



**PORTEFEUILLE DES ORGANISMES CENTRAUX
ÉVALUATION
Rapport final**

Juin 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 978-0-660-06624-0
No de cat. J2-436/2016F-PDF

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Portée et objectifs de l'évaluation.....	1
1.2. Structure du rapport	2
2. DESCRIPTION DU PORTEFEUILLE DES ORGANISMES CENTRAUX.....	3
2.1. Vue d'ensemble	3
2.2. Composantes du Portefeuille	4
2.3. Ressources.....	9
3. MÉTHODOLOGIE	11
3.1. Examen des documents et des données	11
3.2. Entrevues des principaux intervenants.....	12
3.3. Sondage auprès des avocats	13
3.4. Études de cas.....	14
3.5. Limitations	15
4. CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION	17
4.1. Pertinence.....	17
4.2. Conception du Portefeuille	23
4.3. Rendement – Efficacité.....	27
4.4. Rendement – efficience et économie	43
5. CONCLUSIONS	51
5.1. Pertinence.....	51
5.2. Conception du Portefeuille	52
5.3. Rendement	53
6. RECOMMANDATIONS	57

Annexe A : Modèle logique	61
Annexe B : Matrice d'évaluation.....	73
Annexe C : Instruments de collecte des données.....	81

ABRÉVIATIONS

ACFC	Agence de la consommation en matière financière du Canada
BSIF	Bureau du surintendant des institutions financières
BSMA	Bureau de la sous-ministre adjointe
CANAFE	Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada
CDTE	Centre du droit du travail et de l'emploi
CFP	Commission de la fonction publique
CRTEFP	Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique
CT	Conseil du Trésor
DDF	Division du droit fiscal
DSL	Direction des services législatifs
DTE	Droit du travail et de l'emploi
ETP	Équivalents temps plein
GRJ	Gestion du risque juridique
LEFP	<i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
POC	Portefeuille des organismes centraux
RD	Règlement des différends
SAFF	Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDP	Secteur du droit public
SJG	Services juridiques généraux
SJM	Services juridiques ministériels
SMA	Sous-ministre adjointe

SOMMAIRE

1. Introduction

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation du Portefeuille des organismes centraux (POC), l'un des cinq portefeuilles du ministère de la Justice du Canada (le Ministère) qui se consacrent à la prestation de services juridiques aux ministères et organismes fédéraux. Conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, l'évaluation traite à la fois de la pertinence et du rendement du Portefeuille. L'évaluation couvre la période de 2010-2011 à 2014-2015.

2. Description du Portefeuille

Le POC fournit des services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative à ses ministères et organismes clients, et il gère la politique juridique horizontale et les enjeux qui se rattachent aux fonctions des organismes centraux du gouvernement fédéral. Le POC a deux principales composantes : le Bureau de la sous-ministre adjointe (BSMA) et les sept Services juridiques ministériels (SJM).

En date du 31 mars 2015, le POC avait un total d'environ 88 équivalents temps plein (ETP). Les SJM en avaient 75,66, le BSMA 6,95, et les bureaux régionaux 5,83.¹ Le Ministère a attribué environ 18 millions de dollars au POC cette année-là.

3. Méthodologie

L'évaluation a utilisé de multiples sources d'information pour étudier les questions comprises dans la grille d'évaluation. La méthodologie reposait sur quatre sources d'information : un examen des

¹ Le POC n'a pas d'avocats régionaux qui lui sont rattachés comme les autres portefeuilles, mais il utilise les services d'avocats régionaux. Pour estimer le nombre d'ETP d'avocats régionaux pour le POC, le total des heures consacrées aux clients du POC dans chaque région, selon les données iCase, a été divisé par les 1 300 heures prévues pour la norme ETP.

documents et des données, des entrevues des principaux intervenants, un sondage auprès des conseillers juridiques, et des études de cas.

4. Constatations de l'évaluation

4.1. Pertinence

Besoin continu des services du POC

L'évaluation a confirmé le besoin continu du POC pour le rôle qu'il joue au sein du gouvernement fédéral, le type d'expertise qu'il offre, et la demande continue de ses services. En affectant ses avocats aux clients par portefeuille, le Ministère aligne l'expertise des avocats sur les besoins juridiques des clients. Pour le POC, l'expertise juridique des avocats est dans les domaines qui contribuent aux fonctions des organismes centraux, comme les institutions financières, le droit de l'emploi dans la fonction publique, le droit du travail, le droit fiscal, le droit de la Couronne, le droit des finances, le blanchiment d'argent, le financement des activités terroristes, le budget fédéral, et l'appareil gouvernemental. Par ailleurs, la structure par portefeuille favorise l'uniformité d'approche, et peut faciliter le partage d'information et la collaboration, selon qu'il y a lieu. La demande des services du POC, mesurée par le nombre d'heures consacrées aux dossiers activement gérés, est demeurée assez constante, ce qui reflète le besoin continu des services du Portefeuille.

Réponse aux priorités du gouvernement fédéral

Le POC appuie et maintient les priorités gouvernementales. Le travail du Portefeuille est étroitement aligné sur les priorités et les engagements du gouvernement fédéral dont il est fait mention dans les discours du Trône et les budgets fédéraux. En particulier, les domaines de la politique fiscale, les efforts de lutte contre le terrorisme, la législation touchant les régimes de retraite, ainsi que les initiatives liées à « une bonne gouvernance et une saine intendance en vue de faciliter des services efficaces et efficaces aux Canadiens » nécessitent tous le soutien des services juridiques du POC. L'évaluation montre que le Portefeuille a répondu aux besoins juridiques des clients, qui évoluent en fonction des priorités du gouvernement.

