseils juridiques fournis par les avocats doivent être uniformes et conformes au rôle attribué au ministre de la Justice d'agir en tant que conseiller juridique officiel du gouvernement du Canada dans son ensemble. Les avocats doivent régler toute divergence d'interprétation afin de veiller à fournir une position juridique cohérente sur tout point de droit à tous les ministères et organismes qu'ils desservent, et ce dans tout litige. Bien qu'une certaine diversité d'opinions soit appropriée et nécessaire, il ne devrait y avoir qu'une seule position ministérielle relative à la prestation de conseils juridiques.

Dans le cadre des entrevues et des études de cas, il a été constaté que les avocats sont en général très conscients de la nécessité de parler d'une même voix et de concilier les différents points de vue sur les conseils juridiques immédiats afin d'offrir une interprétation constante du même point de droit. L'évaluation a permis de constater que les divergences d'opinion sur une question

juridique se résolvent habituellement après plus ample discussion, de telle sorte qu'il est possible de faire l'unanimité; lorsque l'unanimité ne peut être atteinte, la question est portée à l'attention de la haute direction.

Il peut arriver que différents dossiers soulèvent des questions juridiques semblables, mais qu'ils soient gérés par des conseillers juridiques qui se trouvent dans différents SJM ou bureaux régionaux. Lorsqu'un autre ministère est partie à un dossier, les avocats trouvent leurs homologues dans l'autre SJM et travaillent avec eux. De la même façon, lorsqu'un autre avocat de la région participe au dossier, les avocats du SJM et du bureau régional travaillent ensemble pour s'assurer de l'uniformité des conseils ou communications à fournir au ministère ou à l'organisme client. Pour s'assurer de l'uniformité des conseils, les avocats du PDADR consultent également d'autres avocats qui ont de l'expérience dans les questions semblables à celle qui fait l'objet de conseils, qu'il s'agisse de collègues du Portefeuille ou du Ministère en général (p. ex., d'autres portefeuilles et des sections spécialisées); ils participent aux travaux des groupes de pratique où les avocats de partout au Ministère partagent leur connaissances spécialisées dans un domaine donné du droit; ils examinent les directives pertinentes émises par des groupes spécialisés comme la SDC; ils partagent des produits de travaux juridiques les uns les autres; et ils examinent des opinions qui font précédent dans Justipédia (la base de données qui sert à gérer le savoir juridique du Ministère) afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux les conseils antérieurs.

Les conclusions des études de cas indiquent également que les gestionnaires du PDADR contrôlent l'uniformité des conseils fournis par les avocats de leurs SJM en utilisant le processus d'approbation. De plus, dans les bureaux régionaux de taille moindre, les avocats ont tendance à travailler d'un portefeuille à l'autre (par exemple, les mêmes avocats peuvent travailler sur des dossiers à la fois du PAA et du PDADR), ce qui leur permet de relever les questions qui peuvent avoir des répercussions sur d'autres dossiers dans d'autres portefeuilles. Les régions disposent d'ailleurs des comités régionaux du droit et du contentieux qui décèlent et coordonnent les questions juridiques horizontales et résolvent les incohérences.

Des activités de surveillance et de coordination actives menées à la grandeur du Portefeuille aident aussi à s'assurer que les positions en matière de droit mises de l'avant sont cohérentes parmi les dossiers qui soulèvent des questions juridiques semblables, gérées par des SJM différents ou des régions différentes. Il est ressorti de l'évaluation que les breffages de vive voix et par écrit des représentants régionaux du PDADR et des directeurs exécutifs des SJM aident le BSMA à déceler les grands dossiers qui soulèvent des questions juridiques semblables. Les constatations tirées des études de cas et des entrevues révèlent qu'à l'occasion, le BSMA examine les conseils pour s'assurer qu'ils correspondent aux conseils donnés antérieurement sur les mêmes questions dans

le cadre d'autres dossiers majeurs, ou met en contact les avocats compétents afin de faciliter la coordination des conseils pour assurer leur cohérence.

Selon les constatations tirées des études de cas, lorsqu'il s'agit de dossiers horizontaux d'une grande complexité (par exemple, les dossiers portant sur de grands projets en matière de ressources naturelles qui intéressent nombre de clients et secteurs du droit), des groupes de travail juridiques composés d'avocats des ministères (SJM) intéressés au dossier sont mis sur pied. L'évaluation a permis de constater que ces groupes sont utiles en procurant aux avocats des ministères intéressés une plateforme pour la collaboration et les échanges d'information et, à ce titre, qu'ils aident à uniformiser et à coordonner les conseils ou les communications qui s'adressent aux différents clients ayant affaire au dossier. Par contre, comme il en sera question plus avant dans le rapport, les constatations des études de cas et les documents internes examinés dans le cadre de l'évaluation indiquent que ces groupes peuvent occasionner des redondances dans le dossier.

Dans l'Enquête sur la satisfaction des clients du PDADR, les clients interrogés ont été priés d'évaluer leur niveau de satisfaction à l'égard de l'uniformité des conseils juridiques fournis par les avocats. La rétroaction des répondants varie de « positif » à « fort », surpassant les objectifs ministériels. Parallèlement, les clients interrogés dans le cadre de l'évaluation ont eux aussi indiqué que leur ministère ou organisme reçoit des conseils juridiques uniformes.

4.2.7. Les échanges d'information et les communications au sein du Portefeuille

Comptant plus de 800 employés dans les six régions du ministère de la Justice et les 14 SJM qui partagent des locaux avec les ministères et organismes clients, le PDADR est non seulement le plus grand portefeuille du Ministère, mais aussi le plus décentralisé. Par conséquent, les échanges d'information et les communications entre les SJM, les bureaux régionaux et le BSMA constituent un aspect vital du fonctionnement du PDADR.

L'évaluation a révélé que le Portefeuille a recours à un certain nombre de mécanismes pour faciliter les échanges d'information et la collaboration entre les gestionnaires. Des contacts ont lieu de façon régulière et continue avec les gestionnaires du PDADR par l'intermédiaire des réunions bilatérales mensuelles (au minimum) entre les directeurs exécutifs des SJM et le SMA ou le SMA délégué (selon le cas) sur les dossiers de consultation et de contentieux à forte incidence. À ces réunions s'ajoutent les réunions mensuelles des gestionnaires où le SMA et le SMA délégué apportent l'information qu'ils ont obtenue aux réunions de la haute direction auxquelles ils ont participé, ainsi qu'une période de réflexion annuelle, les deux comprenant les gestionnaires du

BSMA, de la SDC, des SJM et des bureaux régionaux. De plus, la conférence téléphonique du vendredi entre le BSMA et les directeurs exécutifs des SJM du PDADR et les gestionnaires des bureaux régionaux facilite les échanges d'information. Les gestionnaires du PDADR interrogés dans le cadre de l'évaluation n'ont eu que des éloges pour les divers mécanismes de communication à l'œuvre au sein du Portefeuille et ont mentionné l'atmosphère d'ouverture qui y règne à partir de la haute direction, considérée comme très accessible et réceptive. Ils ont ajouté que non seulement ces mécanismes de communication jouent un rôle crucial en permettant les échanges d'information, mais encore qu'ils servent de tribune pour promouvoir de solides relations de travail avec leurs homologues d'autres secteurs du Portefeuille, ce qui facilite leur recours aux collègues en cas de besoin, les relations de travail étant déjà établies. Aucun des gestionnaires interrogés n'a prétendu de quelque façon qu'il y a lieu d'améliorer ces mécanismes de communication.

Le Portefeuille rejoint tout le personnel au moyen de sa publication « Connexions », un bulletin électronique qui est distribué à tout le personnel du PDADR trois fois par année et qui vise à créer un sentiment d'appartenance au Portefeuille. Le bulletin comprend des articles sur les prix de reconnaissance présentés à des avocats du Portefeuille dans les SJM et les bureaux régionaux et sur les actualités au Portefeuille et au Ministère en général. De plus, le Portefeuille transmet l'information pertinente au personnel du PDADR par le site SharePoint, et le SMA ou le SMA délégué (selon le cas) se rend dans chacun des bureaux régionaux chaque année. Les gestionnaires du PDADR interrogés ont mentionné qu'il existe un grand sentiment de collégialité au Portefeuille, et que ce sentiment facilite les communications et la collaboration entre collègues.

Bien que les structures et les processus de gouvernance à l'œuvre au Portefeuille permettent de faciliter les échanges d'information entre les gestionnaires, les personnes interrogées et les répondants au sondage ont mentionné le partage de renseignements secrets entre divers secteurs du Portefeuille (p. ex., entre les SJM et entre les SJM et le BSMA) ainsi que l'absence d'une interface de TI fluide entre l'administration centrale du Ministère et les SJM comme des difficultés à résoudre en ce qui a trait à l'efficacité du partage de l'information au sein du Portefeuille.

4.2.8. Coordination et gestion des questions juridiques d'importance

Les SJM et les bureaux régionaux sont censés coordonner et gérer les questions juridiques d'importance (p. ex., les dossiers à forte incidence et les dossiers aux clients multiples) avec l'aide du BSMA, au besoin. La participation du BSMA aux dossiers à forte incidence n'est pas normalisée. Elle dépend plutôt du profil de chaque dossier (p. ex., le degré d'intérêt que portent le

CSM ou le CM au dossier, le souhait du client que le BSMA y prenne part). Malgré l'absence d'une structure officielle pour gérer ce type de dossiers, les gestionnaires du PDADR ont formulé des commentaires positifs à l'endroit de la participation du BSMA aux questions juridiques d'importance. De l'avis des personnes interrogées, le BSMA est proactif à prendre les commandes de la coordination des questions horizontales, au besoin, en facilitant la collaboration au sein du Portefeuille et entre les portefeuilles, et en apportant une perspective élargie au travail des avocats chargés du dossier. Dans les dossiers où il ne dirige pas la coordination, le BSMA délègue cette fonction à l'un des directeurs exécutifs des SJM dont le client est partie au dossier. Dans ce cas, un conseiller spécial du BSMA aide le SJM principal à assurer la coordination.

Un certain nombre de mécanismes sont à l'œuvre au Portefeuille pour déterminer et surveiller les questions et dossiers juridiques d'importance et en faire rapport; il s'agit notamment des réunions bilatérales avec le SMA ou le SMA délégué (selon le cas) et des rapports bi-hebdomadaires au SMA et au SMA délégué. Ces breffages contribuent à s'assurer que les questions importantes bénéficient de l'apport du BSMA, à savoir un regard supplémentaire, son expérience et sa connaissance de l'ensemble du Portefeuille, et d'aider à ce que les questions horizontales et les répercussions possibles sur les autres SJM du PDADR sont décelées. De plus, le Portefeuille dispose d'un processus régulier de rapports mensuels écrits qui a pour but de faire en sorte que les SJM relèvent, pour le BSMA, les dossiers de consultation et de contentieux à forte incidence et fassent le point sur eux; ces dossiers font également l'objet de discussions au cours de la réunion bilatérale qui a lieu chaque mois (au moins) entre chaque directeur exécutif des SJM et le SMA ou le SMA délégué, selon le cas.

Les études de cas ont révélé que des groupes de travail juridiques composés de divers avocats qui travaillent sur les dossiers multiministériels avaient été mis sur pied au cours de la période d'évaluation. Ces groupes de travail sont souples et rapides. La répartition des rôles et des responsabilités change suivant l'évolution des dossiers et selon la participation des ministères clients ainsi que la charge de travail des avocats. Les avocats peuvent obtenir des renseignements sur diverses facettes du dossier en participant aux travaux du groupe de travail juridique; ils peuvent alors mieux conseiller leurs clients, ayant pu inscrire leurs dossiers dans un contexte plus vaste. Par contre, l'évaluation a révélé que cette approche entraîne certaines redondances, en ce sens que plusieurs avocats examinent les mêmes conseils et produits écrits et qu'ils offrent des conseils équivalents à leurs clients. La nouvelle initiative de Bureau de gestion des grands projets du Ministère devrait permettre de remédier à ces inefficacités, dans la mesure où celles-ci ont trait aux grands projets énergétiques, en centralisant et en concentrant la prestation des conseils

juridiques liée à ces types de dossiers, de telle sorte qu'un nombre moindre d'avocats du nouveau Bureau conseillera tous les ministères clients.

4.2.9. La prise de décisions au gouvernement et l'appui à la mise en œuvre des décisions du gouvernement

Il est ressorti aussi bien des études de cas que des entrevues auprès des clients que les conseils des avocats du PDADR sont pris en compte dans les stratégies et les décisions juridiques de leur ministère ou organisme. En fait, les principaux intervenants auprès des clients ont indiqué qu'en général, les décideurs accordent une grande importance aux conseils des avocats du PDADR au sein de leur ministère ou organisme. Par exemple, des hauts dirigeants de ministères clients font revoir leurs documents décisionnels par leurs SJM, notamment les documents du Cabinet susceptibles d'avoir une incidence juridique, tous les directeurs exécutifs des SJM siègent au moins à l'un des comités de direction de leurs clients, et certains participent régulièrement aux séances d'information du ministre dans leurs ministères et organismes clients. De plus, des documents concernant les dossiers d'études de cas attestent que les clients tiennent compte des recommandations et des conseils juridiques fournis par les avocats du PDADR pour éviter, atténuer et gérer les risques juridiques (p. ex., incorporer les observations des avocats dans les documents comportant d'éventuelles répercussions juridiques), et pour documenter les stratégies juridiques qu'ils poursuivent.

Bien qu'ils ne soient pas nécessairement suivis, les conseils des avocats permettent de sensibiliser davantage les clients aux risques courus, ce qui en fin de compte documente leurs prises de décisions. Une fois les décisions prises, il incombe au PDADR d'appuyer leur mise en application. Les services des avocats à cet égard se traduisent par des opinions et des conseils sur les questions de mise en œuvre comme l'élaboration d'une loi ou d'un règlement.

4.2.10. Niveau de collaboration au sein du Portefeuille

La capacité du PDADR à fournir des services juridiques de haute qualité relève en partie de la capacité des avocats à travailler ensemble, étant donné en particulier que nombre d'entre eux ont tendance à s'en remettre au fait qu'ils peuvent « prendre le téléphone » et joindre un collègue au besoin (p. ex., pour coordonner les conseils lorsque deux clients ministériels ou plus travaillent sur la même question). À titre d'exemple, la SDC a dressé un répertoire des avocats qui possèdent de l'expérience dans les divers secteurs du droit commercial, notamment les transactions, les acquisitions, la propriété intellectuelle, l'immobilier et la concurrence. Les avocats se voient

encouragés à se servir du répertoire lorsqu'ils souhaitent trouver un collègue qui peut les aider à résoudre une question précise.

Selon l'ensemble des résultats du SAFF de 2014, le milieu de travail du PDADR est propice à ce mode de fonctionnement en ce sens que 94 % des répondants du PDADR ont déclaré avoir des relations de travail positives avec leurs collègues²⁰. Parallèlement, les résultats du Sondage auprès des avocats effectué dans le cadre de l'évaluation montrent que la culture de collaboration et de collégialité des avocats est un facteur clé de la capacité du Portefeuille à fournir des services juridiques de haute qualité.

Les SJM et les bureaux régionaux

Les services de contentieux du PDADR sont assurés par les avocats plaidants du ministère de la Justice, qui travaillent en général dans les bureaux régionaux et à la Direction du contentieux de l'administration centrale du ministère de la Justice. Bien que certains s'occupent d'actions devant les tribunaux administratifs et les cours, le plus souvent les SJM appuient les avocats plaidants en les aidant, eux et leurs clients, à régler le litige. Comme ils possèdent une profonde compréhension et une connaissance spécialisée des affaires de leurs clients, de leurs priorités, des résultats qu'ils souhaitent obtenir, de leurs buts et de leurs difficultés, les avocats des SJM apportent un point de vue important et nécessaire aux dossiers de litiges. Les SJM sont également les canaux par lesquels les services juridiques des régions sont mis à la disposition des ministères et organismes fédéraux. C'est dans ce contexte que les SJM et les bureaux régionaux travaillent souvent ensemble. Des intervenants régionaux clés ont souligné que la façon dont les avocats des SJM conçoivent leur rôle dans les dossiers de contentieux tend à varier, certains choisissant un rôle plus actif que d'autres (p. ex., en voulant participer à l'élaboration de positions juridiques à prendre dans les affaires en instance et dans les affaires à présenter au tribunal).

Les résultats du Sondage auprès des avocats semblent indiquer qu'il est possible de clarifier davantage les responsabilités et les rôles respectifs des avocats du PDADR et des bureaux régionaux qui travaillent sur des dossiers partagés. Plus précisément, 20 % des avocats régionaux ont mentionné que les rôles et responsabilités ne sont pas clairement délimités entre leur bureau régional et les SJM du Portefeuille, tandis que 36 % d'entre eux ont indiqué que les rôles et responsabilités sont quelque peu délimités. Les avocats des SJM des ministères avaient un point de vue semblable, alors que 7 % d'entre eux ont indiqué que les rôles et responsabilités ne sont

²⁰ De la même manière, 96 % des répondants du PDADR au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011 ont indiqué qu'ils avaient des relations de travail positives avec leurs collègues.

pas délimités clairement entre leurs SJM et les bureaux régionaux, et que 42 % d'autres avocats ont indiqué qu'ils sont quelque peu délimités entre les avocats des SJM et ceux des régions.

Bien s'il semble exister des possibilités de clarifier les responsabilités et les rôles respectifs des avocats des SJM et des régions, il convient de noter que 10 % seulement des avocats des régions ont indiqué que la collaboration entre les deux est inefficace ou très inefficace. Cette proportion est même inférieure parmi les répondants des SJM (2 %). Cela laisse supposer que, malgré le manque de clarté de la définition des responsabilités et des rôles respectifs, les avocats des SJM et des bureaux régionaux ont en général des relations de travail efficaces, ce qui correspond aux constatations des études de cas. Selon les documents examinés dans le cadre des études de cas où des avocats à la fois des régions et des SJM avaient pris part aux dossiers, les deux parties travaillaient généralement ensemble sur des dossiers précis afin de clarifier leurs rôles et responsabilités et de déterminer de quelle façon ils allaient coordonner les services que chacune fournissait au ministère client. Cela est particulièrement vrai dans le cas des clients qui ont de multiples personnes-ressources à la fois dans la RCN et dans une région. Par exemple, des avocats travaillant sur un dossier ont produit un document qui établit les principes de la relation de travail et précise la répartition des tâches et des responsabilités. Dans d'autres cas, les avocats régionaux et ceux des SJM ont mis sur pied un processus moins formel qui consiste à maintenir une voie de communication ouverte au moyen d'appels et de courriels fréquents et réguliers pour discuter des progrès des dossiers et de la répartition des tâches. Bien que la méthode employée semble varier quelque peu selon les dossiers, globalement, les résultats du sondage et des études de cas amènent à penser que les avocats délimitent généralement leurs responsabilités et leurs rôles respectifs de façon proactive en élaborant un plan de travail, ce qui mène à des relations de travail efficaces et efficientes. Cependant, il existe des possibilités d'effectuer de telles délimitations de façon plus constante.

Section du droit commercial

Le rétablissement de la SDC a été effectué en 2011 suivant l'approbation de certaines propositions du *Rapport sur le droit commercial* présentées au sous-ministre. Le Rapport est le produit d'une série de consultations qui ont eu lieu à Ottawa et dans toutes les régions et qui portaient sur la pratique du droit commercial au Ministère. Il cerne les difficultés que doit résoudre le Ministère dans la pratique du droit commercial, y compris le manque de leadership et la fragmentation de la pratique dans ce domaine du droit, et le fait que les avocats ignorent qui consulter pour obtenir de l'appui, de l'information et la position du ministère de la Justice sur les questions de droit commercial. La Section est déterminée à combler ces lacunes de la façon suivante : en apportant son appui au SMA du PDADR en ce qui concerne la coordination fonctionnelle des questions de

droit commercial dans l'ensemble du Ministère (affaires commerciales, immobilier et PI-TI); en apportant aide et orientation aux conseillers juridiques du Ministère sur les questions et les problèmes de droit commercial (affaires commerciales, immobilier et PI-TI); et en renforçant les capacités en mettant des outils au point, en offrant des cours, en faisant circuler la documentation et en surveillant les tendances pour aider les praticiens en droit commercial. La SDC n'a pas facturé ses services durant la période quinquennale visée par l'évaluation.

Les demandes des clients, à savoir les avocats qui pratiquent le droit commercial dans tout le Ministère, se font par téléphone ou par courriel directement aux avocats ou aux gestionnaires de la SDC. Les opinions émises par la SDC sont formulées de diverses façons, notamment les conseils de vive voix et les conseils écrits (c.-à-d. par voie de courriels ou d'écrits officiels). Les opinions sont rédigées pour les avocats des SJM ou révisées pour les SJM, qui conservent habituellement la responsabilité des dossiers pour lesquels la Section produit les opinions. Les opinions juridiques de la SDC sont accessibles dans Justipédia et, au moment de rédiger la présente, 70 d'entre elles se trouvaient dans la base de données des précédents du Ministère. Selon les documents internes examinés dans le cadre de l'évaluation, les employés du ministère de la Justice consultent abondamment les produits de la Section²¹.