Alignement sur les résultats stratégiques du Ministère

Les résultats de l'évaluation indiquent également que le POC aide le Ministère à atteindre ses priorités stratégiques. Le Portefeuille appuie le premier résultat stratégique d'« *Un système de justice canadien équitable, adapté et accessible* » en exerçant les responsabilités que lui confie la *Loi sur le ministère de la Justice* de veiller à ce que le gouvernement agisse conformément à la loi. Le Portefeuille aide le Ministère à atteindre son deuxième résultat stratégique – « *Un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité* » – par la prestation de services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative à ses ministères et organismes clients.

4.2. Conception du Portefeuille

Globalement, les résultats de l'évaluation indiquent que la structure du POC est appropriée et qu'elle appuie son objectif de services juridiques de haute qualité, tout en indiquant un point d'amélioration possible.

Les points forts comprennent le double rôle particulier que joue la SMA comme chef du POC et SMA de la Direction générale du droit de Finances Canada. Ainsi, la SMA relève des sous-ministres de deux ministères – Justice et Finances.² Presque tous les avocats du POC considèrent que ce double rôle est avantageux, car il donne à la SMA une perspective plus vaste capable d'éclairer les travaux du Portefeuille.

Le Portefeuille a aussi la bonne combinaison de ministères et organismes centraux. Deux organismes centraux (les Finances et le Conseil du Trésor) font partie du Portefeuille, et les autres ministères et organismes sont des associés naturels, en ce sens qu'ils relèvent directement du ministre de l'un des organismes centraux ou qu'ils s'y rattachent par l'objet de leur travail.

Les autres secteurs du Ministère complètent et appuient les travaux du Portefeuille, mais il n'y a ni double emploi ni chevauchement avec ses services juridiques. Les SJM du Portefeuille demandent l'aide des sections spécialisées de Justice lorsqu'ils ont besoin d'expertise spécialisée pour des questions nouvelles ou complexes dans ces domaines juridiques. Au sein du Portefeuille, malgré la possibilité de chevauchement des questions juridiques parmi les ministères ou

² La SMA offre aussi un soutien à la secrétaire du Conseil du Trésor relativement à certaines questions.

organismes clients, le Portefeuille prend des mesures pour éviter le double emploi ou la non-convergence de ses conseils juridiques.

La seule limitation éventuelle qu'a fait ressortir l'évaluation est la transmission de l'information du Portefeuille aux avocats dans les SJM. Le pourcentage des répondants du POC qui croient que l'information essentielle passe efficacement de la haute direction aux employés est tombé de 66 % en 2008 à 49 % en 2011, puis à 46 % en 2014. Au cours des entrevues, certains avocats du POC ont dit que la réunion avec la SMA devrait être plus fréquente qu'annuelle et, par conséquent, que la qualité du partage de l'information dépend beaucoup de l'environnement des SJM individuels.

4.3. Résultats atteints

Le risque juridique est géré efficacement

De nombreuses sources d'information indiquent que le risque juridique est géré et que les clients ont un haut degré de satisfaction à l'égard des travaux que fait le Portefeuille pour définir, évaluer et gérer le risque juridique présenté par les dossiers. Cependant, une analyse des données iCase, ainsi que les observations provenant des entrevues des principaux intervenants, révèlent que les avocats des SJM ont peut-être certaines difficultés à se conformer aux exigences de consigner dans iCase l'évaluation du risque lié aux dossiers de consultation et de rédaction législative. Peu de dossiers (3 % des dossiers de consultation et 2 % des dossiers de rédaction législative) renferment des cotes de risque numériques. Dans la plupart des dossiers autres que de contentieux, l'évaluation du risque juridique était « trop faible pour se matérialiser dans un avenir prochain ». Selon les principaux intervenants, la raison de cette cote est qu'il est impossible d'évaluer le risque juridique avant qu'il ne soit donné suite aux conseils juridiques. Quant à savoir si l'utilisation de « trop faible » pour presque tous les dossiers de consultation et de rédaction législative correspond aux attentes du Ministère pour l'utilisation du nouveau protocole de gestion du risque juridique, c'est au Ministère d'en décider.

Offre de services juridiques de haute qualité

Les données recueillies dans le cadre de l'évaluation confirment que le POC assure des services rapides et de haute qualité aux ministères et organismes clients. Les clients considèrent que les avocats répondent à leurs demandes et respectent leurs échéances, malgré les contraintes de ressources. Quant à leur capacité de réaction, le seul domaine d'amélioration possible, selon le sondage sur la satisfaction des clients, est la communication de mises à jour ou de rapports d'étape, mais il faut quand même noter que les cotes globales pour la capacité de réaction sont élevées. Les

clients considèrent aussi que le Portefeuille comprend bien leurs problèmes juridiques. L'expertise des avocats et la stabilité du personnel sont considérées comme des points forts essentiels des SJM et aident les avocats à comprendre le détail et la complexité de leurs problèmes juridiques. L'importance de la stabilité du personnel fait aussi ressortir un risque futur possible, car les résultats des Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux indiquent un niveau plus élevé d'incertitude parmi les avocats du POC au sujet de leur avenir dans leur poste, comparativement à l'ensemble des avocats du Ministère. À ce souci se rattache la suggestion offerte par quelques clients que le Portefeuille donne plus d'avis écrits, pour que la mémoire institutionnelle ne se perde pas avec leur départ ou à leur retraite.

Les avocats du POC croient qu'ils ont les structures et les outils nécessaires pour donner des conseils juridiques de haute qualité, bien que la formation soit un domaine susceptible d'amélioration. Selon les résultats du sondage auprès des avocats, environ un tiers des répondants considèrent que la quantité de formation offerte et la pertinence de cette formation pour leur travail sont passables ou faibles.

Contribution à l'élaboration des programmes et des politiques des clients

L'évaluation a révélé que les SJM du Portefeuille contribuent à l'élaboration des politiques et des programmes en expliquant les risques juridiques et en exposant leurs options à leurs ministères clients. En outre, le niveau d'engagement et de consultation des avocats avec les clients joue pour beaucoup dans la décision du client de tenir compte ou pas des conseils juridiques des avocats. Les clients ont dit, au cours des entrevues et dans le sondage sur la satisfaction des clients, que le Portefeuille fait bien participer les clients à la formation des stratégies et des positions juridiques.

Soutien des besoins législatifs des clients

La plupart des SJM du Portefeuille ne participent pas directement à la rédaction législative, sauf Finances – Division du droit fiscal. La plupart de ceux-ci aident plutôt les clients en rédigeant des instructions et assurant la liaison avec la Direction des services législatifs. L'évaluation a révélé que les clients sont satisfaits de l'aide qu'ils reçoivent du Portefeuille pour leurs besoins législatifs.

Règlement efficace des litiges

La plupart des sources d'information révèlent que le Portefeuille fait une bonne utilisation des processus de règlement des différends (RD). La médiation est proposée là où il y a lieu et lorsque les avocats poursuivent des négociations dans des dossiers. Les avocats du POC ont signalé qu'il peut être difficile de déterminer s'il faut recourir au RD dans certains dossiers, vu que les avocats

ne peuvent effectuer une évaluation complète du risque avant d'obtenir plus d'information, soit habituellement plus tard dans le dossier. D'après les données iCase, de nombreux dossiers de contentieux du POC se prêtent mal au RD, et peu de cas se règlent par voie de RD. Comparativement au taux de règlement du Ministère (23 %), le POC règle peu de dossiers (15 % des dossiers de contentieux régionaux et 1 % des dossiers de contentieux des SJM). iCase ne renferme aucune indication de recours au RD pour plus de la moitié des dossiers de contentieux fermés des SJM du Portefeuille; cependant, il est possible qu'on ait tenté de régler un grand nombre de dossiers de contentieux du travail et de l'emploi avant leur affectation aux SJM du SCT.

Protection des intérêts de la Couronne

Le Portefeuille protège les intérêts de la Couronne en veillant à donner des conseils juridiques convergents et en formulant des stratégies juridiques dans une perspective pangouvernementale. Le POC n'a pas beaucoup de dossiers mettant en cause plusieurs ministères. Les clients qui ont été partie à des dossiers interministériels croient que le Ministère parle efficacement d'une même voix et que ses conseils sont convergents. Dans l'ensemble, le Portefeuille et le Ministère ont des outils et des structures d'aide pour donner des conseils convergents qui tiennent compte de la vaste perspective pangouvernementale, comme les sections spécialisées et le Comité national du contentieux. Les clients et les avocats conviennent également qu'il y a des consultations avec les sections spécialisées du Ministère et avec d'autres SJM lorsqu'il y a lieu. Quelques-uns des principaux intervenants ont fait remarquer que la communication des avocats du POC avec les avocats plaidants régionaux et les autres SJM pourrait être améliorée, vu que les organismes centraux tiennent parfois pour acquis qu'ils ont le dernier mot dans les dossiers, même lorsqu'ils n'en sont pas les premiers responsables. Cette situation se serait améliorée ces dernières années.

4.4. Efficience et économie

Le Portefeuille a mis en œuvre des mesures d'optimisation des processus pour maximiser l'atteinte de ses résultats, tout en limitant l'utilisation de ses ressources. Les difficultés pour le Portefeuille consistent à démontrer les gains d'efficience découlant de ces activités.

En particulier, le Portefeuille a fait des efforts pour : présélectionner les demandes des clients, afin de vérifier qu'elles concernent des questions juridiques et d'accorder la priorité aux questions urgentes; utiliser iCase afin de suivre les dossiers; appliquer les techniques de gestion de projets aux dossiers; et accroître le recours aux parajuristes. Certains de ces efforts en sont encore aux stades initiaux (p. ex., le recours aux parajuristes), mais, dans d'autres cas, il n'est pas encore

possible de mesurer les retombées. Ainsi, l'application de la gestion de projets par l'affectation d'avocats-conseil aux dossiers très complexes et d'avocats débutants aux dossiers peu complexes ne peut être démontrée car peu de dossiers portent une cote de complexité (élevée, moyenne ou faible). Par conséquent, il n'est pas encore possible de démontrer si ce type d'affectation des avocats s'est traduit par une plus grande efficacité du traitement des cas et/ou une réduction des coûts pour ses clients. Au cours de la période de cinq ans visée par l'évaluation, le Portefeuille a réduit de 3,8 le nombre de ses ETP de LP.