Interrogés sur l'efficacité de leur collaboration avec la SDC, la moitié des répondants des bureaux régionaux et des SJM ont répondu qu'ils ne le savaient pas (20 %) ou ont indiqué que cela ne s'appliquait pas à leur travail (31 %). Étant donné que le droit commercial est un vaste domaine qui comprend le droit des obligations contractuelles, des sociétés, des acquisitions, de l'immobilier et des affaires et qui est pratiqué à grande échelle partout au Ministère, le petit nombre de répondants qui avait collaboré avec la Section indique possiblement un manque de compréhension au sein du Portefeuille de ce que la Section fait ou de quelle façon cela peut s'employer. Il convient de noter, cependant, qu'il n'est pas obligatoire de consulter la Section, ce qui limite vraisemblablement la connaissance et l'expérience que les avocats ont de la SDC.

Malgré le petit nombre de répondants au sondage qui semblent avoir collaboré avec la Section, le niveau de la demande de services fournis par la Section semble en pleine croissance. Des documents internes indiquent que les demandes faites à la SDC se sont accrues sensiblement pendant la période d'évaluation, passant de 45 en 2011 à 191 en 2014. Parmi les répondants au sondage qui ont fourni une évaluation, les trois quarts ont indiqué que la collaboration entre leur

²¹ De 2011 à 2014, les produits en droit commercial de la Section avaient été consultés 1 308 fois, ses produits en propriété intellectuelle 668 fois et ses produits en droit immobilier 837 fois.

unité de travail et la SDC fonctionne, et 71 % ont mentionné qu'ils trouvent l'aide fournie par le Secrétariat du droit immobilier et le Secrétariat de PI-TI de la SDC utile à leur travail²². Les répondants qui ont attribué une cote à leur collaboration avec la SDC ont été, en général, moins favorables en indiquant qu'ils avaient eu de la difficulté à obtenir l'aide de la Section, ce qu'ils attribuent à un manque de personnel. Un nombre égal de répondants ont dit souhaiter des conseils et des produits plus concis, pratiques et faciles à comprendre pour étayer les conseils qu'ils donnent à leurs clients.

Fournir aide et orientation aux avocats du Ministère au sujet des questions et problèmes qui se posent en droit commercial n'est qu'un aspect du mandat de la Section; elle produit également des outils, des documents types, des résumés de cas et des exposés de position qui sont facilement accessibles à tous les avocats du ministère de la Justice dans Justipédia, JUSnet (le site Intranet du Ministère) et Sharepoint. Chaque année, la Section met de l'avant de nouvelles ressources et pendant la période d'évaluation, elle a téléversé une mise à jour sur le Guide du droit immobilier, un document d'orientation sur les questions juridiques liées aux programmes de paiements de transfert, et un guide des médias sociaux. La SDC a également mis au point, dans Justipédia, une ressource Web pour les praticiens du droit du ministère de la Justice qui cherchent des renseignements sur le droit en PI-TI et en internet, appelée IP Net; il s'agit d'une banque de données contenant les opinions du ministère de la Justice, la jurisprudence et les liens avec le droit en matière de PI-TI et d'internet. De plus, les avocats de la SDC coprésident (avec des avocats des SJM) un certain nombre de groupes de pratique du Ministère, y compris ceux qui travaillent en droit commercial, droit immobilier, PI-TI et commerce électronique, et tiennent à jour un répertoire de spécialistes en droit commercial au Ministère afin de veiller à ce que les avocats expérimentés soient facilement identifiables pour aider leurs collègues qui ont besoin d'aide. Tel que déjà mentionné, la SDC organise, en collaboration avec la Division du développement professionnel du Ministère, des activités de formation en droit commercial que les participants ont bien suivies et bien accueillies.

²² Quarante-trois pour cent des répondants au sondage n'ont pas pu fournir une évaluation de l'aide de secrétariat que les secrétariats du droit immobilier et de la PI-TI parce qu'ils ne les connaissaient pas ou que cela ne s'appliquait pas à leur travail.

4.2.11. Niveau de collaboration avec les autres secteurs du ministère de la Justice

Sections spécialisées

La capacité du PDADR de fournir des services juridiques de haute qualité à ses ministères et organismes clients dépend d'une étroite collaboration non seulement entre les avocats du Portefeuille, mais aussi avec d'autres secteurs du Ministère. Les avocats assurent la coordination et les consultations auprès des services spécialisés du ministère de la Justice Canada (p. ex., le Secteur du droit public) pour veiller à l'uniformité et à l'exactitude des conseils fournis dans l'ensemble du gouvernement fédéral. Les principaux intervenants ont mentionné que le principal changement qui a permis d'améliorer l'accès aux sections spécialisées du ministère de la Justice et, par conséquent, la collaboration avec elles sur des dossiers du PDADR, est l'élimination de la facturation des frais par ces sections. Ils ont ajouté que les clients ne refusent plus de chercher conseil auprès de ces sections qui ont acquis une expertise uniquement pour des motifs budgétaires lorsque le niveau de risque et les répercussions éventuelles justifient, par contre, le recours à ces services. La vaste majorité des personnes interrogées qui avaient travaillé avec les sections spécialisées du Ministère se sont déclarées très satisfaites du soutien obtenu. Parallèlement, une forte majorité (de 85 % à 91 %²³) des répondants au Sondage auprès des avocats ont indiqué que la collaboration avec les sections spécialisées (c.-à-d. le Secteur du droit public, la Direction du contentieux et la Direction des services législatifs) du Ministère fonctionne bien et que les rôles et responsabilités sont clairs et nets entre leur unité de travail et le secteur spécialisé. Les principaux intervenants des sections spécialisées qui ont été reçus en entrevue ont également déclaré que la collaboration entre leur unité de travail et le PDADR fonctionne généralement bien.

Portefeuille des affaires autochtones

Les avocats du PDADR consultent également les autres portefeuilles du Ministère, notamment le Portefeuille des affaires autochtones (PAA). Le PAA fournit des services juridiques et des conseils juridiques stratégiques d'experts aux avocats du PDADR des SJM et des bureaux régionaux sur un vaste éventail de questions de droit des Autochtones, notamment les droits et les titres autochtones, l'obligation de consulter de la Couronne, et les droits issus de traités. Les avocats du PDADR obtiennent des conseils d'experts du PAA sur des dossiers précis. Ces dossiers ont tendance à être d'une complexité accrue, car ils présentent à la fois une composante autochtone et des difficultés juridiques dans lesquels les SJM sont experts.

²³ Les résultats variaient légèrement selon la section spécialisée.

L'évaluation a révélé que les avocats des SJM du PDADR, du SJM des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada et du Centre de droit des Autochtones offrent tous des services liés au droit applicable aux Autochtones, ce qui contribue au manque de clarté quant à la gouvernance dans ce domaine du droit au Ministère. Ensemble, les avocats ont indiqué qu'il peut être difficile de voir qui est responsable du dossier compte tenu de ces circonstances.

Les résultats du Sondage auprès des avocats semblent indiquer qu'il est possible d'améliorer la collaboration et la délimitation des rôles et responsabilités entre les avocats du PDADR et du PAA. Les personnes interrogées considèrent l'efficacité de la collaboration avec le PAA moins favorablement que celle qui existe avec les sections spécialisées, 67 % d'entre elles indiquant que la collaboration entre leur unité de travail et le PAA fonctionne bien, et 63 % que la délimitation des rôles et responsabilités est claire ou quelque peu claire entre leur unité de travail et le PAA. Les constatations tirées des entrevues et de l'enquête révèlent un manque de structure et de processus clairement définis sur la façon dont les avocats du PAA et du PDADR doivent travailler ensemble. Les répondants ont exprimé le souhait de savoir plus clairement quand ils doivent demander conseil au PAA, qui consulter au PAA, et de quelle façon s'adresser au PAA pour s'assurer de la participation accomplie et efficace du Portefeuille dans les dossiers du PDADR. Selon les documents internes examinés dans le cadre de l'évaluation, le Ministère procède actuellement à l'élaboration d'une approche intégrée à l'endroit des services en droit applicable aux Autochtones qui devrait permettre de clarifier les responsabilités relatives en fusionnant ces services dans le PAA pour tous les ministères.

4.2.12. Travail du PDADR avec le Service des poursuites pénales du Canada

Le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) assure les poursuites en matière réglementaire des ministères et organismes clients. S'agissant du travail qu'effectue le SPPC auprès du PDADR, de nombreuses poursuites portent sur des infractions en matière de drogues qui relèvent de la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances* et de la *Loi sur les aliments et drogues*. Cependant, le SPPC mène également des poursuites liées à des infractions relevant de lois qui ne portent pas sur les drogues, mais qui intéressent le PDADR, y compris, mais non de façon exclusive : les infractions en matière de pollution de l'eau et de surpêche sous le régime de la *Loi sur les pêches*, les infractions relatives à la faune en vertu de lois comme la *Loi sur la convention concernant les oiseaux migrateurs*, ainsi que les infractions au droit d'auteur, au *Code du travail* et aux faillites frauduleuses.

Les communications entre les avocats du PDADR et du SPPC sont habituellement informelles. Les avocats du SPPC s'en remettent aux avocats du PDADR pour obtenir leur expertise sur la législation qui porte sur leurs ministères clients, car ils possèdent une connaissance approfondie des lois et des règlements particuliers à leur ministère que les poursuivants n'ont pas en général. L'appui des SJM est important à cet égard pour que les poursuites soient couronnées de succès. À leur tour, les avocats du SPPC conseillent les avocats des SJM du PDADR sur le fond et la procédure en matière de droit pénal en ce qui a trait aux enquêtes et aux poursuites (p. ex., renseignements protégés et divulgation). Il a été indiqué par certains principaux intervenants du PDADR que, les ministères clients souhaitant généralement conserver les frais juridiques au minimum et les avocats du SPPC facturant les ministères pour les services qu'il leur fournit, les avocats des SJM hésitent parfois à communiquer avec le SPPC pour demander conseil. Par conséquent, il peut arriver que des conseils juridiques possiblement utiles ne soient pas demandés pour une question de coûts.

4.3. Rendement — Démonstration de l'efficiencia et de l'économie

La *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor de 2009 définit l'efficiencia comme la production « d'un plus grand niveau d'extrants... avec le même niveau d'intrants ou le même niveau d'extrants avec un plus faible niveau d'intrants », et définit l'économia comme l'obtention des résultats visés avec le minimum de ressources nécessaires (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009). En appliquant ces définitions au travail de la SPDP, l'analyse de son efficiencia et de son économie tient compte des mesures prises par le Portefeuille pour gérer les coûts et la demande de services juridiques.

Pour renforcer la gestion des dépenses, le gouvernement a entrepris un cycle d'examens continus des dépenses actuelles. En 2013-2014, l'examen a porté principalement sur les services juridiques. Cet examen, appelé ci-après l'« Examen des services juridiques », avait pour but de permettre la gestion de la demande de services juridiques afin d'exercer un contrôle sur la croissance des dépenses dans ce secteur et de s'assurer que ces services sont financièrement viables. Comme il était visé par l'Examen des services juridiques, le Portefeuille a travaillé à découvrir et à mettre en œuvre des mesures d'efficiencia dans la gestion et la prestation de services juridiques au

gouvernement par la voie de l'initiative d'Optimisation des processus du Ministère²⁴. C'est dans ce contexte que sont étudiées les mesures d'économie et d'efficacité du Portefeuille qui suivent.

4.3.1. Rationalisation de la structure du Portefeuille

Au cours de la période d'évaluation et dans le cadre de divers exercices de gestion de dépenses (c.-à-d. l'Examen stratégique et fonctionnel, le Plan d'action pour la réduction du déficit et l'Examen des services juridiques), le PDADR a rationalisé sa structure organisationnelle en fusionnant les SJM qui desservent le même ministre afin d'accroître les gains d'efficacité et de réaliser des économies. Il en résulte que le Portefeuille compte maintenant 14 SJM, plutôt que les 19 qu'il avait en 2012-2013²⁵. Ces fusions se sont traduites par une réduction de six postes ETP et une économie de 565 200 \$.

4.3.2. Réduction d'équivalents temps plein

Comme il est indiqué plus tôt au paragraphe 4.1 (Pertinence) du présent rapport, le volume global de services juridiques que fournit le Portefeuille est demeuré relativement constant au cours de la période visée par l'évaluation. Toutefois, le nombre d'ETP affectés au Portefeuille a diminué au cours de cette même période. Le tableau 5 (ci-dessous) montre que le nombre total d'ETP assignés au Portefeuille a décliné de 7 %, passant de 846,8 ETP à la fin de 2010-2011 à 785,4 ETP en 2013-2014. Tandis que les sous-éléments du Portefeuille voyaient leur niveau d'ETP se réduire (sauf la SDC, qui a été rétablie en 2011 et qui s'occupait activement des processus de dotation en personnel pendant cette période), les secteurs les plus touchés ont été le BSMA (réduction de 40 % des ETP), suivi des bureaux régionaux (réduction de 11 %) et des SJM (réduction de 7 %).

²⁴ Quatorze mesures d'Optimisation des processus s'appliquent aux dossiers de consultation et de contentieux, notamment l'application d'une approche de gestion de projet aux grands dossiers, le recours accru aux parajuristes, et la surveillance des dossiers comptant plus de deux avocats.

²⁵ Dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit, les SJM de Parcs Canada, de l'Agence canadienne de l'évaluation environnementale et d'Environnement Canada ont été fusionnés en un seul. De plus, le SJM de l'Agence spatiale canadienne a été fusionné avec les Services juridiques d'Industrie Canada, le SJM du Conseil national de recherches avec les Services juridiques d'Industrie Canada, et les Services juridiques de l'Agence canadienne d'inspection des aliments ont été fusionnés aux Services juridiques d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Quant aux Services juridiques ministériels de l'ancienne Agence canadienne de développement international et du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, ils ont été fusionnés en un seul SJM du nouveau MAECD dans le cadre de l'Examen des services juridiques.

Tableau 5 : Nombre d'ETP, de 2010-2011 à 2013-2014

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
BSMA	21,3	15,9	15	12,8
SDC	0,6	8,8	10,1	10,1
SJM	465	461,2	454,7	443,5
<i>Total partiel : AC</i>	<i>486,9</i>	<i>485,9</i>	<i>479,8</i>	<i>466,4</i>
Régions	359,9	356,6	326,3	319
Total	846,8	842,5	781	785,4

Source : Rapports sur les ETP du PDADR

Il convient de noter qu'à peine plus de la moitié (52 %) des répondants du PDADR au SAFF ont indiqué que la qualité du travail souffre du fait qu'ils doivent faire autant de travail sinon plus avec moins de ressources. De façon semblable, les répondants au Sondage auprès des avocats ont souvent mentionné la réduction du personnel comme facteur gênant leur capacité à fournir des services juridiques de haute qualité. Néanmoins, selon les constatations tirées des entrevues et les documents internes examinés dans le cadre de l'évaluation, des exercices de fixation de priorités courantes ont lieu, les SJM établissant régulièrement les priorités de leurs dossiers, en consultation avec les clients, afin d'orienter leurs ressources vers les secteurs les plus prioritaires. Ce processus de fixation des priorités, joint aux réductions de services dans les secteurs moins prioritaires qui ne présentent pas de problèmes juridiques ou qui ne nécessitent pas d'expertise juridique, devrait contribuer à atténuer les compressions de ressources.

4.3.3. Compression des dépenses

L'évaluation a permis de constater que le Portefeuille a endigué ses coûts au cours de la période d'évaluation. De 2010-2011 à 2013-2014, les dépenses du PDADR ont diminué de 2 % (passant de 122 187 450 \$ en 2009-2010 à 119 764 986 \$ en 2013-2014). Cette baisse est attribuable au fonctionnement et à l'entretien (baisse de 44 %). Comme l'indique le tableau 6 ci-dessous, les dépenses salariales ont augmenté légèrement en 2013-2014 comparativement à 2010-2011, malgré la diminution du nombre d'ETP au cours de la période. La hausse des coûts salariaux en 2013-2014 était attribuable à une nouvelle convention collective qui s'est traduite par une série de hausses salariales pour les praticiens du droit. Elles ont été versées en 2013-2014 avec effet rétroactif à 2011.

Tableau 6 : Dépenses par exercice, de 2010-2011 à 2013-2014

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Salaires	98 754 208	95 200 783	94 816 965	98 860 413

F&E	6 645 027	6 387 368	4 714 832	3 702 862
Dépenses annuelles totales	105 399 235	101 588 151	99 531 797	103 104 900
Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	16 788 215	17 136 141	16 687 786	17 201 712
Total, RASE compris	122 187 450	118 724 292	116 219 583	119 764 986

Source : *Rapports de situation financière en fin d'exercice*

4.3.4. Gestion de la demande

L'Examen des services juridiques se compose d'un certain nombre de mesures, notamment la « gestion de la demande », qui a été l'un des centres d'attention au Portefeuille²⁶. Des documents internes indiquent que, de manière à bien gérer la demande, les SJM du Portefeuille ont participé activement au filtrage et à la priorisation des demandes de services juridiques des clients, plus particulièrement : en mettant au point des modèles et des outils libre-service pour les documents juridiques réguliers à faible risque et peu complexes (p. ex., PE standard, ententes de subventions et contributions) pour que les clients puissent en assumer la responsabilité; en établissant un point d'entrée unique pour les nouvelles demandes d'ordre juridique au moyen duquel les gestionnaires assignent à des avocats toutes les demandes de services de consultation juridique ou de contentieux, et écartent les demandes concernant des questions peu complexes en renvoyant les clients à une opinion juridique ou à un modèle existant; enfin, en rencontrant les clients pour fixer les priorités. L'évaluation a également révélé que les avocats font usage des opinions antérieures pertinentes; qu'ils consultent les sections spécialisées qui disposent d'un réseau actuel de spécialistes juridiques et une base d'opinions juridiques de laquelle ils peuvent trouver matière à appuyer leur travail de consultation et de règlement des litiges; enfin, les demandes de services juridiques sont triées de façon à permettre la bonne composition de ressources et à s'assurer de l'utilisation efficace et efficiente des ressources disponibles. Les résultats du Sondage auprès des avocats appuient cette constatation, car, selon une forte majorité de répondants, la plupart des dossiers sont attribués à des avocats de niveau approprié (86 %) et en nombre approprié (82 %), tout en tenant compte du risque juridique qu'ils présentent et de leur degré de complexité.

Les documents internes et les constatations tirées des entrevues révèlent que le Portefeuille prend également d'autres mesures pour maximiser les résultats tout en utilisant le minimum de ressources, notamment en réduisant le nombre d'avocats affectés aux dossiers mettant en cause

²⁶ Les autres mesures de l'Examen des services juridiques comprennent notamment : une approche intégrée de la prestation de services en droit applicable aux Autochtones; l'investigation informatique; le regroupement organisationnel; l'établissement de ratios d'effectifs; la réduction de l'empreinte écologique; l'augmentation du temps consacré à la prestation des services juridiques; et l'avancement de l'Optimisation des processus.

plus de deux clients, en surveillant les dossiers qui excèdent 75 heures, et en appliquant une approche de gestion de projet aux dossiers de consultation. Cependant, il appert que ces initiatives se trouvent à une étape peu avancée de leur mise en œuvre.

En raison de l'accent mis sur les restrictions budgétaires fédérales durant la période d'évaluation, (p. ex., Plan d'action pour la réduction du déficit) et comme la limitation des coûts liés à la prestation de services juridiques est une responsabilité partagée avec les ministères et les organismes clients, de nombreux clients ont eux aussi pris des mesures pour réduire leur demande de services juridiques. Il s'agit entre autres des mesures suivantes : établir l'ordre de priorité de leurs demandes de services juridiques et officialiser leur processus de demande (p. ex., en faisant revoir la nature des demandes par des gestionnaires cadres afin de s'assurer qu'elles sont prioritaires), de même qu'assumer la responsabilité du travail à faible risque et de faible priorité qui nécessite l'appui d'une consultation juridique. L'évaluation a également permis de déceler une situation assez rare, selon toute vraisemblance, à savoir une preuve documentaire au dossier d'une étude de cas qu'un ministère client aux prises avec un important volume d'activités de contentieux avait créé un « gestionnaire des dossiers de contentieux »; il s'agissait de l'un de ses propres employés qui avait pour principale responsabilité de coordonner les grands dossiers de contentieux en dressant une liste centralisée des tâches, en distribuant les mises à jour et l'information pertinentes, en suivant l'avancement des dossiers, en organisant des réunions hebdomadaires entre le client, l'avocat plaidant et les avocats des SJM, et en coordonnant la production de documents pour les instances.

Certaines études de cas contiennent des preuves documentaires d'avocats qui encouragent leurs clients à bien préparer leurs dossiers et à y adjoindre toute l'information nécessaire avant de les envoyer au ministère de la Justice. Elles comprennent également des exemples d'avocats qui déclinent de participer à des réunions de comité ou autres en l'absence d'enjeux juridiques. Par contre, on retrouve une quantité équivalente de preuves documentaires au dossier d'avocats exécutant des tâches non juridiques dont le client se chargerait lui-même, si ce n'était de l'urgence, du manque de personnel ou du savoir organisationnel approfondi de l'avocat. Ces tâches comprennent la collecte préalable de renseignements, l'élaboration de politiques, la coordination de projets sous l'aspect programme d'un dossier juridique, et les tâches administratives ordinaires liées à l'immobilier. Selon les documents internes examinés, grâce à l'Optimisation des processus, les gestionnaires du PDADR rencontrent les clients pour discuter du rôle des avocats et s'efforcent de faire en sorte que les avocats n'effectuent pas de tâches qui pourraient ou devraient être accomplies par le client.

4.3.5. Recours aux parajuristes

La délégation de tâches appropriées à des non-avocats permet aux avocats de se consacrer à des travaux qui nécessitent leurs compétences et de réduire les coûts des services juridiques. L'évaluation a trouvé qu'il n'y a pas suffisamment de parajuristes au Portefeuille. Plus de la moitié des répondants (54 %) au Sondage auprès des avocats du PDADR ont mentionné que l'appui nécessaire des parajuristes n'était disponible que dans moins de la moitié des dossiers. Il convient de noter que le manque de services de parajuristes est plus prononcé dans les SJM²⁷. De plus, le manque de services de parajuristes était l'un des facteurs souvent mentionnés par les répondants comme contrainte à la capacité du Portefeuille de fournir des services juridiques de haute qualité. Ensemble, ces constatations laissent entrevoir qu'il existe des occasions d'accroître le niveau de service offert par les parajuristes aux avocats du Portefeuille.

Les avocats qui avaient eu recours à des parajuristes au cours des deux années précédant le sondage ont indiqué que les services qu'ils avaient fournis le plus souvent concernaient la production de documents, suivie de la recherche juridique et de la rédaction de documents relatifs à des renseignements protégés. D'après les documents internes examinés dans le cadre de l'évaluation, le Portefeuille s'efforce d'accroître le recours aux parajuristes en leur assignant des tâches comme la rédaction de mémoires, de plaidoiries et de motions, ainsi que des travaux de recherche et d'élaboration d'opinions qui étaient assignés aux avocats auparavant. De façon générale, le Ministère a pris des mesures pour accroître le niveau de services offerts aux avocats en créant un bassin central de parajuristes qui seront principalement à la disposition des SJM (y compris ceux du PDADR) qui n'ont pas suffisamment accès aux services de parajuristes à l'heure actuelle. Il est toutefois trop tôt pour connaître les effets que ce bassin aura sur le niveau de services parajuridiques à la disposition du Portefeuille.

Comme tous les parajuristes n'étaient pas tenus d'inscrire leurs heures dans iCase pendant la période visée par l'évaluation, celle-ci n'a pu disposer de données quantitatives précises sur la charge de travail des parajuristes dans les dossiers de consultation et de contentieux.

²⁷ Soixante-et-un pour cent des avocats des SJM ont mentionné que les services de parajuristes nécessaires n'ont été disponibles que dans moins de 50 % de leurs dossiers, tandis que 33 % seulement des avocats régionaux ont indiqué la même chose.

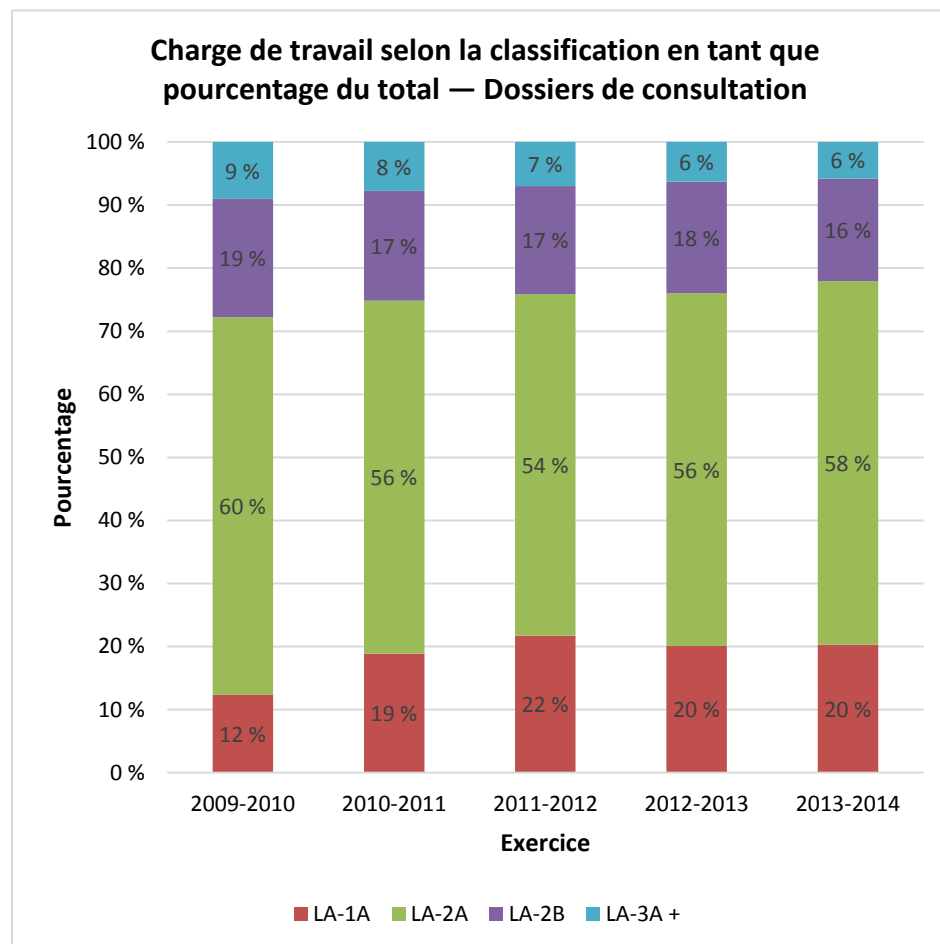
4.3.6. Modèle de pratique du droit

Au cours de la période visée par l'évaluation, le Ministère a adopté le Modèle de pratique du droit (MPD), en vertu duquel le travail à faible risque et peu complexe doit être affecté à des avocats débutants pour réaliser des économies. L'adoption du MPD a eu lieu en 2009 et sa mise en œuvre devait être complètement achevée vers 2012. Dans le cadre de cette initiative, le Ministère a recruté de plus en plus d'avocats débutants tandis qu'augmentait le nombre de départs à la retraite d'avocats-conseils principaux.

Sous l'effet du MPD, la combinaison de conseillers juridiques affectés aux dossiers de consultation a évolué au cours de la période d'évaluation. Comme l'illustre la figure 8 (ci-dessous), la proportion d'heures de travail inscrites par les avocats de niveau LA-3A²⁸ dans les dossiers de consultation a diminué, et la proportion d'heures inscrites par les avocats débutants de niveau LA-1A a connu une hausse correspondante. La proportion du travail inscrit par les avocats débutants de niveau LA-1A n'a pas été aussi importante en 2012-2013 et 2013-2014, une fois terminée la mise en œuvre du MPD et les promotions accordées aux LA-1.

²⁸ Le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle classification à l'égard des conseillers juridiques (praticiens du droit ou LP), qui est entrée en vigueur le 6 janvier 2014. Par conséquent, la classification qui s'applique à la période visée par l'évaluation est celle des LA, qui est utilisée dans le rapport.

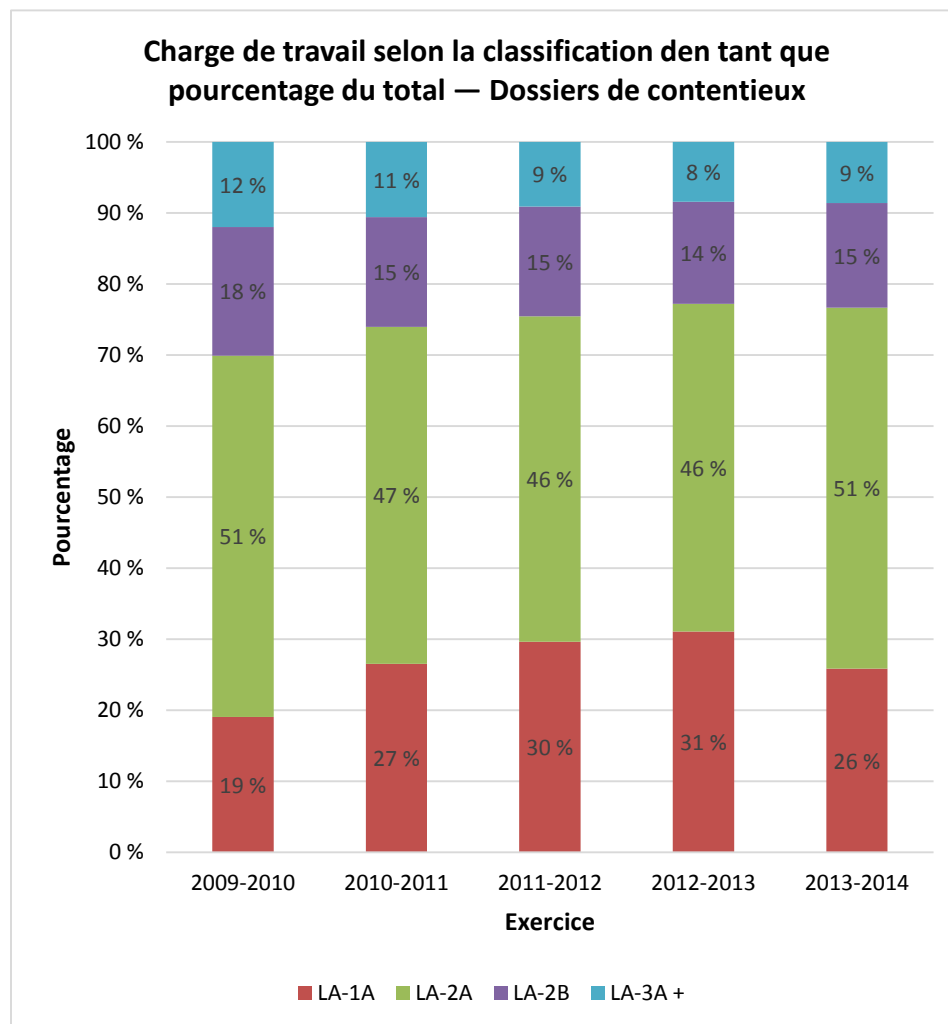
**Figure 8 : Charge de travail selon la classification en tant que pourcentage du total —
Dossiers de consultation**



En ce qui a trait à la proportion de travail assigné aux avocats débutants par opposition aux avocats d'expérience, la tendance observée dans le cas des dossiers de consultation s'applique aux dossiers de contentieux. La figure 9 qui suit montre que la charge de travail des avocats débutants de niveau LA-1A s'est accrue tandis que celle des avocats-conseils de niveau LA-3A a diminué.

Il convient de noter que, même si l'instauration du MPD s'est traduite par une augmentation de la charge de travail des avocats débutants, certains répondants au Sondage auprès des avocats ont mentionné qu'elle avait entraîné un manque d'occasions d'avancement pour les avocats débutants, ce qui a eu des effets négatifs sur le moral de ce groupe.

**Figure 9 : La charge de travail selon la classification en tant que pourcentage du total —
Dossiers de contentieux**



Non seulement les heures de travaux juridiques des avocats débutants ont augmenté au cours de la période d'évaluation, mais le nombre d'heures affectées aux travaux juridiques par ETP a lui aussi augmenté, selon les données iCase. Peut-être en raison d'une comptabilisation du temps plus précise (c.-à-d. les avocats inscrivant plus leur temps), du moins en partie, les données iCase indiquent que 1 360 heures par ETP ont été consacrées à des travaux juridiques en 2010-2011, et que ce nombre s'est accru pour atteindre 1 400 heures par ETP en 2013-2014.

5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

Cette section du rapport présente les conclusions basées sur les constatations décrites dans les sections précédentes. L'information est structurée en fonction des principaux enjeux de l'évaluation.

5.1. Pertinence

Les services juridiques du PDADR harmonisés avec les priorités, les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, et avec les résultats stratégiques du ministère de la Justice demeurent nécessaires.

Les activités du Portefeuille sont implicitement alignées sur les priorités du gouvernement fédéral au sens où les avocats du PDADR répondent aux demandes de services juridiques liées aux priorités actuelles et nouvelles des ministères et organismes clients, lesquelles répondent aux priorités et aux orientations de principe du gouvernement fédéral. En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministre de la Justice et procureur général est responsable de la prestation des services juridiques aux ministères et organismes, et la *Politique sur les services communs* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada désigne le ministère de la Justice Canada comme fournisseur obligatoire de services juridiques aux ministères et organismes fédéraux. Le PDADR aide le ministère de la Justice à atteindre son résultat stratégique de fournir des services juridiques de haute qualité pour secondar le gouvernement du Canada en offrant des services législatifs, de contentieux et de consultation juridique de haute qualité aux ministères et organismes fédéraux. La rétroaction positive des clients du Portefeuille indique que les services sont de haute qualité.

5.2. Rendement

L'évaluation a permis de constater que, dans l'ensemble, le Portefeuille fournit des services juridiques de haute qualité de façon rapide, adaptée et utile. De plus, les avocats sont en général très conscients de la nécessité de « parler d'une même voix » et de se renseigner de la façon la plus

large possible afin d'offrir des conseils juridiques cohérents. Toutefois, selon l'évaluation, la prestation de rapports d'étape instructifs à intervalles réguliers reste à améliorer, car les clients qui ne sont pas régulièrement en contact avec des avocats (p. ex., à l'occasion de rencontres récurrentes) ont mentionné en général qu'ils sont contraints de demander des mises à jour sur leurs demandes de services juridiques. Malgré cet inconvénient, les conclusions de l'évaluation indiquent que les clients sont en général très satisfaits des services juridiques que le PDADR leur fournit.

Recommandation n° 1 :

Que le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire détermine s'il existe des moyens d'améliorer la prestation périodique de rapports d'étape instructifs afin de mieux répondre aux besoins de ses clients à cet égard.

D'accord.

Le PDADR s'engage à fournir des services juridiques de haute qualité à ses clients et s'assurera de l'adhésion aux normes de service, tel qu'indiqué dans l'annexe A du Protocole d'entente (PE) avec les ministères et organismes clients.

Bien qu'ils aient la perception de fournir des services juridiques de haute qualité qui répondent aux normes ministérielles, les avocats ont relevé plusieurs facteurs qui réduisent leur capacité à le faire, notamment : le volume de travail administratif connexe (p. ex., l'ouverture et la fermeture de dossiers, les exigences liées à la gestion du risque juridique dans iCase, la comptabilisation du temps, les rapports à compléter et le classement des dossiers), le manque de soutien administratif et parajuridique, et le personnel réduit chargé d'effectuer le travail.

Le PDADR étant le plus grand et le plus décentralisé des portefeuilles du Ministère, les échanges et la communication d'information sont des aspects vitaux des opérations. L'échange de renseignements secrets entre parties différentes du Portefeuille et l'absence d'une interface de TI fluide entre l'administration centrale du ministère de la Justice et les SJM ont été souvent mentionnés comme sources de difficultés aux fins des échanges d'information à l'intérieur du Portefeuille, quoique ces questions dépassent le cadre du PDADR et intéressent une partie plus étendue du Ministère.

D'après les constatations de l'évaluation, la collaboration avec les sections spécialisées du ministère de la Justice semble généralement bonne, tandis que la collaboration avec le PAA ne semble pas aussi efficace. Les répondants expliquent cette lacune par un manque de structuration

des relations de travail entre les avocats du PDADR et ceux du PAA (p. ex., lorsque les avocats du PDADR doivent demander l'avis des avocats du PAA, ils ignorent qui consulter au PAA et de quelle façon s'adresser au PAA). Il semble également que les rôles respectifs des avocats des SJM et des avocats régionaux ne soient pas clairement définis lorsqu'ils travaillent ensemble sur un dossier en litige et que, même s'ils ont tendance à délimiter leurs responsabilités et leurs rôles respectifs de façon proactive, les occasions d'effectuer ces délimitations existent dans un plus grand nombre de situations.

Recommandation n° 2 :

Que le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire applique les principes de gestion de projet afin que les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe soient précisés dès l'ouverture de tout dossier de contentieux.

D'accord.

Il est important que les rôles et responsabilités soient définis clairement pour assurer que la prestation de services juridiques soit efficace et efficiente.

La moitié des avocats des régions et des SJM qui ont fait l'objet du sondage inhérent à l'évaluation n'a pu estimer l'efficacité de leur collaboration avec la SDC. Malgré le petit nombre de répondants au sondage qui semblent avoir collaboré avec la Section, les documents internes indiquent que la quantité de services demandés à la Section a augmenté depuis son rétablissement en 2009. Les trois quarts des répondants qui ont fourni une évaluation ont indiqué que la collaboration entre leur unité de travail et la SDC est efficace. Les répondants qui ont accordé une cote moins favorable à leur collaboration avec la SDC ont indiqué en général qu'ils avaient éprouvé certaines difficultés à obtenir l'aide de la Section, ce qu'ils ont attribué à un manque de personnel. Un nombre égal de répondants a exprimé le souhait que les conseils et les produits fournis par la Section pour justifier les conseils qu'ils procurent au client soient plus concis, pratiques et faciles à comprendre.

Les SJM et les bureaux régionaux sont censés coordonner et gérer les questions juridiques d'importance (p. ex., dossiers ayant des incidences importantes, dossiers mettant en cause de multiples clients) avec l'aide du BSMA, au besoin. Bien qu'aucune structure officielle n'existe pour gérer de tels dossiers, les gestionnaires du PDADR ont formulé des commentaires positifs sur la participation du BSMA à cet égard.

Toujours selon les conclusions des études de cas, des groupes de travail juridiques composés des divers avocats qui contribuent aux dossiers multiministériels ont été mis en place. Ces groupes de

travail font preuve de souplesse et de rapidité, car la distribution des rôles et responsabilités évolue à mesure que les dossiers avancent. Il semble que le partage des rôles et responsabilités change en fonction de leur portée pour les ministères clients et des charges de travail des avocats. Les avocats peuvent obtenir des renseignements sur diverses facettes du dossier en participant aux travaux du groupe de travail juridique; ils peuvent ainsi mieux conseiller leurs clients, ayant pu inscrire leurs dossiers dans un contexte plus vaste. Par contre, l'évaluation a également révélé que cette approche entraîne certaines redondances (p. ex., plusieurs avocats examinent les mêmes avis et produits écrits).

Efficiencia et économie

Les initiatives du Ministère en matière de gestion du changement, comme l'Examen des services juridiques et l'Optimisation des processus, contribuent fortement à la culture d'économie et d'efficiencia du Portefeuille. Ces initiatives ont permis au PDADR de s'employer à mettre en œuvre des mesures comme « Gérer la demande » qui visent à maximiser l'atteinte des résultats, tout en permettant une utilisation minimale des ressources. De manière à bien gérer la demande, les SJM du Portefeuille ont participé activement au filtrage et au classement par ordre de priorité des demandes de services juridiques des clients, principalement en mettant au point des modèles de documents juridiques standard, en rencontrant les clients pour établir les priorités, et en faisant connaître davantage l'Optimisation des processus. Selon des preuves documentées, certains avocats auraient refusé de participer à des travaux de nature non juridique (p. ex., prendre part à des réunions ou faire partie de comités où sont examinés des documents sans teneur juridique). Cependant, lors de l'examen de certaines études de cas, il y a eu d'autres situations où les clients s'en sont remis aux avocats pour effectuer des tâches dont ils se seraient chargés dans le cas contraire, notamment la collecte préalable de renseignements, l'élaboration de politiques et la coordination de projets inhérents au volet des programmes de certains dossiers juridiques.

Par l'intermédiaire de l'Examen des services juridiques, le Portefeuille a rationalisé sa structure organisationnelle, réduit le nombre d'ETP du Portefeuille, et restreint ses dépenses au titre des salaires, des activités et de la gestion au cours de la période visée par l'évaluation. Cependant, l'évaluation a permis de découvrir des possibilités d'améliorer le niveau de soutien parajuridique dont disposent les avocats du PDADR, en particulier dans les SJM. Bien que, de façon plus générale, le Ministère prenne des mesures pour accroître le niveau de soutien parajuridique à la disposition des avocats en créant un bassin central de parajuristes, il est trop tôt pour dire quelle sera l'incidence de cette initiative sur le niveau de soutien parajuridique interne dont disposera le Portefeuille.

Recommandation no 3 :

Que le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire surveille l'incidence du nouveau bassin de parajuristes pour veiller à ce que les avocats des SJM aient un accès suffisant au soutien nécessaire des parajuristes.

D'accord.

Nous sommes d'accord qu'il existe un besoin de suivre de près l'utilisation et la nécessité des services parajuridiques dans les SJM. Ceci comprend, mais n'exclut pas, l'utilisation d'un bassin central de parajuristes, dont le mandat consiste à offrir des services lorsque qu'il y a un surplus temporaire de travail.