Le Centre du droit du travail et de l'emploi (CDTE) est censé permettre au Ministère de créer de nouvelles efficacités en offrant son expertise des questions de droit du travail et de l'emploi. La création du CDTE est trop récente pour que ses effets soient visibles, mais les rapports du Portefeuille indiquent qu'il a déjà réussi à réduire le temps que les avocats travaillant ailleurs qu'aux SJM du Secrétariat du Conseil du Trésor consacrent aux questions du droit du travail et de l'emploi.

1. INTRODUCTION

Le Portefeuille des organismes centraux (le POC ou le Portefeuille) est l'un des cinq portefeuilles du ministère de la Justice du Canada (le Ministère) qui se consacrent à la prestation de services juridiques aux ministères et organismes fédéraux. Le POC fournit des services juridiques à ses ministères et organismes clients, et gère la politique juridique horizontale et les enjeux rattachés aux fonctions des organismes centraux du gouvernement fédéral. Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation du Portefeuille.

1.1. Portée et objectifs de l'évaluation

C'est la première fois que le POC fait l'objet d'une évaluation formelle. Cette évaluation a été réalisée conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes les dépenses directes de programme selon un cycle quinquennal.³ L'évaluation porte à la fois sur la pertinence des services offerts par le Portefeuille et sur la mesure dans laquelle il a atteint ses résultats attendus de façon efficiente et efficace.

La portée de l'évaluation comprend toutes les activités menées par le Portefeuille entre 2010-2011 et 2014-2015⁴. Cela comprend les activités des services juridiques ministériels (SJM) du Portefeuille, les activités des bureaux régionaux du Ministère pour le compte des ministères et organismes clients du Portefeuille, et les activités du Bureau de la sous-ministre adjointe (BSMA).⁵

³ Conseil du Trésor du Canada. (2013). *Politique sur l'évaluation*, Ottawa, alinéa 6.1.8a).

⁴ La Section du contentieux des affaires civiles de la Direction du contentieux, les sections du Secteur du droit public et la Direction des services législatifs fournissent des services juridiques aux ministères et organismes clients du Portefeuille. Le travail de ces secteurs du ministère de la Justice fait l'objet d'évaluations distinctes.

⁵ Le 4 février 2016, le Ministère a annoncé des changements de structure. Le travail de contentieux accompli par les bureaux régionaux est désormais géré par la Section nationale du contentieux. En outre, la Direction des services législatifs fait désormais partie du Secteur du droit public, et certains SJM, y compris au sein du POC, ont été fusionnés. Les descriptions organisationnelles comprises et mentionnées dans le rapport reflètent la structure d'avant la réorganisation du Ministère.

L'évaluation a été réalisée entre mai 2015 et mars 2016. La Division de l'évaluation du Ministère a dirigé l'évaluation, avec l'aide d'un groupe de travail formé de représentants du BSMA et de certains SJM du Portefeuille.

1.2. Structure du rapport

Le rapport se divise en six sections, introduction comprise. La section 2 donne une description du Portefeuille. La section 3 décrit la méthodologie appliquée à l'examen de l'ensemble des enjeux et des questions de l'évaluation. La section 4 résume les principales constatations ressorties du processus de collecte des données. La section 5 présente les conclusions de l'ensemble de l'évaluation, et la section 6 donne les recommandations et la réponse de la direction.

2. DESCRIPTION DU PORTEFEUILLE DES ORGANISMES CENTRAUX

Cette section donne une brève description du Portefeuille, y compris de ses composantes et de ses ressources.

2.1. Vue d'ensemble

Le POC gère les questions juridiques liées aux fonctions des organismes centraux du gouvernement fédéral. Plus particulièrement, le Portefeuille :

- donne de l'expertise juridique en ce qui concerne les lois régissant les institutions financières, la réglementation des valeurs mobilières, et le Tarif des douanes et les recours commerciaux; le droit fiscal; le droit du travail et de l'emploi dans la fonction publique; la législation concernant les dépenses publiques, les opérations gouvernementales et la gestion publique; les sociétés d'État; le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes; les transferts fédéraux aux provinces; et le budget fédéral;
- représente le Conseil du Trésor (CT) comme employeur de même que les administrateurs généraux et les organismes distincts devant la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique (CRTEFP) (créée en 2014 par le regroupement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique et du Tribunal de la dotation de la fonction publique); le Tribunal de santé et sécurité au travail Canada; le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs; la Cour fédérale; la Cour d'appel fédérale; et représente la Commission de la fonction publique devant la CRTEFP;
- fournit certains services de rédaction en collaboration avec la Direction des services législatifs (DSL) pour la préparation des lois et des règlements, comme le budget fédéral.

Le POC a la responsabilité de fournir des services de consultation juridique, y compris des avis juridiques, des analyses de risque, et des cours et des séminaires de formation juridique aux clients et aux employés. Il offre aussi des services de contentieux à tous les paliers judiciaires et devant les organes administratifs et d'enquête. Le Portefeuille offre des services législatifs, y compris de

rédaction de lois, de règlements et de textes réglementaires en matière fiscale, et aide les clients qui travaillent avec la DSL à des dossiers de législation et de réglementation. Il appuie la formulation de politiques et fournit des services juridiques liés à la gouvernance et aux opérations internes des clients. De plus, le POC fournit des conseils juridiques liés aux enquêtes et aux instances sur la conformité, à la protection des renseignements financiers confidentiels, et aux programmes d'information des consommateurs.

En définitive, le Portefeuille est appelé à fournir de l'aide et des services juridiques de haute qualité à ses ministères et organismes clients, conformément à la *Loi sur le ministère de la Justice*⁶. Ce travail doit contribuer au résultat stratégique du Ministère : « *Un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité* ». L'annexe A donne une description détaillée du modèle logique du POC.

2.2. Composantes du Portefeuille

2.2.1. Bureau de la sous-ministre adjointe (BSMA)

La sous-ministre adjointe (SMA) occupe un poste de cadre supérieur dans deux ministères – un double rôle particulier. En tant que chef du POC, la SMA fait partie du ministère de la Justice, et les sept SJM du POC relèvent d'elle. En outre, elle assume les responsabilités de SMA de la Direction générale du droit de Finances Canada. À titre de conseillère juridique en chef auprès du ministère des Finances, la SMA est membre de l'équipe de la haute direction du client et supervise le travail de quatre divisions, soit la Division des services juridiques généraux et la Division du droit fiscal (qui sont aussi des SJM au sein du POC), la Division des valeurs et de l'éthique, et la Division de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, qui relèvent exclusivement du ministère des Finances.⁸

2.2.2. Services juridiques ministériels

Chaque SJM du POC fournit des services juridiques à sa clientèle respective (ministère, organisme ou bureau). Les responsabilités de chaque SJM du POC sont présentées ci-après.

⁶ *Loi sur le ministère de la Justice*, L.R.C. (1985) ch. J-2, art. 5.

⁷ Ministère de la Justice du Canada. (2014). *Rapport sur les plans et les priorités 2014-2015*. Ottawa, p. 35.

⁸ Ministère de la Justice du Canada, Plan d'activités intégré 2013-2014.

Ministère des Finances – Services juridiques généraux (SJG)

Les SJG fournissent des conseils juridiques et stratégiques spécialisés au ministère des Finances, et à l'ensemble du gouvernement fédéral, sur diverses questions, comme le cadre de réglementation régissant les banques et autres institutions financières sous réglementation fédérale; les systèmes de paiement canadiens; les emprunts du gouvernement fédéral au Canada et à l'étranger; la gestion des finances du gouvernement du Canada; la réglementation des valeurs mobilières; le Tarif des douanes, les recours commerciaux, et le commerce des services financiers; les transferts fédéraux aux provinces et territoires; et les initiatives de privatisation. En outre, les SJG assurent un soutien juridique lié à la politique budgétaire du gouvernement fédéral, le plus souvent pendant la préparation du budget fédéral, et dans la rédaction de lois d'exécution des mesures budgétaires, là où il y a lieu. De même, les SJG fournissent des conseils juridiques et de l'aide au ministère des Finances dans diverses opérations financières et commerciales et initiatives législatives des autres ministères ou organismes fédéraux lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur le cadre budgétaire. Enfin, les SJG fournissent des services de consultation juridique et de soutien au contentieux dans les litiges importants qui mettent en cause le ministère des Finances ou qui ont des incidences sur ses secteurs d'activité et le cadre budgétaire.

Ministère des Finances – Division du droit fiscal (DDF)

La DDF donne des conseils sur les conséquences et les répercussions juridiques des décisions de politique fiscale et prépare des modifications aux lois fiscales et aux textes réglementaires s'y rattachant. Ses responsabilités comprennent la prestation d'aide juridique tout au long du cycle financier, principalement à la Direction générale de la politique fiscale (Finances), sur les propositions à inclure dans le budget fédéral et la Mise à jour des projections économiques et budgétaires, ainsi que les conseils à donner sur les processus, procédures et conventions parlementaires relativement aux projets de loi de finances. Elle collabore aussi à la rédaction des lois et règlements d'exécution du budget. La Division a pour tâche d'examiner les textes réglementaires proposés en vertu de la *Loi sur les textes réglementaires*, de surveiller les décisions des tribunaux en matière fiscale pour les besoins, entre autres, de la gestion des risques de litige, et de suivre de près le développement de la législation provinciale. La DDF offre un soutien juridique relativement aux conventions fiscales avec les provinces (y compris les conventions pour l'harmonisation de la taxe de vente provinciale avec la taxe sur les produits et services), les territoires et les groupes autochtones.

Commission de la fonction publique (CFP) – Services juridiques ministériels

Les SJM de la CFP fournissent des services de consultation juridique sur le droit de l'emploi. Le Service fournit des conseils juridiques et services juridiques spécialisés à la CFP ainsi qu'à d'autres SJM à l'échelle du gouvernement fédéral, et en particulier des avis juridiques sur la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique, le Règlement concernant les activités politiques, le Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique, et l'interrelation de ces textes législatifs avec d'autres textes pertinents dans le domaine du droit de l'emploi, comme la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles*, et les *Lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels*.

Les avocats des SJM de la CFP fournissent :

- des conseils juridiques sur des questions comme le mérite et les nominations non partisans, l'administration des droits de priorité, les audits, les enquêtes et les questions générales;
- des conseils juridiques sur les dispositions de la LEFP concernant les activités politiques de la fonction publique, y compris les cas où des fonctionnaires souhaitent se porter candidats à une élection;
- des conseils juridiques dans les domaines du droit commercial, du droit de la technologie et du droit des contrats pour appuyer les activités de la CFP liées à la prestation de services de dotation aux organisations;
- des conseils juridiques pour appuyer et mettre en œuvre les décisions stratégiques et l'élaboration de politiques des clients;
- du soutien législatif à la rédaction de règlements et d'autres textes réglementaires, comme les décrets d'exemption;
- du soutien au contentieux dans les questions portées devant les tribunaux, le plus souvent des demandes de contrôle judiciaire;
- de la représentation pour la CFP devant la CRTEFP;
- de la formation sur le droit de l'emploi pour les clients et les avocats au sein du Ministère.