Annexe A :
Grille d'évaluation

Grille d'évaluation – Évaluation du PDADR

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
Pertinence : Questions fondamentales 1 à 3 du CT				
1. Le besoin des services juridiques du PDADR est-il continu? Question fondamentale 1 du CT	• Tendances de la demande des services du PDADR ○ Nombre de dossiers actifs par exercice et type de service (contentieux, consultation, autre) ○ Nombre total d'heures de services juridiques par exercice et type de service (contentieux, consultation, autre) • Tendances en matière de pratique du droit (type de questions juridiques selon l'exercice) • Tendances en matière de complexité et de niveau de risque des dossiers selon l'exercice et le type de service (contentieux, consultation, autre)	• Examen des documents (p. ex., iCase, analyse de la conjoncture en matière de tendances liées à la pratique du droit)	Continu	PDADR
	• Exigences législatives et relatives aux politiques • Évolution des besoins juridiques dans le domaine du droit des affaires et du droit réglementaire	• Examen des documents (p. ex., législation et documents de politique)	Évaluation	Division de l'évaluation
	• Évaluation du besoin continu des services du PDADR dans tous les domaines de pratique actuels	• Entrevues avec les intervenants clés	Évaluation	Division de l'évaluation
2. La prestation de services juridiques par le PDADR continue-t-elle de respecter les priorités du gouvernement fédéral? Question fondamentale 2 du CT	• Harmonisation du mandat et des activités du PDADR avec les priorités et les engagements relatifs aux politiques du gouvernement fédéral • Évaluation de la façon dont le PDADR contribue aux priorités et objectifs du gouvernement fédéral	• Examen des documents (documentation décrivant le mandat et les activités du PDADR au niveau du Portefeuille, des SJM et des bureaux régionaux, ainsi que les priorités fédérales dans le domaine du droit)	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
		des affaires et du droit réglementaire) • Entrevues avec les intervenants clés		
3. La prestation de services juridiques par le Portefeuille est-elle conforme à la <i>Loi sur le ministère de la Justice</i> et au mandat ministériel? Questions fondamentales 2 et 3 du CT	• Évaluation de la mesure dans laquelle les services juridiques du PDADR sont conformes à la <i>Loi sur le ministère de la Justice</i> et au mandat ministériel	• Examen des documents (législation et documents de politique)	Évaluation	Division de l'évaluation
Rendement du PDADR (efficacité) : Question fondamentale 4 du CT				
Résultats immédiats				
4. Les services de contentieux et de consultation du Portefeuille sont-ils opportuns, adaptés et utiles?	• Respect des normes de service • Évaluations par le PDADR et les autres ministères et organismes clients des services de contentieux et de consultation sous les angles suivants : ○ clarté ○ moment opportun ○ respect des délais ○ compréhension de la nature du problème ○ mises à jour/rapports d'étape ○ participation du ministère client à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques ○ élaboration de stratégies juridiques pertinentes par rapport à la politique et/ou aux objectifs de programme du client ○ qualité d'ensemble	• Examen des documents (Enquête sur la rétroaction des clients)	Continu	PDADR
		• Entrevues avec les intervenants clés (y compris les clients) • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
5. Est-ce que les risques juridiques sont définis et évalués en temps opportun et de façon convergente?	• Utilisation des processus, outils et normes pour évaluer les risques juridiques, y compris les protocoles pour l'examen des évaluations des risques juridiques	• Examen des documents (Enquête sur la rétroaction des clients)	Continu	PDADR

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
	- Évaluation par le PDADR et les autres ministères et organismes clients à l'égard des services de contentieux et de consultation compte tenu de : - la collaboration efficace avec le client pour déterminer et gérer les risques juridiques	- Entrevues avec les intervenants clés - Sondage auprès des avocats - Examen des dossiers - Études de cas	Évaluation	Division de l'évaluation
	- Nombre et pourcentage de dossiers « impossibles à évaluer » et délai écoulé avant l'entrée des résultats de l'évaluation - Nombre moyen d'évaluations/de réévaluations des risques par dossier	- Examen des documents (rapports iCase) - Examen des dossiers - Études de cas (par l'examen des dossiers)	Évaluation	Division de l'évaluation
	- Uniformité de la terminologie utilisée pour évaluer et communiquer les risques juridiques - Régularité des évaluations des risques - Rapidité des évaluations/examens/réévaluations des risques juridiques - Recours aux consultations pour discuter et évaluer les risques juridiques	- Entrevues avec les intervenants clés - Sondage auprès des avocats - Examen des dossiers - Études de cas - Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
6. Le Portefeuille a-t-il contribué à une meilleure compréhension des enjeux juridiques, de leurs incidences et des risques possibles pour les ministères et organismes clients?	- Niveau de participation du PDADR à la formation des agents compétents du client sur les enjeux et risques juridiques - Des PE précisent les rôles et responsabilités en matière de risque juridique - Communication des stratégies de gestion des risques juridiques et des mesures d'atténuation aux ministères et organismes clients - Nature et étendue de la participation du PDADR aux comités de risque des clients	- Examen des documents - Entrevues avec les intervenants clés - Sondage auprès des avocats - Examen des dossiers - Études de cas - Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
	Évaluation de la contribution du PDADR à la compréhension améliorée des enjeux et des risques juridiques par les ministères et organismes clients			
7. Les avocats et les ministères et organismes clients ont-ils la formation appropriée?	- Nature et fréquence de la formation pour les avocats - Nombre d'avocats et d'employés de soutien formés - Nature et fréquence de la formation pour les ministères et organismes clients - Nombre d'employés des clients formés - Satisfaction à l'égard de la formation (formulaire de rétroaction sur les séances de formation offertes par le PDADR)	Examen des documents (rapport sur les activités de formation)	Continu	PDADR
	Satisfaction à l'égard de la formation	- Entrevues avec les intervenants clés - Sondage auprès des avocats - Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
8. Les avocats ont-ils accès à l'expertise, aux outils, aux structures et aux ressources nécessaires pour appuyer la prestation de services juridiques aux ministères et organismes clients du PDADR?	- Nature et type d'outils et de structures - Pratiques exemplaires - Directives sur la pratique - Groupes et groupes de travail sur la pratique - Directives sur le droit des affaires - Équipes - Mentorat - Processus d'attribution des dossiers - Dossiers d'orientation - Cadres de contrôle de la qualité - Comités (y compris le Comité de coordination du droit des affaires, de même que les	- Examen des documents - Entrevues avec les intervenants clés - Sondage auprès des avocats - Examen des dossiers - Études de cas	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
	comités des SJM, des bureaux régionaux) ○ Aide des secrétariats (Secrétariat du droit immobilier et Secrétariat du droit de la PI-TI) ○ Inventaire des avocats ○ Justipédia • Utilisation des outils et des structures • Satisfaction à l'égard des outils, des structures et des ressources			
	• Niveau et suffisance des ressources (humaines, financières, information, technologie) pour appuyer le travail du PDADR	• Examen des documents • Entrevues avec les intervenants clés • Sondage auprès des avocats	Continu Évaluation	PDADR Division de l'évaluation
9. Le PDADR coordonne-t-il et gère-t-il les questions juridiques importantes?	• Analyse des tendances (enjeux juridiques, risques juridiques) • Niveau et efficacité de la coordination à l'intérieur du Portefeuille • Structures dans les SJM et les bureaux régionaux pour coordonner et gérer les questions juridiques importantes • Évaluation de la capacité du Portefeuille de prendre des décisions stratégiques en ce qui a trait aux enjeux juridiques et aux stratégies	• Examen des documents • Entrevues avec les intervenants clés • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Continu Évaluation	PDADR Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
10. Les services juridiques du PDADR appuient-ils l'approche pangouvernementale?	• Existence de structures pour veiller à l'uniformité (p. ex., comités du contentieux, réunions avec les cadres supérieurs, groupes de pratique, système de gestion des connaissances, modèles, protocoles) • Les avocats consultent les sections spécialisées de Justice, le cas échéant • Niveau et efficacité de la coordination entre portefeuilles • Intervention du Bureau du Conseil privé dans les dossiers, lorsqu'approprié • Évaluation pour déterminer si une approche intégrée pangouvernementale est adoptée pour la prestation de services juridiques	• Examen des documents • Entrevues avec les intervenants clés • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
Résultats intermédiaires				
11. La prise de décisions au gouvernement est-elle éclairée par les services de consultation?	• Participation active du Portefeuille aux comités et aux structures de gestion des clients • Considération des conseils juridiques du PDADR par les décideurs pour l'élaboration des programmes et des politiques (p. ex., perspective du Ministère dans l'élaboration des mémoires au Cabinet) • Évaluation du PDADR et des clients en ce qui a trait aux conseils juridiques en termes de participation des clients à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques	• Examen des documents (Enquête sur la rétroaction des clients, mandat, et participation à des comités)	Continu	PDADR
		• Entrevues avec les intervenants clés • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
12. Les services de consultation du PDADR appuient-ils la mise en œuvre des	• Rôle du PDADR dans l'élaboration de stratégies juridiques pertinentes pour la mise en œuvre des objectifs de	• Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers		

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
décisions du gouvernement?	politique et/ou de programme des clients • Évaluation de l'efficacité des services de consultation dans le soutien de la mise en œuvre des décisions du gouvernement	• Études de cas • Groupes de discussion		
13. Les risques juridiques sont-ils gérés et atténués efficacement, en partenariat avec les ministères et organismes clients?	• Considération des risques juridiques aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques, des programmes et des stratégies de contentieux des clients • Les dossiers à risque élevé sont documentés et communiqués de façon appropriée (p. ex., rapports d'alerte, niveau de participation de l'avocat-conseil) • Évaluation de l'efficacité des stratégies de gestion et d'atténuation	• Examen des documents (Enquête sur la satisfaction des clients, iCase) • Entrevues avec les intervenants clés • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
14. Le PDADR présente-t-il efficacement la position du gouvernement?	• Dénouement positif des dossiers • Évaluation de l'efficacité de la défense de la position du gouvernement (règlement lorsqu'approprié, poursuites devant les tribunaux pour faire avancer l'état du droit)	• Examen des documents (iCase) • Entrevues avec les intervenants clés • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Continu Évaluation	PDADR Division de l'évaluation
Résultat ultime				
15. Dans quelle mesure le PDADR contribue-t-il à des services juridiques de haute qualité pour seconder le gouvernement du Canada?	• Contribution du PDADR à la prestation de services juridiques efficaces et adaptés	Pas par des questions directes mais par les réponses à toutes les questions qui précèdent. • Examen des documents • Entrevues avec les intervenants clés	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
		• Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion		
Rendement du PDADR (efficience, économie) : question fondamentale 5 du CT				
16. Le PDADR a-t-il des défis à relever en ce qui concerne la disponibilité de fonds, la structure organisationnelle/la dotation, ou le soutien interne (formation, technologie, recherche) qui influent sur sa capacité d'atteindre les résultats attendus?	• Prévision des besoins en ressources comparés aux ressources disponibles • Défis en matière de ressources • Évaluation de l'efficacité de la structure organisationnelle du PDADR	• Examen des documents	Continu	PDADR
		• Entrevues avec les intervenants clés • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
17. Le travail du PDADR pourrait-il être entrepris/effectuée de façon plus efficiente et économique?	- Ressources attribuées conformément au Plan d'activités du Portefeuille et à la Convention de service conclue avec les ministères et organismes clients - Mesures en place pour gérer l'efficience et le coût des services juridiques et leur efficacité (p. ex., Modèle de pratique du droit; groupes de pratique; utilisation de processus, pratiques et modèles normalisés; approche de l'affectation du travail et détermination du moment où il faut l'impartir, outils de gestion de l'information comme iCase, Justipédia) - Évaluation de la capacité du Portefeuille de répondre à la demande de services juridiques en termes de : - Ressources humaines - Ressources financières	Examen des documents	Continu	PDADR
	Services de consultation et contentieux : - Affectation des avocats aux dossiers en fonction de la complexité et du niveau de risque - Recours aux parajuristes - Recours à des mandataires - Évaluation de la question de savoir si les services juridiques du PDADR sont assurés de façon efficiente par rapport aux coûts - Améliorations suggérées en ce qui a trait à l'efficience, y compris de nouvelles approches d'exécution Contentieux : - Nombre et pourcentage de dossiers réglés/fermés sans faire intervenir les tribunaux	- Examen des documents (y compris iCase) - Recension des écrits - Entrevues avec les intervenants clés - Sondage auprès des avocats - Études de cas - Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
	• Utilisation et efficacité de stratégies pour promouvoir une résolution rentable, en temps opportun ◦ Stratégies de résolution rapide ◦ Autres pratiques de résolution des conflits, le cas échéant			
18. Quel est le rôle des ministères et organismes clients dans l'efficacité et l'économie des services juridiques?	• Rôle et responsabilité des ministères et organismes clients dans la gestion de la demande de services juridiques • Participation des représentants des ministères ou des organismes clients aux groupes de pratique et comités du PDADR • Évaluation de l'efficacité des clients en matière de gestion de leur demande de services juridiques • Recours rapide au PDADR par les ministères et organismes clients • Clarté des demandes de services juridiques des ministères et organismes clients	• Examen des documents • Entrevues avec les intervenants clés • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Annexe B :
Modèle logique

Modèle logique du PDADR

1. Activités et produits

Le PDADR mène de nombreuses activités qui peuvent être regroupées en trois grands domaines :

- services de consultation, qui comprennent les conseils juridiques, l'orientation et les conseils juridiques pour l'élaboration de politiques, et le soutien à la rédaction législative et réglementaire;
- services de contentieux et de soutien du contentieux, qui touchent la représentation par avocat dans des litiges portés devant les tribunaux;
- gestion et soutien de la pratique du droit, domaine qui comporte des conseils fonctionnels et de l'orientation au Portefeuille, ainsi que des conseils au Ministère en matière de droit commercial pour assurer une approche uniforme à l'échelle du pays et dans l'ensemble du gouvernement.

Chacun de ces domaines d'activité est décrit ci-après.

Services de consultation

Les services de consultation consistent à offrir des avis et des conseils juridiques en ce qui a trait aux questions juridiques, au contentieux, aux litiges possibles, et aux solutions possibles en matière de politiques ou de législation. En plus de formuler des opinions et des conseils juridiques sur diverses questions juridiques liées aux programmes du client, les avocats du Portefeuille donnent des conseils dans les domaines liés aux questions ministérielles. Les avocats du PDADR donnent aussi de l'orientation et des conseils juridiques sur l'élaboration des politiques, ainsi que de l'aide quant aux instructions pour la rédaction législative et réglementaire. En outre, les avocats offrent des services de consultation qui sont typiques d'une pratique commerciale, comme la rédaction de contrats. Aux fins de la prestation de services de consultation, le PDADR travaille en étroite collaboration avec les ministères et organismes clients pour créer des liens fonctionnels solides et faire bien comprendre les secteurs d'activité et l'environnement opérationnel du client. Il y arrive, en partie, en siégeant à divers comités des clients et en participant à leurs structures de gestion.

Services de contentieux et de soutien du contentieux

Les services de contentieux du PDADR sont assurés par les avocats plaidants de Justice, qui travaillent généralement dans les bureaux régionaux ou à l'administration centrale de la Direction du contentieux. Bien que certains SJM mènent des affaires de contentieux devant des tribunaux administratifs, ils offrent plus souvent leur appui à l'avocat plaidant en aidant l'avocat et le client à régler l'affaire de contentieux. Les services de soutien du contentieux vont de la participation à l'équipe du contentieux jusqu'à la prestation de conseils juridiques.

Pour offrir des services de contentieux, les avocats élaborent diverses stratégies; ils recommandent notamment des moyens pertinents de résoudre les différends pour tenter de régler une affaire avant qu'elle ne soit portée devant les tribunaux, et ils entament une poursuite de la question au tribunal. Les stratégies sont élaborées avec l'aide des avocats plaidants, des avocats des SJM et des ministères et organismes clients. Le PDADR travaille de concert avec ses ministères et organismes clients pour gérer le volume de litiges grâce à un règlement rapide, à la coordination des enjeux à l'échelle nationale, et à la gestion des risques juridiques.

Gestion et soutien de la pratique du droit

Cette activité vise à saisir la structure décentralisée du Portefeuille, où le BSMA, les SJM et les bureaux régionaux jouent un rôle dans la gestion et le soutien de la pratique du droit. Le BSMA assure une fonction de coordination par la gestion des ressources financières et humaines du Portefeuille; le partage des pratiques exemplaires ou des leçons apprises; l'appui aux occasions de formation – notamment linguistique – pour les avocats et les autres membres du personnel; et la facilitation de la coordination entre portefeuilles et à l'intérieur des portefeuilles. La SDC au BSMA assure la coordination fonctionnelle à l'échelle du Ministère en donnant des conseils et de l'aide aux avocats au sein de Justice en matière de droit commercial et de droit réglementaire.

Les SJM et les sections du droit commercial et du droit réglementaire des bureaux régionaux donnent des conseils stratégiques et assurent la coordination de la pratique du droit commercial et du droit réglementaire, et ils font le suivi stratégique des dossiers à forte incidence. Alors que le BSMA appuie ou facilite la coordination entre portefeuilles et à l'intérieur des portefeuilles, les SJM et les sections du droit commercial et du droit réglementaire dans les bureaux régionaux sont les services qui participent directement à la coordination des services juridiques. Ils font la coordination et consultent les sections spécialisées au sein du Ministère, des autres portefeuilles de Justice et d'autres ministères et organismes fédéraux, selon le cas, pour veiller à l'uniformité et à l'exactitude des conseils donnés à l'échelle du gouvernement fédéral. Ils sont responsables de

l'information et des rapports communiqués sur les dossiers de premier plan ou leurs services juridiques de façon plus générale. En plus de ce rôle de gestion et de coordination, les SJM et les sections du droit commercial et du droit réglementaire dans les bureaux régionaux offrent des outils, des cours et des documents pour aider les praticiens du droit et les ministères et organismes clients. Ils partagent les leçons apprises, les pratiques exemplaires et les produits de travail (p. ex., les avis juridiques) pour aider à améliorer la pratique du droit du Portefeuille.

Le domaine d'activité de la gestion et du soutien de la pratique du droit a ses propres résultats, en plus d'appuyer l'obtention des résultats dans les deux autres domaines d'activité des services de consultation et des services de contentieux et de soutien du contentieux.

2. Résultats immédiats

Services juridiques opportuns, adaptés et utiles

Le PDADR assurera la prestation de services juridiques opportuns, clairs et adaptés en respectant les normes de service de Justice du PE conclu avec chacun de ses ministères et organismes clients. Ces normes de service permettront notamment de répondre en temps opportun aux demandes de services juridiques des clients; de respecter les échéances convenues; de produire des rapports d'avancement périodiques; et de dispenser des conseils clairs et pratiques, notamment des options juridiques pour la prévention, l'atténuation ou le règlement rapide des questions litigieuses. Bien qu'on doive tenir compte des priorités et des objectifs du client, les stratégies de contentieux et les conseils juridiques devraient aussi être guidés par la primauté du droit et les responsabilités du Ministère en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*.

Les risques juridiques sont définis et évalués en temps opportun et de façon convergente

Le Portefeuille doit tenir compte des risques juridiques dans le cadre de la prestation de conseils juridiques axés sur l'avenir et au moment d'aider le ministère et l'organisme client à réagir de façon proactive et à prévenir, atténuer ou gérer le risque juridique. Les avocats évalueront le risque juridique de tous les dossiers de contentieux et de consultation, au besoin. Les procédés d'évaluation des risques juridiques sont tels qu'il est possible de déterminer avec exactitude le niveau de risque et de le communiquer au client de manière uniforme et opportune.

Meilleure compréhension des enjeux juridiques, de leurs incidences et des risques possibles pour les ministères et organismes clients

On s'attend du PDADR qu'il communique à ses ministères et organismes clients les risques juridiques possibles, leurs incidences et les options juridiques accessibles, pour leur donner les renseignements, les conseils et le soutien dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées sur la façon de gérer le risque juridique et d'atteindre les objectifs de leurs ministères ou de leurs organismes clients.

Les avocats et les ministères ou organismes clients ont la formation appropriée

Dans le cadre de la gestion et du soutien de la pratique du droit, le PDADR veillera à ce que les avocats bénéficient d'une formation appropriée. Cette formation peut être une formation interne offerte par d'autres avocats du PDADR ou par des moyens de formation externes. La formation vise à aider les avocats à accomplir leur travail, à les tenir au courant des enjeux et des tendances juridiques, et à combler toutes les lacunes relevées dans leurs connaissances ou compétences.

Le PDADR est aussi appelé à donner de la formation sur les enjeux et risques juridiques aux ministères et organismes clients. Cette formation devrait aider à sensibiliser les clients quant au choix du moment de consulter un conseiller juridique, ainsi qu'à la façon de réduire la probabilité d'un litige éventuel.

En outre, le PDADR est aussi engagé à l'amélioration de la maîtrise de la langue seconde des employés afin de répondre à leurs aspirations de carrière et de favoriser leur avancement au sein de Justice, ainsi qu'à répondre aux besoins opérationnels futurs du Ministère. Pour cette raison, le BSMA du PDADR a réservé un budget annuel de formation à n'utiliser que pour la formation linguistique à plein temps pour les employés du Portefeuille.

Les avocats ont accès à l'expertise, aux outils, aux structures et aux ressources nécessaires pour appuyer la prestation de services juridiques aux ministères et organismes clients du PDADR

Le BSMA, les SJM et les bureaux régionaux sont appelés à donner à leurs avocats les outils, les structures et les ressources nécessaires pour offrir des services juridiques de haute qualité. On pense notamment à des activités liées au transfert des connaissances et à la gestion, comme l'échange d'information sur les pratiques exemplaires, les directives sur les pratiques et les mécanismes pour alerter les avocats aux modifications importantes apportées à la loi. En outre, les avocats sont incités à utiliser les outils ministériels, comme Justipédia et la grille de la gestion des

risques juridiques, de même que les structures comme les équipes, les comités, les protocoles, l'examen par les pairs et les autres mécanismes de gestion et/ou de contrôle de la qualité que les SJM ou les bureaux régionaux peuvent avoir.

Les services juridiques appuient une approche pangouvernementale

Le PDADR adoptera l'approche « pangouvernementale », c'est-à-dire qu'il donnera des conseils juridiques et des conseils juridiques stratégiques convergentes, et qu'il adoptera des positions juridiques convergentes. Comme tous les autres secteurs de Justice, le PDADR est tenu d'adopter une approche « pangouvernementale » intégrée, en vertu de laquelle ses conseils et ses positions en matière de contentieux tiennent compte de l'incidence générale sur le gouvernement fédéral et pas seulement sur les intérêts particuliers des clients. Pour ce faire, il consultera les autres secteurs du Ministère et, le cas échéant, d'autres ministères et organismes fédéraux. En cas de positions conflictuelles, le PDADR doit offrir une séance d'information appropriée au sein de Justice pour veiller à ce que les cadres supérieurs soient au courant de la situation. Quant aux questions qui vont au-delà du mandat du PDADR, il existe d'autres mécanismes ministériels qui permettent une approche « pangouvernementale » (p. ex., le Comité national du contentieux et le Comité consultatif national sur le droit).

En éliminant les positions juridiques incompatibles ou contradictoires, le PDADR veillera à ce que les positions et les priorités du gouvernement soient respectées et à ce que les risques juridiques qui pourraient découler de positions et de conseils juridiques incompatibles soient réduits. Le travail du BSMA et de la SDC est essentiel pour améliorer la coordination des questions de droit commercial au sein du Ministère.

Coordination et gestion des questions juridiques importantes

Les SJM et les sections du droit commercial et du droit réglementaire des bureaux régionaux sont appelés à coordonner et à gérer les questions juridiques importantes avec l'aide du BSMA, s'il y a lieu. Cela comprend le suivi stratégique des dossiers à forte incidence et des tendances juridiques, la communication d'information et de rapports au sein du Ministère au besoin, ainsi que la prestation de conseils stratégiques et la coordination de la pratique du droit des affaires et du droit réglementaire. Les gestionnaires du Portefeuille dans les SJM et les bureaux régionaux sont appelés à répondre aux questions juridiques importantes, afin que le Portefeuille dispose de l'expertise et des ressources disponibles pour réagir à toutes les tendances émergentes ou aux dossiers importants. Le PDADR devrait aussi veiller à ce que les hauts fonctionnaires de Justice

et des clients soient au courant de ces questions juridiques importantes pour pouvoir prendre les décisions de gestion ou de politique qui s'imposent.

3. Résultats intermédiaires

La prise de décisions au gouvernement est éclairée par les services de consultation

En proposant des conseils juridiques opportuns, adaptés, logiques et utiles aux ministères et organismes clients, les avocats veilleront à ce que les responsables gouvernementaux soient informés des risques juridiques et des incidences juridiques de certaines décisions proposées, en plus d'autres facteurs pertinents (opérationnels, politiques, financiers, etc.). Par conséquent, la prise de décisions au sein du gouvernement devrait être éclairée par les conseils juridiques reçus du PDADR. Les conseils juridiques devraient présenter aux responsables gouvernementaux des options pour atteindre leurs objectifs, tout en tenant compte des retombées juridiques associées à leurs décisions.

Les services de consultation appuient la mise en œuvre des décisions du gouvernement

Alors qu'on s'attend que les conseils du PDADR éclairent les décisions des ministères et organismes clients, ces conseils peuvent être suivis en tout, en partie ou pas du tout. Une fois que les ministères et organismes clients ont pris leurs décisions, le rôle du PDADR est d'appuyer la mise en œuvre de ces décisions. L'appui comprendra des avis et des conseils juridiques sur les questions de mise en œuvre, par opposition à l'élaboration de programmes et de politiques. Il comprend en outre le travail relatif aux opérations commerciales requises pour donner suite aux décisions.

En partenariat avec le client, les risques juridiques sont gérés et atténués efficacement

Le PDADR donnera aux ministères et organismes clients des conseils et des renseignements juridiques sur les enjeux et risques juridiques qui ont été repérés, y compris en ce qui a trait à leur évaluation des risques juridiques. Les avocats consulteront les représentants du client et communiqueront avec eux, et ils pourraient examiner ensemble les stratégies visant à prévenir, atténuer ou gérer les risques juridiques. Le PDADR donnera des avis juridiques et, dans le cas des affaires portées devant les tribunaux, proposera des stratégies de contentieux, mais la décision finale sur la façon de procéder revient aux ministères et organismes clients, sous réserve de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Toutefois, les conseils du PDADR aideront les ministères et organismes clients à faire un choix éclairé quant à la façon de gérer les risques juridiques.

Défense et promotion efficaces de la position du gouvernement

Le PDADR se doit de veiller à ce que les intérêts de la Couronne en matière d'administration diligente de la justice soient protégés lorsqu'il encadre des procès en contentieux. La défense efficace signifie, en principe, que le PDADR règle les cas qui devraient être réglés et qu'il porte devant les tribunaux les cas pour lesquels on veut faire avancer l'état du droit en demandant des éclaircissements. Les résultats appropriés peuvent prendre la forme d'un règlement rapide des affaires de contentieux et de décisions des tribunaux à l'appui de la position du gouvernement fédéral.

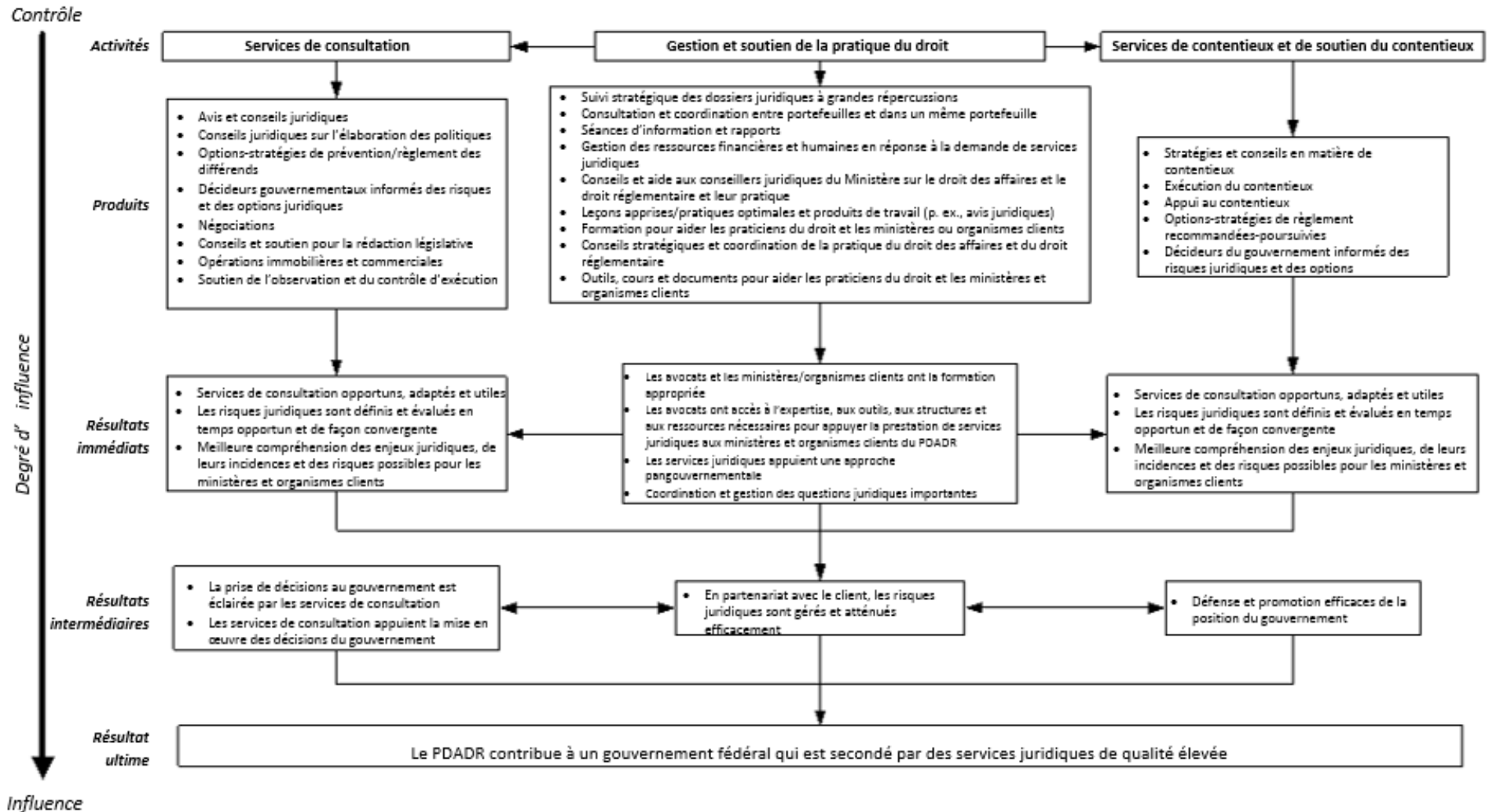
4. Résultat ultime

Avec l'obtention des résultats immédiats et intermédiaires, le PDADR appuiera l'objectif stratégique du Ministère :

- des services juridiques de haute qualité pour seconder le gouvernement du Canada

Modèle logique : Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR)

Objectif global du PDADR : Appuyer les responsabilités du ministre et du procureur général selon la *Loi sur le ministère de la Justice* et autres lois pertinentes



Annexe C :
Instruments de collecte des données

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire
Guide d'entrevue avec les principaux intervenants pour la haute direction du
Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés aux ministères et organismes fédéraux. Outre ces entrevues, l'équipe d'évaluation s'en remettra à d'autres sources d'information, notamment un examen des documents et des données, des entrevues avec les principaux intervenants comprenant des représentants du ministère de la Justice et des clients, un examen des dossiers, des études de cas, un sondage auprès des avocats et des groupes de discussion.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement et les répondants individuels ne seront pas identifiables. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Certaines questions ne s'appliqueront pas au travail que vous effectuez. Dites-le-nous, et nous sauterons ces questions.

L'évaluation est axée sur la période quinquennale allant de 2009-2010 à 2013-2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses. Sauf indication contraire, toute mention du travail du PDADR dans le présent guide d'entrevue est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA), tous les Services juridiques ministériels (SJM) du Portefeuille, la Section du droit commercial, ainsi que les sections du PDADR des bureaux régionaux.

Pertinence

1. De quelle façon le travail exigé du Portefeuille a-t-il évolué au cours des cinq dernières années? Quels ont été les changements les plus importants, s'il en est? Comment le PDADR s'est-il adapté à ces changements?

Rendement — efficacité

2. Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du Portefeuille, quels sont ses points forts essentiels, à votre avis? Quelles sont les principales difficultés auxquelles il fait face? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficience ou l'efficacité de la structure et de la composition du Portefeuille?
3. Quelles structures et quels mécanismes a-t-on mis en place dans le PDADR pour coordonner et gérer les questions juridiques d'importance (p. ex., dossiers ayant des incidences importantes, dossiers mettant en cause de multiples ministères ou organismes)? Dans quelle mesure ces structures fonctionnent-elles bien?
4. Comment décririez-vous la nature, le degré et la portée de l'intégration et de la collaboration au sein du PDADR (p. ex., entre les SJM et les bureaux régionaux et parmi les SJM)?
5. Quelles pratiques ou quels mécanismes ont été mis en place pour que les conseils fournis par le PDADR concordent avec d'autres avis donnés ou positions adoptées par le ministère de la Justice sur la même question juridique? Quelles améliorations pourraient être apportées, s'il en est, et comment le PDADR pourrait-il appuyer ces améliorations?
6. Quelles ont été certaines des plus grandes réalisations du PDADR au cours des cinq dernières années?
7. Quels ont été les plus grands défis auxquels le PDADR a dû faire face aux cours des cinq dernières années?

Rendement — efficience et économie

8. Le PDADR fait-il face à des défis en ce qui concerne la disponibilité des fonds, la dotation en personnel ou le soutien interne (p. ex., formation, technologie, recherche) qui nuisent à sa capacité d'offrir en temps opportun des services juridiques de grande qualité? Comment le PDADR gère-t-il ces défis?
9. Veuillez décrire les types d'activités de perfectionnement professionnel dont disposent les avocats du PDADR à l'appui de leur travail. Y a-t-il des lacunes? Devrait-on modifier le type et la gamme de questions abordées dans le cadre du perfectionnement professionnel?

10. Quelles mesures ont été mises en œuvre pour que les activités du Portefeuille soient menées de façon efficace? Rentable? Est-il possible d'apporter des améliorations?
11. Quels mécanismes et quelles structures a-t-on mis en œuvre dans le PDADR pour faciliter l'échange et la communication d'information entre les SJM, les bureaux régionaux et le BSMA? Est-il possible d'apporter des améliorations? Dans quelle mesure les pratiques exemplaires, les leçons apprises et les produits du travail (p. ex., les avis juridiques) sont-ils communiqués au sein du Portefeuille?
12. Y a-t-il des aspects des pratiques ou des modèles de gestion juridique d'autres portefeuilles du ministère de la Justice Canada ou d'autres secteurs de compétence qu'on pourrait envisager de mettre en œuvre dans le PDADR pour améliorer l'efficacité ou l'efficacite? Le cas échéant, veuillez les décrire.

Conclusion

13. Avez-vous d'autres commentaires?

Merci. Nous vous savons infiniment gré de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'entrevue avec les principaux intervenants pour la direction du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Cette évaluation découle de la Politique sur l'évaluation adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés à ses ministères et organismes clients. En plus de ces entrevues, l'évaluation s'en remettra à d'autres sources de données, notamment un examen des documents et des données, des entrevues avec les principaux intervenants comprenant des représentants du ministère de la Justice et des clients, un examen des dossiers, des études de cas, un sondage auprès des avocats, et des groupes de discussion.

Les renseignements recueillis au cours de cette entrevue seront résumés sous forme agrégée, et les répondants particuliers ne seront pas nommés dans le rapport d'évaluation. Vous aurez l'occasion d'examiner le résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Certaines questions pourraient ne pas s'appliquer au travail que vous faites. Dites-le-nous et nous sauterons ces questions.

L'évaluation est axée sur la période quinquennale allant de 2009-2010 à 2013-2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses. Sauf indication contraire, toute mention du travail du PDADR dans le présent guide d'entrevue est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA), tous les Services juridiques ministériels (SJM) du Portefeuille, la Section du droit commercial, ainsi que les sections du PDADR des bureaux régionaux.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement les rôles et responsabilités que vous exercez actuellement au sein du PDADR.

Pertinence

2. De quelle façon le travail exigé du Portefeuille a-t-il évolué au cours des cinq dernières années? Quels ont été les changements les plus importants, s'il en est? Comment le PDADR s'est-il adapté à ces changements?
3. Dans le contexte du travail que vous accomplissez au sein du PDADR, de quelle façon les services du Portefeuille appuient-ils les priorités du gouvernement du Canada?

Rendement – efficacité

4. Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du Portefeuille, quels sont ses points forts essentiels, à votre avis? Quelles sont les principales difficultés auxquelles il fait face? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficacité ou l'efficacé de la structure et de la composition du Portefeuille?
5. D'après votre expérience, le SJM est-il généralement consulté par les ministères clients lorsque nécessaire? Dans votre réponse, veuillez considérer si les demandes d'aide des clients sont appropriées et présentées en temps opportun.
6. Quels facteurs influent sur la volonté ou la capacité des clients de consulter le SJM (p. ex., coût, savoir ou comprendre quand il serait recommandé de consulter le SJM, avoir l'impression qu'il est utile ou souhaitable d'obtenir les conseils du SJM)? À quels risques éventuels les ministères clients, le ministère de la Justice et le gouvernement du Canada s'exposent-ils en ne consultant pas le SJM lorsque nécessaire?
7. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration entre votre SJM et a) les sections spécialisées du ministère de la Justice Canada (p. ex., le Secteur du droit public, la Direction du contentieux et la Direction des services législatifs) et b) d'autres portefeuilles? Dans quelle mesure cette collaboration a-t-elle été efficace? Quels changements, s'il en est, permettraient d'améliorer la collaboration?
8. Quelles structures et quels mécanismes a-t-on mis en place dans le PDADR pour coordonner et gérer les questions juridiques d'importance (p. ex., dossiers ayant des incidences importantes, dossiers mettant en cause de multiples ministères ou organismes)? Dans quelle mesure ces structures fonctionnent-elles efficacement?

9. Comment décririez-vous la nature, le degré et la portée de l'intégration et de la collaboration au sein du PDADR (p. ex., entre les SJM et les bureaux régionaux et parmi les SJM)?
10. Quelles pratiques ou quels mécanismes ont été mis en place pour que les conseils fournis par le PDADR concordent avec d'autres avis donnés ou positions adoptées par le ministère de la Justice sur la même question juridique? Quelles améliorations pourraient être apportées, s'il en est, et comment le PDADR pourrait-il appuyer ces améliorations?
11. L'un des résultats visés du PDADR est de faire en sorte que les ministères et organismes clients aient accès en temps opportun à des services de consultation et de contentieux adaptés et utiles. Dans quelle mesure votre SJM parvient-il à ce résultat? Quels facteurs, s'il en est, influent sur la capacité du SJM d'offrir en temps opportun des services juridiques adaptés et utiles?
12. Veuillez décrire de quelle façon votre SJM travaille avec ses clients à cerner et à évaluer les risques juridiques et à offrir des options juridiques pour les atténuer. En particulier, quels sont les principaux processus, outils, structures ou comités utilisés actuellement pour aider à cerner et à atténuer les risques juridiques? À votre avis, dans quelle mesure se révèlent-ils efficaces ou efficaces?
13. À votre avis, le degré de prise de conscience et de compréhension des risques juridiques de votre client s'est-il amélioré au cours des cinq dernières années? Le cas échéant, quelle a été selon vous la contribution essentielle de votre SJM à ce résultat? Sinon, veuillez expliquer. Que faut-il faire de plus? Le SJM a-t-il entrepris d'offrir au client une formation officielle relative à la gestion des risques juridiques ou à d'autres questions juridiques?
14. Dans quelle mesure les conseils du SJM semblent-ils éclairer les décisions prises par les ministres et les ministères et organismes clients? Sur quoi fondez-vous votre opinion?
15. De quelle façon les services consultatifs du SJM appuient-ils la mise en œuvre des décisions du gouvernement?

Rendement – efficience et économie

16. Le SJM fait-il face à des défis en ce qui concerne la disponibilité des fonds, la dotation en personnel ou le soutien interne (p. ex., formation, technologie, recherche) qui nuisent à sa capacité d'offrir en temps opportun des services juridiques de haute qualité? Comment le SJM gère-t-il ces défis?

17. Veuillez décrire les types d'activités de perfectionnement professionnel dont disposent les avocats du PDADR à l'appui de leur travail. Y a-t-il des lacunes? Devrait-on modifier le type et la gamme de questions abordées dans le cadre du perfectionnement professionnel?
18. Quelles mesures ont été mises en place pour assurer que les activités du Portefeuille soient menées de façon efficace? Rentable? Est-il possible d'apporter des améliorations?
19. Selon vous, quel rôle les ministères et organismes clients jouent-ils dans l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques du PDADR? Dans quelle mesure honorent-ils ce rôle?
20. Quels mécanismes et quelles structures a-t-on mis en place dans le PDADR pour faciliter l'échange et la communication d'information entre les SJM, les bureaux régionaux et le BSMA? Est-il possible d'apporter des améliorations? Dans quelle mesure les pratiques exemplaires, les leçons apprises et les produits du travail (p. ex., les avis juridiques) sont-ils communiqués au sein du Portefeuille?
21. Y a-t-il des aspects des pratiques ou des modèles de gestion juridique d'autres portefeuilles du ministère de la Justice Canada ou d'autres secteurs de compétence qu'on pourrait envisager de mettre en œuvre dans le PDADR pour améliorer l'efficience ou l'efficacité? Le cas échéant, veuillez les décrire.

Conclusion

22. Avez-vous d'autres commentaires?

Merci beaucoup de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'entrevue avec les principaux intervenants pour les gestionnaires des bureaux régionaux

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés à ses ministères et organismes clients. En plus de ces entrevues, l'évaluation s'en remettra à d'autres sources de données, notamment un examen des documents et des données, des entrevues avec les principaux intervenants comprenant des représentants du ministère de la Justice et des clients, un examen des dossiers, des études de cas, un sondage auprès des avocats, et des groupes de discussion.

Les renseignements recueillis au cours de cette entrevue seront résumés sous forme agrégée, et les répondants particuliers ne seront pas nommés dans le rapport d'évaluation. Vous aurez l'occasion d'examiner le résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Certaines questions pourraient ne pas s'appliquer au travail que vous faites. Dites-le-nous et nous sauterons ces questions.

L'évaluation est axée sur la période quinquennale allant de 2009-2010 à 2013-2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses. Sauf indication contraire, toute mention du travail du PDADR dans le présent guide d'entrevue est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA), tous les Services juridiques ministériels (SJM) du Portefeuille, la Section du droit commercial, ainsi que les sections du PDADR des bureaux régionaux.

Introduction

1. Veuillez décrire les rôles et les responsabilités que vous exercez actuellement en ce qui a trait particulièrement au PDADR. Avec quel(s) groupe(s) interagissez-vous le plus souvent au sein du Portefeuille?

Pertinence

2. Compte tenu de l'éventail des dossiers du PDADR mettant en cause des ministères et organismes, veuillez décrire de quelle façon la demande de services juridiques de votre bureau régional a évolué au cours des cinq dernières années. Quels ont été les changements les plus importants, s'il en est?