La prestation de ces services juridiques exige une compréhension non seulement des responsabilités de la CFP, mais encore des intervenants ayant des responsabilités connexes,

comme le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, et les administrateurs généraux.

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) – Services juridiques ministériels

Les SJM du SCT fournissent des conseils juridiques au CT, au président du CT et au SCT sur le rôle que joue le CT comme « conseil de gestion » et « bureau du budget » pour le gouvernement du Canada et « employeur » pour le noyau de l'administration publique. De plus, les SJM donnent des conseils juridiques spécialisés à l'École de la fonction publique du Canada et sont couramment consultés par d'autres SJM des ministères à l'échelle du gouvernement. Les avocats des SJM du SCT sont chargés des dossiers de contentieux touchant le droit du travail et de l'emploi qui mettent en cause le CT, comme employeur et administrateurs généraux de tous les ministères, en tenant compte de la responsabilité du ministère de la Justice de protéger les intérêts juridiques de l'ensemble du gouvernement.⁹ Les conseils juridiques portent sur l'élaboration des politiques et des autres initiatives des clients, la détermination et l'aide à la gestion des risques juridiques, et l'adoption des lois. Les conseils juridiques et le soutien au contentieux portent sur une vaste gamme de domaines qui se rapportent au mandat du CT, y compris le droit de la gestion publique, le droit commercial et le droit des sociétés, les pensions, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, les approvisionnements, les langues officielles, et les dépenses publiques¹⁰. Les SJM sont responsables des dossiers de contentieux du travail et de l'emploi débattus surtout devant la CRTEFP et d'autres tribunaux administratifs, la Cour fédérale, la Cour d'appel fédérale, et la Cour suprême du Canada.

Dans le cadre de sa contribution au Plan d'action économique de 2012, le Ministère a annoncé que la prestation des services de consultation juridique relatifs au droit du travail et de l'emploi et au droit de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels sera rationalisée et concentrée dans deux centres d'expertise. Un des centres – le Centre du droit du travail et de l'emploi (CDTE) – est logé dans les locaux des SJM du SCT et a commencé ses opérations en janvier 2015. Le CDTE offre des conseils et son expertise aux avocats de tout le Ministère pour donner des conseils plus efficaces dans ce domaine du droit.

Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) – Services juridiques ministériels

Les SJM du BSIF fournissent des services juridiques spécialisés pour aider le BSIF à accomplir son mandat de supervision des institutions financières sous réglementation fédérale et des régimes

⁹ Protocole d'entente entre le ministère de la Justice et le SCT (2009-2014).

¹⁰ Ministère de la Justice du Canada, Plan d'activités intégré 2013-2014.

de retraite privés fédéraux pour vérifier leur bonne santé financière. Le travail du Service consiste en consultations juridiques ainsi qu'en services de rédaction législative et activités de soutien au contentieux. Cela comprend la production d'avis juridiques sur des questions comme la *Loi sur les banques*, la *Loi sur les sociétés d'assurances*, la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, la *Loi sur les associations coopératives de crédit*, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, et la *Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières*. Les SJM fournissent des conseils et des services juridiques, y compris des conseils juridiques sur l'interprétation des lois, des règlements et d'autres textes juridiques; la préparation de lois, de règlements, de contrats et d'autres documents juridiques; et la prestation de soutien aux avocats plaidants représentant le BSIF.

Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) – Services juridiques ministériels

CANAFE est un organisme indépendant qui recueille, analyse, évalue et divulgue des renseignements pour faciliter la détection, la prévention et la dissuasion du blanchiment d'argent et du financement d'activités terroristes. Les SJM de CANAFE aident à l'élaboration des lois et règlements qui se rattachent au mandat de CANAFE, et fournissent des services de consultation juridique sur la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* et son *Règlement*, et le droit administratif et pénal. Dans ce contexte, les SJM fournissent des services comme :

- des conseils juridiques axés sur des questions concernant l'administration et le respect de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*;
- l'administration de CANAFE;
- la négociation et la rédaction de protocoles d'entente sur :
 - l'échange de renseignements avec les services du renseignement financier à l'étranger;
 - l'accès à l'information contenue dans des bases de données;
- la négociation et la rédaction d'ententes pour la prestation de biens et de services à CANAFE.

Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC) – Services juridiques ministériels

Les SJM de l'ACFC fournissent des services de consultation juridique à l'Agence sur l'interprétation et l'application des dispositions de protection du consommateur contenues dans la

*Loi sur les banques, la Loi sur les sociétés d'assurances, la Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt, la Loi sur les associations coopératives de crédit, et leurs règlements d'application. Le Service offre également des conseils juridiques dans le cadre d'enquêtes et d'instances sur le contrôle de la conformité, de la protection des renseignements financiers confidentiels, ainsi que des programmes d'information de la clientèle de l'Agence, comme les programmes de littératie financière.*¹¹

2.3. Ressources

Le tableau 1 présente les dépenses réelles du POC pour les cinq derniers exercices.¹² Au cours de cette période, les dépenses du Portefeuille ont diminué de 0,22 %.