Rendement – efficacité

3. Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du Portefeuille, quels sont ses points forts essentiels, à votre avis? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficacité ou l'efficacité de la structure et de la composition du Portefeuille?
4. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration entre votre bureau régional et les SJM du PDADR? Dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace? Quels changements, s'il en est, permettraient d'améliorer la collaboration?
5. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration aux dossiers du PDADR entre votre BR et les sections spécialisées du ministère de la Justice Canada (p. ex., le Secteur du droit public, la Direction du contentieux, la Direction des services législatifs)? Dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace? Quels changements, s'il en est, permettraient d'améliorer la collaboration?
6. Quelles structures et quels mécanismes a-t-on mis en place dans le PDADR pour coordonner les questions juridiques d'importance (p. ex., dossiers mettant en cause de multiples ministères ou organismes)? Dans quelle mesure ces structures fonctionnent-elles bien?
7. Quelles pratiques ou quels mécanismes ont été mis en place pour que les conseils fournis par le PDADR concordent avec d'autres avis donnés ou positions adoptées par le ministère de la Justice sur le même type de question juridique? Quelles améliorations pourraient être apportées, s'il en est, et comment le PDADR pourrait-il appuyer ces améliorations?
8. Veuillez décrire comment le PDADR travaille avec ses clients à cerner les risques juridiques et à trouver des options juridiques pour les atténuer. En particulier, quels sont les principaux outils, stratégies, comités ou structures qu'on utilise actuellement pour atténuer et gérer les risques juridiques? Ces outils diff rent-ils de ceux que votre bureau régional a mis au point? Selon vous, dans quelle mesure se révèlent-ils efficaces ou efficaces?

9. Veuillez décrire ce que vous considérez comme les principaux effets des activités de perfectionnement professionnel entreprises à ce jour à l'appui du travail des avocats régionaux affectés aux dossiers du PDADR (groupes de pratique, séances de formation, exposés, etc.). Y a-t-il des lacunes? Devrait-on modifier le type et la gamme de questions abordées dans le cadre du perfectionnement professionnel?
10. À votre avis, le degré de connaissance et de compréhension des risques juridiques des ministères et organismes clients s'est-il amélioré au cours des cinq dernières années? Le cas échéant, quelle a été selon vous la contribution du Portefeuille à ce résultat? Votre région a-t-elle offert une formation aux clients à cet égard?
11. L'un des résultats visés du PDADR est de faire en sorte que les ministères et organismes clients aient accès en temps opportun à des services de consultation et de contentieux adaptés et utiles. Dans quelle mesure le PDADR parvient-il à ce résultat? Quels facteurs, s'il en est, influent sur la capacité du PDADR d'offrir en temps opportun des conseils adaptés et utiles?

Rendement – efficience et économie

12. Quels mécanismes et quelles structures a-t-on mis en place au sein du PDADR pour faciliter l'échange et la communication d'information entre les SJM, les bureaux régionaux et le BSMA? Est-il possible d'apporter des améliorations? Dans quelle mesure les pratiques exemplaires, les leçons apprises et les produits du travail (p. ex., les avis juridiques) sont-ils communiqués au sein du Portefeuille?
13. Y a-t-il quelque chose que le PDADR pourrait faire pour accroître l'efficacité et l'efficience de votre travail?
14. Quelles mesures particulières le bureau régional a-t-il prises pour réduire les coûts juridiques associés aux dossiers du PDADR?
15. En général, confie-t-on aux avocats appropriés des SJM le mandat de travailler avec votre bureau (compte tenu du niveau de classification, de l'expertise et de l'expérience des avocats et de la nature du dossier)?
16. Y a-t-il certains aspects des pratiques ou des modèles de gestion juridique d'autres portefeuilles du ministère de la Justice Canada ou d'autres secteurs de compétence qu'on pourrait envisager de mettre en œuvre dans le PDADR pour améliorer l'efficience ou l'efficacité? Le cas échéant, veuillez les décrire.

Conclusion

17. Avez-vous d'autres commentaires à faire sur le travail du PDADR?

Merci beaucoup de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'entrevue avec les Conseillers spéciaux

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Cette évaluation découle de la Politique sur l'évaluation adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés à ses ministères et organismes clients. En plus de ces entrevues, l'évaluation s'en remettra à d'autres sources de données, notamment un examen des documents et des données, des entrevues avec les principaux intervenants comprenant des représentants du ministère de la Justice et des clients, un examen des dossiers, des études de cas, un sondage auprès des avocats, et des groupes de discussion.

Les renseignements recueillis au cours de cette entrevue seront résumés sous forme agrégée, et les répondants particuliers ne seront pas nommés dans le rapport d'évaluation. Vous aurez l'occasion d'examiner le résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Certaines questions pourraient ne pas s'appliquer au travail que vous faites. Dites-le-nous et nous sauterons ces questions.

L'évaluation est axée sur la période quinquennale allant de 2009-2010 à 2013-2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses. Sauf indication contraire, toute mention du travail du PDADR dans le présent guide d'entrevue est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA), tous les Services juridiques ministériels (SJM) du Portefeuille, la Section du droit commercial, ainsi que les sections du PDADR des bureaux régionaux.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement les rôles et les responsabilités que vous exercez actuellement au sein du PDADR.

Pertinence

2. De quelle façon le travail exigé du Portefeuille a-t-il évolué au cours des cinq dernières années? Quels ont été les changements les plus importants, s'il en est? Comment le PDADR s'est-il adapté à ces changements?

3. Dans le contexte du travail que vous accomplissez au sein du PDADR, de quelle façon les services du Portefeuille appuient-ils les priorités du gouvernement du Canada? Quels dossiers devaient être soulignés dans le rapport d'évaluation?

Rendement – efficacité

4. Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du Portefeuille, quels sont ses points forts essentiels, à votre avis? Quelles sont les principales difficultés auxquelles il fait face? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficacité ou l'efficacé de la structure et de la composition du Portefeuille?
5. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration entre votre bureau et a) les SJMs du PDADR b) les bureaux régionaux et c) les sections spécialisées du ministère de la Justice Canada (p. ex., le Secteur du droit public, la Direction du contentieux et la Direction des services législatifs)? Dans quelle mesure cette collaboration a-t-elle été efficace? Quels changements, s'il en est, permettraient d'améliorer la collaboration?
6. Quelles structures et quels mécanismes a-t-on mis en place dans le PDADR pour coordonner et gérer les questions juridiques d'importance (p. ex., dossiers ayant des incidences importantes, dossiers mettant en cause de multiples ministères ou organismes)? Dans quelle mesure ces structures fonctionnent-elles efficacement?
7. Comment décririez-vous la nature, le degré et la portée de l'intégration et de la collaboration au sein du PDADR?
8. Quelles pratiques ou quels mécanismes ont été mis en place pour que les conseils fournis par le PDADR concordent avec d'autres avis donnés ou positions adoptées par le ministère de la Justice sur la même question juridique? Quelles améliorations pourraient être apportées, s'il en est, et comment le PDADR pourrait-il appuyer ces améliorations?
9. Dans quelle mesure les conseils du SJM semblent-ils éclairer les décisions prises par les ministres et les ministères et organismes clients? Sur quoi fondez-vous votre opinion?
10. Quels sont quelques-uns des plus grands accomplissements du PDADR au cours des cinq dernières années?
11. Quels ont été les plus grands défis auxquels le PDADR a dû faire face au cours des cinq dernières années?

Rendement – efficience et économie

12. Veuillez décrire les types d'activités de perfectionnement professionnel dont disposent les avocats du PDADR à l'appui de leur travail. Y a-t-il des lacunes? Devrait-on modifier le type et la gamme de questions abordées dans le cadre du perfectionnement professionnel?
13. Quelles mesures ont été mises en place pour assurer que les activités du Portefeuille soient menées de façon efficace? Rentable? Est-il possible d'apporter des améliorations?
14. Quels mécanismes et quelles structures a-t-on mis en place dans le PDADR pour faciliter l'échange et la communication d'information entre les SJM, les bureaux régionaux et le BSMA? Est-il possible d'apporter des améliorations? Dans quelle mesure les pratiques exemplaires, les leçons apprises et les produits du travail (p. ex., les avis juridiques) sont-ils communiqués au sein du Portefeuille?
15. Y a-t-il des aspects des pratiques ou des modèles de gestion juridique d'autres portefeuilles du ministère de la Justice Canada ou d'autres secteurs de compétence qu'on pourrait envisager de mettre en œuvre dans le PDADR pour améliorer l'efficience ou l'efficacité? Le cas échéant, veuillez les décrire.

Conclusion

16. Avez-vous d'autres commentaires?

Merci beaucoup de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'entrevue avec les principaux intervenants pour les ministères clients

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Ce Portefeuille est chargé d'offrir des services et des conseils juridiques à un certain nombre de ministères et organismes responsables de la réglementation, dont le vôtre. Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés aux ministères et organismes fédéraux.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement et les répondants individuels ne seront pas identifiables. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Certaines questions ne s'appliqueront pas au travail que vous effectuez. Dites-le-nous, et nous sauterons ces questions.

L'évaluation est axée sur la période quinquennale allant de 2009-2010 à 2013-2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses. Sauf indication contraire, toute mention du travail du PDADR dans le présent guide d'entrevue est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA, PDADR), tous les Services juridiques ministériels (SJM) du Portefeuille, la Section du droit commercial, ainsi que les sections du PDADR des bureaux régionaux.

Pertinence

1. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des changements au sein de votre ministère ou organisme en matière de demande et d'utilisation des services juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité, du niveau de risque juridique, de l'urgence des demandes effectuées et de toute autre caractéristique.

Rendement – efficacité

2. Compte tenu des priorités de votre ministère au cours de la période à l'étude, veuillez formuler des commentaires sur les aspects suivants de la qualité de l'ensemble des services offerts par vos SJM, les bureaux régionaux ou d'autres bureaux du PDADR :
 - a. Ont répondu à vos demandes de services juridiques en temps opportun.
 - b. La mesure dans laquelle les avocats négocient et respectent des échéances fixées d'un commun accord.
 - c. La mesure dans laquelle vous recevez périodiquement des rapports d'étape instructifs ou une rétroaction continue à l'égard des demandes de services.
 - d. La mesure dans laquelle votre ministère ou organisme reçoit des conseils clairs et pratiques pour la résolution de problèmes juridiques.
 - e. La mesure dans laquelle les avocats décrivent des moyens d'éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion.
 - f. La mesure dans laquelle on propose à votre ministère ou organisme des conseils ou des options qui cadrent avec ses objectifs en matière de politiques et de programmes.
 - g. La mesure dans laquelle les avocats travaillent avec vous pour cerner les risques juridiques.
 - h. La mesure dans laquelle les avocats vous font participer à l'examen et à l'élaboration d'options juridiques destinées à atténuer les risques juridiques identifiés.
 - i. La mesure dans laquelle votre ministère ou organisme reçoit des conseils juridiques uniformes.
3. Compte tenu des priorités de votre ministère ou organisme au cours de la période à l'étude, dans quelle mesure étiez-vous satisfait, dans l'ensemble, de la qualité des services juridiques offerts par vos SJM, par les bureaux régionaux ou par d'autres bureaux du PDADR?
4. D'après votre expérience, vos SJM sont-ils consultés quand il le faudrait? Quelles situations, s'il en est, ont limité l'utilisation des services de vos SJM (p. ex., coût, ne pas savoir ou

comprendre quand il serait recommandé de consulter les SJM, avoir l'impression qu'il est utile ou souhaitable d'obtenir les conseils des SJM)?

5. Avez-vous pris part à des activités de formation juridique ou à des séances d'information sur des questions et des risques juridiques qui ont été offertes par vos SJM, par les bureaux régionaux ou par une autre partie du PDADR au cours des cinq dernières années? Dans l'affirmative, quel type de formation avez-vous reçue? Dans quelle mesure cette formation vous a-t-elle aidé à mieux comprendre le sujet en question?
6. D'après votre expérience, dans quelle mesure les conseils fournis par le PDADR sont-ils pris en compte dans le cadre des stratégies et des décisions juridiques adoptées par votre ministère ou organisme? Sur quoi fondez-vous cette opinion?

Rendement – efficience et économie

7. À votre connaissance, y a-t-il des facteurs qui influent sur la capacité de vos SJM ou des bureaux régionaux d'offrir leurs services de manière efficace? Dans l'affirmative, veuillez décrire ces facteurs. Quels changements, s'il en est, faut-il pour accroître l'efficience ou l'efficacité des services offerts?
8. Votre ministère ou organisme a-t-il essayé de réduire ou de gérer le niveau de demande de services juridiques du PDADR? Dans l'affirmative, comment?

Conclusion

9. Avez-vous d'autres commentaires?

Merci. Nous vous savons infiniment gré de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'entrevue avec les principaux intervenants pour les clients de la Section du droit commercial

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés aux ministères et organismes fédéraux.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement et les répondants individuels ne seront pas identifiables. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Certaines questions ne s'appliqueront pas au travail que vous effectuez. Dites-le-nous, et nous sauterons ces questions.

L'évaluation est axée sur la période quinquennale allant de 2009-2010 à 2013-2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses. Sauf indication contraire, toute mention du travail du PDADR dans le présent guide d'entrevue est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA, PDADR), tous les Services juridiques ministériels (SJM) du Portefeuille, la Section du droit commercial, ainsi que les sections du PDADR des bureaux régionaux.

Pertinence

1. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des changements au sein de votre unité de services juridiques ministériels en matière de demande et d'utilisation des services de la Section du droit commercial? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité, du niveau de risque juridique, de l'urgence des demandes effectuées et de toute autre caractéristique.

Rendement – efficacité

2. Veuillez formuler des commentaires sur les aspects suivants de la qualité de l'ensemble des services offerts par la Section du droit commercial :

- a. La mesure dans laquelle les avocats ont répondu à vos demandes de services juridiques en temps opportun.
 - b. La mesure dans laquelle les avocats négocient et respectent des échéances fixées d'un commun accord.
 - c. La mesure dans laquelle vous recevez périodiquement des rapports d'étape instructifs ou une rétroaction continue à l'égard des demandes de services.
 - d. La mesure dans laquelle les avocats fournissent des conseils clairs et pratiques pour la résolution de problèmes juridiques.
 - e. La mesure dans laquelle les avocats identifient des moyens d'éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion.
 - f. La mesure dans laquelle on propose des conseils ou des options qui cadrent avec les objectifs de votre ministère client en matière de politiques et de programmes.
 - g. La mesure dans laquelle les avocats travaillent avec vous pour cerner les risques juridiques.
 - h. La mesure dans laquelle les avocats vous font participer à l'examen et à l'élaboration d'options juridiques destinées à atténuer les risques juridiques identifiés.
 - i. La mesure dans laquelle votre ministère ou organisme reçoit des conseils juridiques uniformes.
3. Dans quelle mesure étiez-vous satisfait, dans l'ensemble, de la qualité des services juridiques offerts par la Section du droit commercial?
 4. Avez-vous pris part à des activités de formation juridique ou à des séances d'information sur des questions et des risques juridiques qui ont été offertes par la Section du droit commercial au cours des cinq dernières années? Dans l'affirmative, quel type de formation avez-vous reçue? Dans quelle mesure cette formation vous a-t-elle aidé à mieux comprendre le sujet en question?
 5. D'après votre expérience, dans quelle mesure les conseils fournis par la Section du droit commercial sont-ils pris en compte dans le cadre des stratégies et des décisions juridiques

adoptées par votre unité de services juridiques ministériels et/ou par votre ministère client? Sur quoi fondez-vous cette opinion?

Rendement – efficience et économie

6. À votre connaissance, y a-t-il des facteurs qui influent sur la capacité de la Section du droit commercial d'offrir leurs services de manière efficace? Dans l'affirmative, veuillez décrire ces facteurs. Quels changements, s'il en est, faut-il pour accroître l'efficience ou l'efficacité des services offerts?

Conclusion

7. Avez-vous d'autres commentaires?

Merci. Nous vous savons infiniment gré de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'entrevue avec les principaux intervenants pour les sections juridiques spécialisées

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés à ses ministères et organismes clients. En plus de ces entrevues, l'évaluation s'en remettra à d'autres sources de données, notamment un examen des documents et des données, des entrevues avec les principaux intervenants comprenant des représentants du ministère de la Justice et des clients, un examen des dossiers, des études de cas, un sondage auprès des avocats, et des groupes de discussion.

Les renseignements recueillis au cours de cette entrevue seront résumés sous forme agrégée, et les répondants particuliers ne seront pas nommés dans le rapport d'évaluation. Vous aurez l'occasion d'examiner le résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Certaines questions pourraient ne pas s'appliquer au travail que vous faites. Dites-le-nous et nous sauterons ces questions.

L'évaluation est axée sur la période quinquennale allant de 2009-2010 à 2013-2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses. Sauf indication contraire, toute mention du travail du PDADR dans le présent guide d'entrevue est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA), tous les Services juridiques ministériels (SJM) du Portefeuille, la Section du droit commercial, ainsi que les sections du PDADR des bureaux régionaux.

Introduction

1. Veuillez décrire votre niveau d'interaction et la nature de votre travail avec le PDADR.
2. Quels types de services juridiques (p. ex., type de conseils, soutien au contentieux) avez-vous offerts au PDADR ou lui avez-vous demandés au cours des cinq dernières années?

Pertinence

3. Veuillez décrire de quelle façon votre travail avec le PDADR a évolué au cours des cinq dernières années. Par exemple, avez-vous observé une évolution du volume ou de la nature des enjeux juridiques, de la complexité ou de l'urgence des demandes effectuées, de la complexité des dossiers ou de toutes autres caractéristiques?

Rendement – efficacité

4. Veuillez décrire de quelle façon votre travail avec le PDADR est actuellement structuré. Nous nous intéressons particulièrement à tout processus (officiel ou officieux) mis en place pour gérer les dossiers du Portefeuille.
5. Veuillez décrire votre degré de satisfaction à l'égard des aspects suivants de votre travail avec le PDADR :
 - a. La mesure dans laquelle votre groupe est consulté en temps opportun.
 - b. La mesure dans laquelle les délais de traitement des demandes sont convenables.
 - c. La mesure dans laquelle on vous consulte à propos des questions appropriées.
6. Veuillez décrire le type et la fréquence des consultations effectuées entre votre groupe et le PDADR. Sont-elles efficaces? Qu'est-ce qui fonctionne particulièrement bien? Quelles améliorations pourraient être apportées, s'il en est, et comment le PDADR pourrait-il appuyer ces améliorations?
7. Avec quelle efficacité les consultations entre le PDADR, d'autres secteurs du ministère de la Justice, et d'autres ministères et organismes fédéraux permettent-elles d'établir une position juridique uniforme dans l'ensemble du gouvernement et d'élaborer une approche pangouvernementale? Avec quelle efficacité les différences en matière d'avis juridiques sont-elles réglées et par quel processus? Quelles améliorations pourraient être apportées, s'il en est, et comment le PDADR pourrait-il appuyer ces améliorations?
8. Veuillez décrire la façon dont/si les avocats du PDADR et les avocats de votre secteur collaborent pour cerner et évaluer les risques juridiques, ainsi que la façon dont/s'ils collaborent à l'élaboration d'options juridiques ou stratégiques pour gérer ou atténuer ces risques. Selon vous, dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace?

9. Selon vous, dans quelle mesure le PDADR répond-il aux besoins du gouvernement du Canada pour ce qui est d'offrir en temps opportun des services juridiques de haute qualité? Avez-vous connaissance de quelque chose qui obligerait le PDADR à changer sa façon d'offrir des services juridiques?

Rendement – efficience et économie

10. De quelles façons, s'il en est, le PDADR pourrait-il travailler de manière plus efficace et efficiente avec votre groupe?
11. En général, confie-t-on aux avocats appropriés du PDADR le mandat de travailler avec votre groupe (compte tenu du niveau de classification, d'expertise et d'expérience des avocats et de la nature du dossier)?

Conclusion

12. Aimeriez-vous ajouter quelque chose à propos de la relation de votre groupe avec le PDADR?

Merci beaucoup de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'entrevue avec les principaux intervenants pour le

Service des poursuites pénales du Canada

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) aux cinq ans. L'évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés à ses ministères et organismes clients. Outre ces entrevues, l'équipe d'évaluation s'en remettra à d'autres sources d'information, notamment un examen des documents et des données, des entrevues avec les principaux intervenants comprenant des représentants du ministère de la Justice et des clients, un examen des dossiers, des études de cas, un sondage auprès des avocats et des groupes de discussion.

Les renseignements recueillis au cours de ces entrevues seront résumés sous forme agrégée, et les répondants ne seront pas identifiés dans le rapport d'évaluation. Vous pourrez prendre connaissance du résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

Nous croyons savoir que le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) n'est pas un bénéficiaire type des services juridiques du PDADR, mais plutôt qu'il collabore avec le PDADR dans le cadre de votre rôle consistant à offrir des services de poursuite aux clients réglementaires du PDADR. Certaines questions pourraient ne pas s'appliquer au travail que vous effectuez. Dites-le-nous, et nous sauterons ces questions.

L'évaluation est axée sur la période quinquennale allant de 2009-2010 à 2013-2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses. Sauf indication contraire, toute mention du travail du PDADR dans le présent guide d'entrevue est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-ministre adjoint, tous les Services juridiques ministériels du Portefeuille, la Section du droit commercial, ainsi que les sections du PDADR des bureaux régionaux.

Introduction

1. Veuillez décrire votre niveau d'interaction et la nature de votre travail avec le PDADR.

2. Quels types de services juridiques (p. ex., type de conseils, de soutien aux poursuites, de consultation, etc.) avez-vous fournis au PDADR ou lui avez-vous demandés au cours des cinq dernières années?

Pertinence

3. Veuillez décrire de quelle façon votre travail avec le PDADR a évolué au cours des cinq dernières années. Par exemple, avez-vous observé une évolution du volume ou de la nature des enjeux juridiques, de la complexité ou de l'urgence des demandes effectuées, de la complexité des dossiers ou de toutes autres caractéristiques?