Tableau 1 : POC – Dépenses réelles d'une année à l'autre (\$)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	% de variation
Salaires avant les régimes d'avantages sociaux des employés	15 231 075	15 778 671	15 041 639	15 678 670	15 149 801	-0,53 %
Régimes d'avantages sociaux des employés à 20 %	2 681 828	2 649 684	2 575 998	2 750 629	2 712 027	1,13 %
Total partiel – Dépenses salariales	17 912 903	18 428 355	17 617 637	18 429,29	17 861 828	-0,29 %
Fonctionnement et entretien	452 894	612 590	479 774	386 097	462 931	2,22 %
Dépenses annuelles totales	18 365 797	19 040 945	18 097 411	18 815 396	18 324 759	-0,22 %

Source : Rapports sur la situation financière du POC.

Au 31 mars 2015, le POC avait un total d'environ 88 équivalents temps plein (ETP) dans les catégories illustrées au tableau 2.¹³ Entre 2010-2011 et 2014-2015, si l'on exclut les ETP des régions, le POC a eu une diminution de 3,8 ETP.

¹¹ Ministère de la Justice du Canada 2013-2014, Plan d'activités intégré

¹² Les dépenses comprennent celles du BSMA, des SJM du POC, des bureaux régionaux et des autres sections du Ministère (Section du contentieux des affaires civiles et Secteur du droit public) qui ont travaillé aux dossiers du POC.

¹³ Le POC n'a pas d'avocats régionaux qui lui sont rattachés, comme les autres portefeuilles, mais il utilise les services d'avocats régionaux. Le nombre d'ETP d'avocats régionaux pour le Portefeuille correspond au total des heures consacrées aux clients du POC dans chaque région, selon les données iCase, divisé par les 1 300 heures prévues par la norme ETP.

Tableau 2 : Ressources humaines du POC (ETP)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	% de variation
Avocats (LP et LC)						
BSMA	3,00	3,00	3,00	3,09	3,98	32,8 %
SJM						
Finances (SJG et DDF)	21,22	22,92	21,54	21,65	20,97	-1,2 %
ACFC	1,00	0,56	1,00	1,00	0,84	-16,1 %
CANAFE	3,90	3,32	3,37	3,91	2,93	-25,0 %
BSIF	2,91	3,00	3,00	3,00	3,25	11,7 %
CFP	11,07	10,40	9,58	9,10	9,83	-11,2 %
SCT	39,45	41,86	39,24	39,22	37,60	-4,7 %
Total partiel, SJM du POC	79,55	82,07	77,73	77,88	75,42	-5,2 %
Total partiel, BSMA et SJM	82,55	85,07	80,73	80,97	79,40	-3,8 %
Total partiel régional (y compris EC)	Aucune donnée	Aucune donnée	5,91	9,75	5,83	S.O.
Personnel de soutien						
BSMA	2,63	3,74	4,40	2,45	2,97	12,9 %
SJM	0,58	0,36	0,72	0,57	0,24	-58,5 %
Total du personnel de soutien	3,21	4,10	5,12	3,02	3,21	0,0 %
TOTAL DES ETP	S.O.	S.O.	91,76	93,52	88,44	S.O.

Sources : Les données régionales proviennent de l'Amélioration du processus de recouvrement des coûts. Pour toutes les autres données : celles de l'exercice 2010-2011 proviennent du Rapport sur la situation financière 31 mars 2011, et celles des exercices 2011-2015 proviennent de l'Outil de prévisions salariales.

Note : Les ETP pour les bureaux régionaux comprennent les parajuristes. Les parajuristes utilisés par les SJM du POC sont des employés du client et non pas du ministère de la Justice; par conséquent, ils ne sont pas inclus.

3. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation a exploité de nombreuses sources d'information pour appuyer des conclusions solides. La méthodologie a comporté quatre sources d'information : un examen des documents et des données, des entrevues des principaux intervenants, un sondage auprès des conseillers juridiques, et des études de cas.

La grille d'évaluation (qui fait le lien entre les questions d'évaluation, les indicateurs et les éléments de preuve) et les instruments de collecte des données ont été élaborés avec l'aide du groupe de travail sur l'évaluation du POC. La grille d'évaluation se trouve à l'annexe B, et les instruments de collecte des données à l'annexe C.

Chacune des méthodes d'évaluation est décrite plus en détail ci-après. Cette section comprend aussi un bref exposé des problèmes de méthodologie.

3.1. Examen des documents et des données

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

Les documents examinés proviennent de sources internes, externes et publiques. Les documents ministériels examinés comprennent les rapports ministériels sur le rendement; les rapports sur les plans et les priorités; les résultats des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF)¹⁴; et les résultats de l'enquête sur la satisfaction des clients.¹⁵ Les documents internes du Portefeuille, ainsi

¹⁴ Le SAFF est mené tous les trois ans par Statistique Canada pour le compte du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Les sondages de 2008, 2011 et 2014 ont été utilisés pour l'évaluation. Le sondage avait 53, 71 et 54 répondants du POC en 2008, 2011 et 2014, respectivement. Statistique Canada. (2008, 2011, 2014). Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux par question pour le Portefeuille des organismes centraux.