Rendement – efficacité

4. Veuillez décrire de quelle façon votre travail avec le PDADR est actuellement structuré. Nous nous intéressons particulièrement aux processus (officiels ou officieux) que vous auriez peut-être en place pour gérer les dossiers du Portefeuille.
5. Veuillez décrire le type et la fréquence des consultations entre le SPPC et le PDADR. Sont-elles efficaces? Qu'est-ce qui fonctionne particulièrement bien? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré, le cas échéant, et comment le PDADR pourrait-il appuyer ces améliorations?
6. Y a-t-il des obstacles qui entravent les consultations auprès du PDADR? À quels risques éventuels le gouvernement du Canada s'expose-t-il si le PDADR n'est pas consulté de façon appropriée?
7. Veuillez indiquer si les avocats du PDADR et le SPPC collaborent pour déterminer et évaluer les risques juridiques. Dans l'affirmative, de quelle façon? De plus, collaborent-ils à l'élaboration d'options juridiques et stratégiques pour gérer ou atténuer ces risques? Dans l'affirmative, de quelle façon? Selon vous, cette collaboration est-elle efficace?
8. Les conseillers du PDADR ont-ils donné à votre groupe une formation formelle au sujet des enjeux juridiques? Dans l'affirmative, quelle était la nature de la formation? Dans quelle mesure étiez-vous satisfait de cette formation?

Rendement – efficacité et économie

9. De quelles façons, s'il en est, le PDADR pourrait-il travailler de manière plus efficace et efficiente avec le SPPC?

10. Selon vous, y a-t-il des processus ou des pratiques qui pourraient améliorer les communications entre le PDADR et le SPPC?
11. De façon générale, confie-t-on aux avocats appropriés du PDADR le mandat de travailler avec le SPPC (compte tenu du niveau de classification, de l'expertise et de l'expérience des avocats, et de la nature du dossier)?

Conclusion

12. Aimeriez-vous ajouter quelque chose à propos de la relation du SPPC avec le PDADR?

Merci. Nous apprécions beaucoup votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'étude de cas pour les représentants du client

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Ce Portefeuille est chargé d'offrir des services et des conseils juridiques à un certain nombre de ministères et organismes responsables de la réglementation, dont le vôtre. Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés aux ministères et organismes fédéraux. L'évaluation s'appuie sur de multiples sources d'éléments probants, y compris des études de cas qui portent sur des dossiers précis auxquels des avocats du PDADR ont participé. Ces études de cas offrent une occasion unique de mieux comprendre le travail effectué au Portefeuille dans le domaine opérationnel.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement et les répondants individuels ne seront pas identifiables. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

1. Comment décririez-vous les relations de travail entre votre groupe et le conseiller juridique sur ce dossier? Quels facteurs ont contribué ou nui à la relation de travail positive entre votre groupe et le conseiller juridique? Selon vous, y'a-t-il des processus ou des pratiques qui permettraient d'améliorer le travail entre le conseiller juridique et le client?
2. D'après vous, y'avait-il plus d'un groupe du ministère de la Justice Canada qui travaillait sur ce dossier? Dans l'affirmative, quelle était l'efficacité de la coordination des travaux entre ces groupes?
3. Le ministère de la Justice Canada a-t-il travaillé avec vous à relever et évaluer le risque juridique lié à ce dossier? Dans l'affirmative, à quel point êtes-vous satisfait du rôle que vous avez joué?
4. À quel point votre ministère ou organisme a-t-il bien compris les questions de droit et le risque juridique afférent?

5. À partir de votre expérience, veuillez commenter les volets suivants de l'ensemble des services fournis par votre Unité des services juridiques relativement à ce dossier :
 - a. sa capacité à répondre à vos demandes en temps voulu
 - b. sa capacité à respecter les échéances fixées d'un commun accord
 - c. sa compréhension de la nature du problème qui a conduit à la demande d'aide
 - d. la mesure dans laquelle vous avez des rapports d'étape instructifs à intervalle régulier ou une rétroaction continue à l'égard de votre demande de service
 - e. la mesure dans laquelle le conseiller juridique vous a fait participer à l'élaboration d'une stratégie et de positions juridiques
 - f. la mesure dans laquelle on vous a fourni des conseils juridiques clairs et pratiques sur la résolution de problèmes juridiques?
6. (Dossiers de contentieux seulement) Dans ce dossier, a-t-on envisagé d'utiliser ou utilisé des stratégies de règlement rapide ou d'autres stratégies de règlement des différends? Pourquoi, sinon pourquoi pas? Si on les a utilisées, qu'est-ce qui a fait qu'elles ont réussi ou qu'elles ont échoué à régler le dossier?
7. Dans quelle mesure les conseils que le ministère de la Justice Canada vous a fournis sur ce dossier ont-ils servi à documenter les décisions prises par votre ministère ou organisme? Selon vous, quels facteurs ont influé sur la prise en compte des conseils formulés?
8. À quel point avez-vous été satisfait, dans l'ensemble, de la qualité des services juridiques que vous avez reçus sur ce dossier?
9. Les ressources affectées au travail à effectuer étaient-elles appropriées (compétences et nombre de avocats)? Veuillez expliquer tout problème de capacité auquel vous vous êtes heurté.
10. À votre avis, le dossier a-t-il été traité de façon rentable? Qu'est-ce que le ministère de la Justice Canada et/ou votre ministère ou organisme aurait pu faire différemment, le cas échéant, pour réduire les coûts?
11. Selon vous, qu'est-ce que le ministère de la Justice Canada aurait pu faire différemment, le cas échéant, afin de mieux répondre aux besoins de votre ministère ou organisme?

12. Avez-vous des commentaires à ajouter relativement à ce dossier?

Nous vous remercions de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'étude de cas pour les clients de la Section du droit commercial

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Ce Portefeuille est chargé d'offrir des services et des conseils juridiques à un certain nombre de ministères et organismes responsables de la réglementation, dont le vôtre. Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés aux ministères et organismes fédéraux. L'évaluation s'appuie sur de multiples sources d'éléments probants, y compris des études de cas qui portent sur des dossiers précis auxquels des avocats du PDADR ont participé. Ces études de cas offrent une occasion unique de mieux comprendre le travail effectué au Portefeuille dans le domaine opérationnel.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement et les répondants individuels ne seront pas identifiables. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

1. Comment décririez-vous les relations de travail qui existent entre votre SJM et la Section du droit commercial dans ce dossier?
2. À partir de votre expérience, veuillez commenter les points aspects de la qualité de l'ensemble des services fournis par la Section du droit commercial dans ce dossier :
 - a. sa capacité à répondre à vos demandes en temps voulu
 - b. sa capacité à respecter les échéances fixées d'un commun accord
 - c. sa compréhension de la nature du problème qui a conduit à la demande d'aide
 - d. la mesure dans laquelle vous avez des rapports d'étape instructifs à intervalle régulier ou une rétroaction continue à l'égard de votre demande de service
 - e. la mesure dans laquelle le conseiller juridique vous a fait participer à l'élaboration d'une stratégie et de positions juridiques

- f. la mesure dans laquelle on vous a fourni des conseils juridiques clairs et pratiques sur la résolution de problèmes juridiques?
3. Dans quelle mesure les conseils fournis par la Section du droit commercial sur ce dossier ont-ils étayé les décisions prises par votre SJM ou le ministère client? Selon vous, quels facteurs ont joué dans la prise en compte des conseils formulés?
4. À quel point avez-vous été satisfait, dans l'ensemble, de la qualité des services juridiques que vous avez reçus de la Section du droit commercial dans ce dossier?
5. Les ressources de la Section du droit commercial affectées au travail à effectuer étaient-elles appropriées (compétences et nombre des avocats)? Veuillez expliquer tout problème de capacité auquel vous vous êtes heurté.
6. Selon vous, le dossier a-t-il été traité de façon efficace par rapport aux coûts? Qu'est-ce que votre SJM ou la Section du droit commercial aurait pu faire autrement, le cas échéant, pour accélérer le processus ou réduire les coûts?
7. Selon vous, qu'est-ce que la Section du droit commercial aurait pu faire différemment, le cas échéant, afin de mieux répondre à vos besoins?
8. Avez-vous des commentaires à ajouter relativement à ce dossier?

Thank you for your participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'étude de cas pour d'autres avocats du ministère de la Justice

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés aux ministères et organismes fédéraux. L'évaluation s'appuie sur une série d'éléments, y compris des études de cas qui portent sur des dossiers précis auxquels des avocats du PDADR ont participé. Ces études de cas offrent une occasion unique de mieux comprendre le travail effectué au Portefeuille dans le domaine opérationnel.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement et les répondants individuels ne seront pas identifiables. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Processus et outils

1. Si vous connaissez le processus suivi pour retenir les services juridiques de votre groupe dans ce dossier, veuillez le décrire. Selon vous, a-t-on retenu les services de votre groupe au bon moment? Pourquoi oui ou pourquoi non?
2. De quelle façon les rôles et responsabilités ont-ils été répartis entre les avocats assignés à ce dossier? Quel rôle avez-vous joué précisément? À votre avis, la répartition des rôles et responsabilités était-elle appropriée?
3. Selon le cas, quels ont été les processus employés pour coordonner le travail des avocats dans ce dossier? À partir de votre expérience, qu'est-ce qui a bien fonctionné avec ces processus et quelles difficultés avez-vous rencontrées, le cas échéant?

Évaluation du risque juridique

4. Avez-vous participé à la communication des risques juridiques au ministère ou à l'organisme client? Si tel est le cas, veuillez décrire votre participation. À cet égard, est-ce que le rôle que vous avez joué était approprié?

Répartition des ressources

5. Selon vous, a-t-on affecté les avocats compétents pour le dossier, particulièrement en ce qui concerne : a) le niveau et la spécialité des avocats affectés au dossier, b) le nombre de avocats affectés au dossier, c) la charge de travail existante des avocats affectés au dossier et d) le cas échéant, l'échéancier lié à ce dossier?
6. Avez-vous observé un dédoublement des tâches ou des redondances dans le traitement de ce dossier? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous indiquer des moyens dont ces travaux auraient pu être effectués avec plus d'efficacité?
7. Selon vous, le dossier a-t-il été traité de façon efficace par rapport aux coûts? Qu'est-ce que l'Unité des services juridiques aurait pu faire différemment, le cas échéant, pour réduire les coûts?

Résultats

8. Avez-vous été en mesure de livrer vos services en temps utile? Quelles difficultés avez-vous rencontrées, le cas échéant, en essayant de suivre l'échéancier imposé?
9. Si vous les connaissez, veuillez décrire les effets des services juridiques que vous avez fournis sur les décisions prises par un autre avocat affecté au dossier ou par le client, selon le cas?
10. Veuillez décrire toute pratique exemplaire ou leçon à retenir découlant de ce dossier qu'il serait possible d'appliquer à d'autres dossiers comparables ou aux dossiers en général afin d'améliorer la prestation des services juridiques.

Conclusion

11. Avez-vous des commentaires à ajouter relativement à ce dossier?

Nous vous remercions de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR)

Guide d'étude de cas pour les représentants du PDADR

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR). Cette évaluation découle de la *Politique sur l'évaluation* adoptée par le Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes leurs dépenses directes (notamment les services juridiques) tous les cinq ans. L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure le PDADR offre des services juridiques efficaces et adaptés aux ministères et organismes fédéraux. L'évaluation s'appuie sur une série d'éléments, y compris des études de cas qui portent sur des dossiers précis auxquels des avocats du PDADR ont participé. Ces études de cas offrent une occasion unique de mieux comprendre le travail effectué au Portefeuille dans le domaine opérationnel.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement et les répondants individuels ne seront pas identifiables. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Introduction

1. Veuillez décrire les enjeux juridiques clés que présente le dossier que nous avons choisi d'étudier aujourd'hui.
2. Si vous connaissez le processus suivi pour retenir les services juridiques de votre groupe dans ce dossier, veuillez le décrire. Selon vous, a-t-on retenu les services de votre groupe au bon moment? Pourquoi oui ou pourquoi non?

Processus et outils

3. De quelle façon les rôles et responsabilités ont-ils été répartis entre les avocats assignés à ce dossier? Quel rôle avez-vous joué précisément? À votre avis, la répartition des rôles et responsabilités était-elle appropriée?
4. Selon le cas, quels ont été les processus employés pour coordonner le travail des avocats dans ce dossier? À partir de votre expérience, qu'est-ce qui a bien fonctionné avec ces processus et quelles difficultés avez-vous rencontrées, le cas échéant?

5. D'autres groupes du ministère de la Justice Canada (comités spéciaux, régionaux ou nationaux du contentieux, unités spéciales du Secteur du droit public, etc.) participaient-ils au dossier? Le cas échéant, veuillez décrire leur participation et leur incidence sur le dossier.
6. Le bureau du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (BSMA) participait-il au dossier? Le cas échéant, veuillez décrire sa participation et son incidence sur le dossier.

Évaluation du risque juridique

7. Avez-vous travaillé avec le client pour relever et évaluer le risque juridique lié à ce dossier? Dans l'affirmative, quelles ont été leur participation et leur incidence sur le dossier?
8. Comment le risque juridique a-t-il été communiqué au ministère ou organisme client? Dans quelle mesure celui-ci a-t-il compris le risque juridique inhérent au dossier? De quelle façon le client s'est-il servi de l'évaluation?
9. Quelles difficultés, le cas échéant, avez-vous rencontrées lors de l'évaluation ou de la communication du risque juridique lié à ce dossier?

Répartition des ressources

10. Selon vous, a-t-on affecté les avocats compétents pour le dossier, particulièrement en ce qui concerne : a) le niveau et la spécialité des avocats affectés au dossier, b) le nombre de avocats affectés au dossier, c) la charge de travail existante des avocats affectés au dossier et d) le cas échéant, l'échéancier lié à ce dossier?
11. Avez-vous observé un dédoublement des tâches ou des redondances dans le traitement de ce dossier? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous indiquer des moyens dont ces travaux auraient pu être effectués avec plus d'efficacité?
12. Selon vous, le dossier a-t-il été traité de façon efficace par rapport aux coûts? Qu'est-ce que l'Unité des services juridiques aurait pu faire différemment, le cas échéant, pour réduire les coûts?

Résultats

13. Avez-vous été en mesure de livrer vos services en temps utile? Quelles difficultés avez-vous rencontrées, le cas échéant, en essayant de suivre l'échéancier imposé par le ministère ou l'organisme client?

14. De quelle façon décririez-vous les effets des services juridiques que vous avez fournis sur les décisions prises par le ministère ou à l'organisme client?
15. Veuillez décrire toute pratique exemplaire ou leçon à retenir découlant de ce dossier qu'il serait possible d'appliquer à d'autres dossiers comparables ou aux dossiers en général afin d'améliorer la prestation des services juridiques.

Conclusion

16. Avez-vous des commentaires à ajouter relativement à ce dossier?

Nous vous remercions de votre participation.

Évaluation du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

Guide d'examen des dossiers

Aperçu

1. Numéro de code du dossier :
2. Date d'ouverture du dossier : _____ (mm/jj/aa) Date de fermeture du dossier : _____ (mm/jj/aa)
3. Avocats principaux (préciser) :
 ___1 SJM ___2 Bureau régional : _____ ___3 Autre : _____
4. Type de dossier : ___1 Consultation ___2 Contentieux ___3 Rédaction législative
5. Nombre total d'avocats qui ont travaillé au dossier : _____
6. Nombre total de parajuristes qui ont travaillé au dossier : _____
7. ___1 Ministère de la Justice : _____ ___2 Autre ministère ou organisme : _____
8. Notes

Les questions 9 à 12 s'appliquent aux dossiers de contentieux seulement.

9. Le PDADR est : ___1 Demandeur ___2 Intimé ___3 Appelant ___4 Intimé en appel ___5 Ne peux le dire
10. Échelon du système judiciaire : ___1 Cour suprême du Canada ___2 Cour d'appel fédérale ___3 Cour fédérale
 ___4 Cour d'appel provinciale ___5 Cour supérieure provinciale/territoriale ___6 Cour provinciale
 ___7 Autre, veuillez préciser : _____

11. Quel a été le résultat du dossier?

- | | | | |
|--|--|--|--|
| ☐ __01 Règlement | ☐ __02 Décision du tribunal sur le fond en faveur du gouvernement | ☐ __03 Décision du tribunal sur le fond en faveur de l'autre partie | ☐ __04 Dossier rejeté sans décision sur le fond |
| ☐ __05 Dossier retiré | ☐ __06 Réussite partielle | ☐ __07 Autre, veuillez préciser | |
| <hr/> | | | |
| <hr/> | | | |
| <hr/> | | | |

12. Le dossier a-t-il été porté en appel?

- ☐__1 Oui ☐__2 Non ☐__3 Sans objet (impossible de faire appel de la décision — p. ex., dossier de la Cour suprême)
☐__4 Aucune décision prise encore/ne peut pas le déterminer

Dans l'affirmative, n'oubliez pas de remplir la section Appel.

La question 13 s'applique aux dossiers de consultation seulement.

13. Quel a été le résultat du dossier? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

- ☐__1 Conseils juridiques offerts ☐__2 Le client a pris les conseils en considération
☐__3 Le client n'a pas pris les conseils en considération ☐__4 N'est pas clair d'après le dossier

Information de iCase — Tous les types de dossiers

14. Incidences potentielles pour le client :

- | | | |
|---|--|--|
| ☐ __01 Atteint l'administration de la justice/à la confiance du public | ☐ __02 Atteint les relations, traités ou ententes à l'échelle fédérale, provinciale ou internationale | ☐ __03 Questions de droit et événements susceptibles de prêter à controverse, de susciter beaucoup d'attention des médias nationaux ou concerner des ministres ou des personnalités publiques connues |
| ☐ __04 Limites de la compétence fédérale | ☐ __05 Effets sur les ressources financières du client ou du gouvernement | ☐ __06 Effets sur des questions de droits de la personne, de personnel, d'accès aux renseignements et de protection des renseignements personnels, d'égalité entre les sexes ou de diversité |
| ☐ __07 Effets sur les lois ou règlements du client ou du gouvernement | ☐ __08 Effets sur les programmes-politiques-initiatives du client ou du gouvernement | ☐ __09 Effets sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis |

- ___10 Effets sur la Charte ou la Constitution ___11 Question d'intérêt national ___12 Affecte la sécurité nationale
___77 Sans objet
___88 Évaluation impossible
15. a) Niveau de risque (de 1 à 9 ou Faible-Moyen-Élevé) : _____
b) Niveau de risque antérieur (si les données sont disponibles dans iCase) _____
16. Complexité
___1 Faible ___2 Moyenne ___3 Élevée ___4 Très élevée ___7 Sans objet
17. Quel était le groupe et niveau de l'avocat principal :
___1 LA0 ___2 LA1 ___3 LA2A ___4 LA2B ___5 LA3A ___6 LA3B ___7 LA3C ___8 Ne peux le dire
18. Combien d'heures l'avocat principal a-t-il consacrées au dossier? _____ heures
19. Veuillez indiquer le nombre d'avocats supplémentaires affectés au dossier par niveau hiérarchique et le nombre d'heures qu'ils y ont consacrées :
- | | | |
|-----------|-------|--|
| ___1 LA0 | _____ | Heures pour 1: _____; 2: _____; 3: _____; 4: _____; 5: _____ |
| ___2 LA1 | _____ | Heures pour 1: _____; 2: _____; 3: _____; 4: _____; 5: _____ |
| ___3 LA2A | _____ | Heures pour 1: _____; 2: _____; 3: _____; 4: _____; 5: _____ |
| ___4 LA2B | _____ | Heures pour 1: _____; 2: _____; 3: _____; 4: _____; 5: _____ |
| ___5 LA3A | _____ | Heures pour 1: _____; 2: _____; 3: _____; 4: _____; 5: _____ |
| ___6 LA3B | _____ | Heures pour 1: _____; 2: _____; 3: _____; 4: _____; 5: _____ |
| ___7 LA3C | _____ | Heures pour 1: _____; 2: _____; 3: _____; 4: _____; 5: _____ |
20. Veuillez indiquer le nombre de parajuristes du ministère de la Justice affectés au dossier et le nombre d'heures que chacun y a consacrées :
_____ Heures pour 1: _____; 2: _____; 3: _____; 4: _____; 5: _____

Renseignements au dossier

21. Les avocats ont-ils raté des échéances imposées par le client?
___1 Oui ___0 Non ___8 Évaluation impossible
22. (Si la réponse à Q21 est affirmative) Combien de fois et pour quelle(s) raison(s) (si une explication au client figure dans le dossier)?

23. Y a-t-il au dossier des preuves selon lesquelles les échéances ont été négociées?

☐_1 Oui ☐_0 Non ☐_8 Évaluation impossible

24. (Si la réponse à Q23 est affirmative) Quelles preuves sont au dossier?

Les questions 25 à 27 s'appliquent aux dossiers de contentieux seulement.

25. Les avocats ont-ils raté des échéances fixées par la Cour? _____

26. (Si la réponse à Q25 est affirmative) Combien de fois? _____

27. (Si la réponse à Q25 est affirmative) Des actes de procédure supplémentaires ont-ils été nécessaires (p. ex., requêtes)? ☐_1 Oui ☐_0 No ☐_8 Évaluation impossible

28. Comment les avocats du PDADR ont-ils consulté les ministères clients? Les consultations peuvent comprendre des mises à jour orales ou écrites ou des discussions orales ou écrites quant aux stratégies, options, approches possibles du dossier.

☐_7 Sans objet, dossier résolu par règlement rapide ☐_8 Impossible de le déterminer

(Allez à Q31)

29. Le dossier contient-il des documents qui révèlent en quoi consistait la consultation auprès du ou des ministères clients? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent. Si aucune ne s'applique, allez à Q31.)

☐ _01 Déterminer et évaluer le risque juridique	☐ _02 Options pour gérer le risque juridique	☐ _03 Élaborer des stratégies et des positions juridiques
☐ _04 Discuter des répercussions du risque juridique	☐ _05 Discuter d'un règlement possible (y compris un règlement rapide)	☐ _08 Impossible à déterminer
☐ _66 Divers _____		

30. (Si vous avez indiqué des catégories dans Q29) Quelles preuves figurent au dossier?

31. Les ministères clients ont-ils exprimé des préoccupations relatives à un manque de consultation?
__1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible
32. À quelle fréquence les avocats du PDADR ont-ils répondu aux demandes documentées des clients?
__1 Toujours __2 Habituellement __3 Environ la moitié du temps __4 Rarement __5 Jamais __8 Évaluation impossible
(100 à 90 %) (90 à 60 %) (60 à 40 %) (40 à 10 %) (Moins de 10 %)
33. En moyenne, combien de temps après réception des demandes documentées des clients les avocats du PDADR ont-ils répondu?
__1 2 à 3 jours __2 4 à 10 jours __3 11 à 20 jours __4 21 à 30 jours __5 Plus de 30 jours
34. Le dossier a-t-il été porté à l'attention d'un comité du PDADR? __1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible
35. (Si la réponse à Q34 est affirmative) Quels comités?
__01
__02
__03
__66 Divers _____
36. Le dossier a-t-il été porté à l'attention d'autres hauts fonctionnaires/structures du ministère de la Justice?
__1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible
37. (Si la réponse à Q36 est affirmative) Lesquels? __66 _____
38. Les avocats ont-ils consulté des sections spécialisées du ministère de la Justice?
__1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible
39. (Si la réponse à Q38 est affirmative) Lesquelles? _____
40. À quel sujet a-t-on consulté les sections spécialisées? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) :
__01 Détermination et évaluation du risque juridique __02 Gestion du risque juridique __03 Options juridiques possibles
__04 Stratégies de contentieux éventuelles __05 Questions de droit __66 Divers
41. D'autres ministères et organismes pouvant être touchés ont-ils été consultés
__1 Oui __0 Non __8 Impossible à le déterminer
42. Si la réponse à Q41 est affirmative, lesquels? _____
43. (Si la réponse à Q41 est affirmative) À quel sujet ont-ils été consultés? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) :
__01 Détermination et évaluation du risque juridique __02 Gestion du risque juridique __03 Options juridiques possibles
__04 Stratégies de contentieux possibles __05 Questions de droit __66 Autres __08 Évaluation impossible

Les questions 44 à 46 s'appliquent aux dossiers de contentieux seulement.

44. À quelle étape les solutions en matière de règlement des différends ont-elles été envisagées? (Cochez tout ce qui s'applique.)

☐ RD pas pris en considération (Allez à Q47)

☐ Après les plaidoiries

☐ Après la production
des documents

☐ Après la divulgation

☐ Juste avant le procès ou
l'audience

☐ Autre (précisez) _____

☐ Indéterminé ou impossible
de le déterminer

45. À quelle étape les solutions en matière de règlement des différends ont-elles été utilisées?

☐ Après les plaidoiries

☐ Après la production
des documents

☐ Après la divulgation

☐ Juste avant le procès ou
l'audience

☐ Autre (précisez) _____

☐ Indéterminé ou impossible
de le déterminer

46. Quelles options en matière de règlement des différends ont été utilisées?

☐ Négociation

☐ Médiation volontaire

☐ Médiation imposée par le
tribunal

☐ Évaluation objective

☐ Divers (veuillez préciser)

☐ Ne sais pas ou ne peux dire

Les questions 47 à 50 s'appliquent aux dossiers de consultation seulement.

47. Y a-t-il des preuves au dossier selon lesquelles le ministère client a pris en considération les conseils juridiques du PDADR dans l'élaboration des programmes et des politiques?

☐ Oui ☐ Non ☐ Évaluation impossible

48. (Si la réponse à Q47 est affirmative) Quelles preuves figurent au dossier?

49. Y a-t-il des preuves au dossier selon lesquelles le ministère client a pris en considération les conseils juridiques du PDADR pour prévenir, atténuer ou gérer le risque juridique?

☐ Oui ☐ Non ☐ Évaluation impossible

50. (Si la réponse à Q49 est affirmative) Quelles preuves figurent au dossier?

51. Le dossier contient-il des documents qui révèlent l'utilisation ou la préparation de l'un ou l'autre des éléments suivants?

- ☐__01 Document sur l'évaluation des risques [p. ex., lettre ou note au client sur la probabilité de gagner et les répercussions sur client]
- ☐__02 Plan d'urgence
- ☐__03 Plan de communication [devrait faire partie du plan d'urgence, mais vérifier que c'est bien le cas]
- ☐__04 Notes d'information
- ☐__05 Documents sur les rôles et responsabilités de la Boîte à outils sur les rôles et les responsabilités : actions civiles ou d'un document semblable [p. ex., pour la stratégie de contentieux, le règlement des différends, l'évaluation des risques, la stratégie de communication, la planification d'urgence, etc.]
- ☐__06 Rapport des prévisions pour le dossier
- ☐__07 Documentation sur l'examen structuré des mémoires/approbation des mémoires
- ☐__08 Processus de règlement rapide
- ☐__09 Directives sur la pratique

52. Le dossier a-t-il été inclus dans l'un ou l'autre des documents suivants?

- ☐__01 Rapports des prévisions
- ☐__02 Rapport Top 100 des incidences
- ☐__03 Écran radar
- ☐__04 Bulletin d'analyse
- ☐__05 Discussion du Groupe de pratique du ministère de la Justice

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

53. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés? Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent. Ne cochez que les réponses pour lesquelles la documentation précise les risques [dans iCase ou dans le dossier]; n'essayez pas d'interpréter les renseignements [p. ex., l'avocat mentionne des faits problématiques dans les notes du dossier; le chercheur ne devrait pas décider de son propre chef que les faits sont problématiques]. Vous n'avez pas à entrer les risques qui sont déjà donnés dans les incidences potentielles pour le client dans iCase [voir la question Q13]. Vous devriez inclure les autres risques qui pourraient être cernés dans les sections du contexte, des incidences et du statut iCase, ainsi que les risques cernés dans les dossiers papiers.

- ☐__01 Nouvelle question de droit
- ☐__02 Question liée à la Constitution ou à la Charte
- ☐__03 Question liée à la disponibilité de la preuve
- ☐__04 Question liée à la disponibilité des déposants/témoins
- ☐__05 Faits problématiques pour appuyer la demande ou la défense
- ☐__06 Jurisprudence défavorable
- ☐__07 Intérêt important des médias
- ☐__07 Possibilité de mener à la fermeture ou à l'élimination d'un programme
- ☐__08 Recours collectif
- ☐__08 Ministres du Cabinet ou autres personnalités connues impliqués
- ☐__09 Question de droit jugée controversée
- ☐__10 Le dossier concerne la sécurité nationale
- ☐__66 Autre, veuillez préciser _____
- ☐__88 Ne peut le dire

54. Le dossier mentionne-t-il une discussion ou une indication du niveau de risque?

___1 Oui ___0 Non (**ALLEZ À Q62**)

55. Quel est le niveau de risque **initial [ou unique]** [de 1 à 9 ou Faible-Moyen-Élevé]? _____ ___88 Ne peux le dire

56. Date de l'évaluation des risques **initiale [ou unique]** : _____ (mm/jj/aa) ___88 Indéterminé

Les questions 56 à 60 s'appliquent aux dossiers de contentieux seulement.

57. À quelle étape du dossier l'évaluation des risques **initiale [ou unique]** a-t-elle été menée?

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

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

___1 Oui ___0 Non (**ALLEZ À Q61**) ___8 Ne peux le déterminer (**ALLEZ À Q61**)

59. À quelle étape du dossier les risques ont-ils été **réévalués**?

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

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

___01 Augmentation du nombre d'avocats au dossier ___02 Le dossier a été confié à un avocat-conseil principal ___03 Examen des processus de règlement des différends ___04 Utilisation des processus de règlement des différends
___05 Consultations accrues ___06 Nombre de rapports accru
___66 Autre, précisez _____
___88 Indéterminé

61. En quels termes le niveau de risque juridique a-t-il été décrit aux clients? Veuillez donner des exemples mot pour mot qui révèlent les types de formulations utilisés.

62. Commentaires supplémentaires [Indiquez à quelle question les commentaires s'appliquent, s'il y a lieu].

**En ce qui concerne tous les dossiers pour lesquels la réponse à Q12 est affirmative [appel]
Information iCase [tirée du dossier d'appel]**

63. Répercussions potentielles pour le client :

- | | | |
|---|--|---|
| ___01 Atteint l'administration de la justice ou la confiance du public | ___02 Atteint les relations, les traités ou les ententes à l'échelle fédérale, provinciale ou internationale | ___03 Questions de droit et événements susceptibles de prêter à controverse, de susciter beaucoup d'attention des médias nationaux ou de concerner des ministres ou des personnalités publiques connues |
| ___04 Limites de la compétence fédérale | ___05 Effets importants sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement | ___06 Effets importants sur des questions de droits de la personne, de personnel, de l'accès aux renseignements et à la protection des renseignements personnels, d'égalité entre les sexes ou de diversité |
| ___07 Effets importants sur des lois ou règlements du client ou du gouvernement | ___08 Effets important sur les programmes, politiques ou initiatives du client ou du gouvernement | ___09 Effets importants sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis |
| ___10 Effets importants sur la Charte ou la Constitution | ___11 Question d'intérêt national | ___77 Ne s'applique pas
___88 Impossible de le déterminer |

64. Niveau de risque [1 à 9] : _____ 64b. Niveau de risque antérieur [si les données sont disponibles dans iCase] _____

65. Complexité :

- ___1 Faible ___2 Moyenne ___3 Élevée ___4 Très élevée ___7 Sans objet

Sondage auprès des conseillers juridiques du PDADR

Introduction

Vos réponses sont très importantes pour nous. Tous les renseignements que vous fournissez sont confidentiels et seuls les résultats agrégés seront inclus dans le rapport d'évaluation.

1. Quand êtes-vous entré au service du ministère de la Justice Canada?

- ☐ Il y a moins d'un an
- ☐ Il y a entre 1 et 5 ans
- ☐ Il y a entre 6 et 10 ans
- ☐ Il y a plus de 10 ans

2. Depuis combien de temps travaillez-vous pour le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ Entre 1 an et 3 ans
- ☐ Entre 4 et 6 ans
- ☐ Plus de 6 ans

3. Où travaillez-vous?

- ☐ Services juridiques ministériels
- ☐ Bureau régional
- ☐ Section du droit commercial

4. (avocats des SJM) Dans quel ministère ou organisme se trouvent les Services juridiques ministériels dont vous faites actuellement partie:

- ☐ Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
- ☐ Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
- ☐ Agence de promotion économique du Canada atlantique
- ☐ Agriculture et inspection des aliments
- ☐ Bureau de la concurrence
- ☐ Emploi et Développement social Canada
- ☐ Environnement Canada
- ☐ Industrie Canada
- ☐ Patrimoine canadien
- ☐ Pêches et Océans Canada
- ☐ Santé Canada
- ☐ Ressources naturelles Canada
- ☐ Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- ☐ Transports Canada

5. (avocats des bureaux régionaux) À quel bureau régional travaillez-vous actuellement?

- ☐ Bureau régional de l'Atlantique
- ☐ Bureau régional de la Colombie-Britannique
- ☐ Bureau régional du Nord
- ☐ Bureau régional de l'Ontario
- ☐ Bureau régional des Prairies
- ☐ Bureau régional du Québec

6. Quelle est votre classification?

- ☐ Avocat (LP1 ou LP2)
- ☐ Avocat-conseil, avocat général ou avocat général principal (LP3, LP4 ou LP5)
- ☐ Gestionnaire (LC)

7. Sur quels genres de dossiers travaillez-vous le plus souvent? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- ☐ Contentieux
- ☐ Soutien au contentieux
- ☐ Conseil
- ☐ Autre (veuillez préciser): _____

8. En réfléchissant aux dossiers auxquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence a-t-on atteint les objectifs suivants?

	Souvent (80 % à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)	Rarement (1 % à 24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Négocié et respecté les échéances fixées d'un commun accord	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fourni des mises à jour ou des rapports d'étape au client	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fourni une évaluation en temps opportun du risque juridique, afin qu'il puisse être tenu en compte dans la prise de décision	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Réévalué le risque juridique lorsque des facteurs qui affectent le niveau de risque ont changé	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Déterminé des moyens visant à prévenir ou à résoudre les différends juridiques le plus tôt possible	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fourni des conseils clairs et pratiques pour la résolution de problèmes juridiques	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fait participer le client à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Il y a des structures ou des mécanismes en place dans le PDADR pour coordonner et gérer les questions juridiques d'importance (p. ex., dossiers ayant des incidences importantes, dossiers mettant en cause de multiples ministères ou organismes).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il y a des pratiques ou des mécanismes en place pour que les conseils fournis par le PDADR concordent avec d'autres avis donnés ou positions adoptées par le ministère de la Justice sur la même question juridique.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il y a des structures en place pour faire en sorte que les risques soient évalués de façon uniforme dans l'ensemble des SJM et des régions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le PDADR a contribué à améliorer la compréhension qu'ont les clients des enjeux juridiques et de leurs répercussions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Le PDADR offre systématiquement des services juridiques dans les deux langues officielles.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. (avocats des SJM) Lorsque vous travaillez ensemble sur un dossier, dans quelle mesure la collaboration avec les autres entités du PDADR mentionnées ci-après est-elle efficace? Veuillez expliquer votre réponse dans l'espace prévu plus bas.

	Très efficace	Efficace	Ni efficace ni inefficace	Inefficace	Très inefficace	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Autres SJM du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureaux régionaux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Section du droit commercial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureau du sous-ministre adjoint du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:

11. (avocats des bureaux régionaux) Lorsque vous travaillez ensemble sur un dossier, dans quelle mesure la collaboration avec les autres entités du PDADR mentionnées ci-après est-elle efficace? Veuillez expliquer votre réponse dans l'espace prévu plus bas.

	Très efficace	Efficace	Ni efficace ni inefficace	Inefficace	Très inefficace	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
SJM du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Autres bureaux régionaux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Section du droit commercial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureau du sous-ministre adjoint du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:

12. (avocats de la Section du droit commercial) Lorsque vous travaillez ensemble sur un dossier, dans quelle mesure la collaboration avec les autres entités du PDADR mentionnées ci-après est-elle efficace? Veuillez expliquer votre réponse dans l'espace prévu plus bas.

	Très efficace	Efficace	Ni efficace ni inefficace	Inefficace	Très inefficace	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
SJM du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureaux régionaux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureau du sous-ministre adjoint du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:

13. Lorsque vous travaillez ensemble sur un dossier, dans quelle mesure la collaboration avec les autres entités du ministère de la Justice mentionnées ci-après est-elle efficace? Veuillez expliquer votre réponse dans l'espace prévu plus bas.

	Très efficace	Efficace	Ni efficace ni inefficace	Inefficace	Très inefficace	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Secteur du droit public	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Direction des services législatifs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Direction du contentieux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Portefeuille des affaires autochtones	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:

14. (avocats des SJM) Lorsque vous travaillez ensemble sur un dossier, les rôles et responsabilités de vos SJM et des autres entités du PDADR mentionnées ci-après sont-ils clairs? Veuillez expliquer votre réponse dans l'espace prévu plus bas.

	Très clairs	Plutôt clairs	Neutres	Pas très clairs	Pas du tout clairs	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Autres SJM du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureaux régionaux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Section du droit commercial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureau du sous-ministre adjoint du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:

15. (avocats des bureaux régionaux) Lorsque vous travaillez ensemble sur un dossier, les rôles et responsabilités de votre bureau régional et des autres entités du PDADR

mentionnées ci- après sont-ils clairs? Veuillez expliquer votre réponse dans l'espace prévu plus bas.

	Très clairs	Plutôt clairs	Neutres	Pas très clairs	Pas du tout clairs	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
SJM du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Autres bureaux régionaux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Section du droit commercial	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureau du sous-ministre adjoint du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:

16. (avocats de la Section du droit commercial) Lorsque vous travaillez ensemble sur un dossier, les rôles et responsabilités de la Section du droit commercial et des autres entités du PDADR mentionnées ci-après sont-ils clairs? Veuillez expliquer votre réponse dans l'espace prévu plus bas.

	Très clairs	Plutôt clairs	Neutres	Pas très clairs	Pas du tout clairs	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
SJM du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureaux régionaux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bureau du sous-ministre adjoint du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:

17. Lorsque vous travaillez ensemble sur un dossier, les rôles et responsabilités de vos SJM, de votre bureau régional ou de votre section ainsi que ceux des autres entités du ministère de la Justice mentionnés ci-après sont-ils clairs? Veuillez expliquer votre réponse dans l'espace prévu plus bas.

	Très clairs	Plutôt clairs	Neutres	Pas très clairs	Pas du tout clairs	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Secteur du droit public	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Très clairs	Plutôt clairs	Neutres	Pas très clairs	Pas du tout clairs	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Direction des services législatifs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Direction du contentieux	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Portefeuille des affaires autochtones	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Commentaires:

18. Dans quelle mesure trouvez-vous que les outils, structures et processus suivants sont utiles à votre travail?

	Très utiles	Utiles	Neutres	Pas très utiles	Pas du tout utiles	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Grille/matrice d'évaluation de gestion du risque juridique	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Directives sur les pratiques	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Groupes de pratique	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Justipédia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Examen par les pairs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pratiques de mentorat internes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Échange d'information sur les pratiques exemplaires	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aide du secrétariat (Secrétariat du droit immobilier et Secrétariat de PI-TI)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. Y a-t-il d'autres outils, structures ou processus que vous avez trouvés utiles pour gérer votre travail?

- ☐ Oui
☐ Non

Si oui, veuillez préciser:

20. À votre avis, existe-t-il d'autres outils ou mesures de soutien qui pourraient améliorer ou faciliter votre travail?

- ☐ Oui
☐ Non

Si oui, veuillez préciser:

21. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des activités de perfectionnement professionnel à votre disposition?

	Très satisfait	Satisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Insatisfait	Très insatisfait	Ne sais pas	Sans objet
Journée de formation annuelle du PDADR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Autre formation du ministère de la Justice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Formation à l'extérieur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22. À votre avis, y a-t-il des lacunes dans les possibilités de perfectionnement professionnel à votre disposition?

- ☐ Oui
☐ Non

Si oui, veuillez préciser:

23. Avez-vous donné des séances de formation ou d'information sur le PDADR au cours des cinq dernières années?

- ☐ Oui
☐ Non
☐ Évaluation impossible/Je ne me souviens pas

24. À qui avez-vous dispensé les séances de formation ou d'information? (Cochez tout ce qui s'applique.)

- ☐ À d'autres membres du personnel du PDADR

- ☐ À d'autres membres du personnel du ministère de la Justice qui ne relèvent pas du PDADR
- ☐ Au personnel du ministère ou de l'organisme client
- ☐ Au personnel du Service des poursuites pénales du Canada
- ☐ Autre (veuillez préciser): _____
- ☐ Évaluation impossible/Je ne me souviens pas

25. Veuillez sélectionner le ou les sujets de ces séances de formation ou d'information. (Cochez tout ce qui s'applique.)

- ☐ Processus juridique
- ☐ Risques juridiques
- ☐ Questions de droit substantiel (p. ex., frais d'utilisation)
- ☐ Autre (veuillez préciser): _____
- ☐ Évaluation impossible/Je ne me souviens pas

26. En réfléchissant aux dossiers auxquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence...

	Souvent (80 % à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)	Rarement (1 % à 24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Les dossiers ont-ils été attribués aux avocats du niveau approprié, compte tenu du risque juridique/de la complexité des dossiers?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les dossiers ont-ils été attribués au nombre approprié d'avocats, compte tenu du risque juridique/de la complexité des dossiers?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Les tâches ont-elles été attribuées de la façon appropriée (niveau et expérience) au sein de l'équipe affectée à la gestion des dossiers?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Souvent (80 % à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)	Rarement (1 % à 24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Les niveaux appropriés de mentorat ou de supervision ont-ils été fournis à l'appui de la gestion de vos dossiers?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

27. En réfléchissant aux dossiers auxquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence les parajuristes ont-ils fourni le soutien lorsque c'était nécessaire?

- ☐ Fréquemment (80 % à 100 % du temps)
- ☐ Régulièrement (50 % à 79 % du temps)
- ☐ À l'occasion (25 % à 49 % du temps)
- ☐ Rarement (1 % à 24 % du temps)
- ☐ Jamais (0 % du temps)
- ☐ Ne sais pas
- ☐ Ne s'applique pas à mon travail

28. En réfléchissant aux dossiers auxquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence les parajuristes ont-ils été affectés aux activités suivantes?

	Souvent (80 % à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)	Rarement (1 % à 24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Recherche juridique	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Production de documents	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rédaction de documents privilégiés (secret professionnel et sécurité nationale)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Autre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Si autre, veuillez expliquer:

29. Quels facteurs contribuent à la capacité du PDADR de fournir des services juridiques de grande qualité?

30. Quels facteurs entravent la capacité du PDADR de fournir des services juridiques de grande qualité?

31. Avez-vous des suggestions à formuler afin d'améliorer les services juridiques fournis par le PDADR?

32. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?