¹⁵ Au cours de la période de l'évaluation, il y a eu un sondage sur la satisfaction des clients en septembre 2011 (et les résultats ont été publiés en 2012). Pour le sondage de 2011, 1 619 employés des organismes clients du POC ont été invités à participer. Un total de 881 répondants ont répondu au questionnaire, et, de ce nombre, 446 ont dit avoir reçu des services juridiques du POC dans les 12 mois précédant l'administration du sondage. Parmi eux, 96 % ont dit utiliser les services de consultation juridique du POC; 12 % les services de contentieux; 14 % les

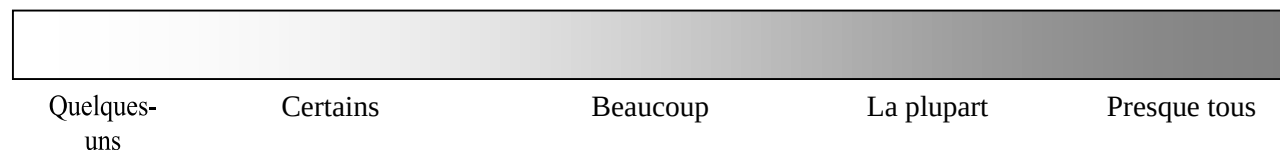
que l'information publique, comme les budgets fédéraux et les discours du Trône, ont également été examinés.

Outre les documents, les données iCase des exercices 2010-2011 à 2014-2015 ont également été examinées. iCase est le système intégré de gestion des cas, de comptabilisation du temps, de gestion des documents et de rapports du Ministère.

3.2. Entrevues des principaux intervenants

Les entrevues des principaux intervenants réalisées pour notre évaluation ont abordé la majorité des questions de l'évaluation, et ont constitué une source clé d'information sur la nécessité du Portefeuille, ainsi que sur l'efficacité de ses activités. Une liste des principaux intervenants éventuels a été dressée et des guides d'entrevue adaptés à chaque groupe des principaux intervenants ont été produits, en consultation avec le groupe de travail de l'évaluation. Il y a eu des entrevues avec un total de 31 principaux intervenants. Les catégories particulières des principaux intervenants sont reprises au tableau 3.

L'échelle suivante a été appliquée pour le rapport sur les résultats des entrevues :



services de rédaction législative; et 15 % les services de rédaction réglementaire. Les répondants ont commenté l'accessibilité, l'utilité et la rapidité des services juridiques du Portefeuille. Divers aspects des services juridiques fournis par le Portefeuille ont été notés sur une échelle de Likert de 10 points, où 10 signifie « entièrement satisfait » et 1 « pas du tout satisfait ». Dans le rapport de l'enquête, les résultats du sondage de 2011 ont été comparés avec les résultats de l'administration du sondage de 2008. Bureau de la planification stratégique et de la mesure du rendement (2012), ministère de la Justice du Canada, Sondage sur la satisfaction des clients : Portefeuille des organismes centraux.

Tableau 3 : Entrevues des principaux intervenants

Catégorie	Nombre des principaux intervenants
BSMA et SJM du POC	14
Autres secteurs du ministère de la Justice (bureaux régionaux, sections spécialisées au sein du Secteur du droit public, et DSL)	7
Ministères et organismes clients	10
TOTAL	31

3.3. Sondage auprès des avocats

Pour recueillir les commentaires des avocats du Portefeuille, l'évaluation a eu recours à un sondage confidentiel sur le Web. Le sondage a été en ligne pour environ deux semaines – du 23 septembre au 8 octobre 2015. Au cours de cette période, on a envoyé deux rappels aux participants éventuels pour accroître le taux de réponse. On a envoyé des invitations à 64 avocats, mais trois avocats étaient absents pour toute la durée du sondage.¹⁶ Au total, 39 répondants ont répondu au questionnaire, ce qui donne un taux de réponse de 64 %. Après le sondage, les réponses aux questions ouvertes ont été codées et les données du sondage ont été analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS.

Le tableau 4 présente le profil des répondants au sondage. De façon générale, les répondants représentaient la population des avocats du Portefeuille par niveau, nombre d'années de service au Ministère, et lieu de travail au sein du Portefeuille.

Tableau 4 : Comparaison des profils du POC et des répondants au sondage

Caractéristiques	POC		Répondants au sondage	
	Nombre	%	Nombre	%
Quelle est votre classification actuelle?	(n=64)		(n=39)	
Avocats				
LP-01	17	27 %	6	15 %
LP-02	30	47 %	24	62 %
LP-03	12	19 %	5	13 %
LP-04	2	3 %	1	3 %

¹⁶ Le nombre total de 64 pour le POC correspond au nombre d'avocats travaillant dans le POC au moment du sondage, mais exclut les principaux intervenants, car ils n'ont pas été invités à participer à la fois aux entrevues et au sondage.

Caractéristiques	POC		Répondants au sondage	
	Nombre	%	Nombre	%
LC-02	2	3 %	2	5 %
LC-03	1	2 %	1	3 %
Depuis quand êtes-vous au service du Ministère?	(n=64)		(n=39)	
Moins d'un an	1	2 %	--	--
Entre 1 et 5 ans	17	27 %	10	26 %
Entre 6 et 10 ans	16	25 %	8	21 %
Plus de 10 ans	30	47 %	21	54 %
Où travaillez-vous?	(n=64)		(n=39)	
BSMA	2	3 %	2	5 %
Finances – SJG	8	13 %	5	13 %
Finances – DDF	6	9 %	5	13 %
CANAFE – SJM	2	3 %	--	--
BSIF – SJM	2	3 %	1	3 %
CFP – SJM	8	13 %	5	13 %
SCT – SJM	36	56 %	21	54 %
Types de services accomplis normalement ou souvent dans le travail pour les SJM du Portefeuille*	(n=64)		(n=39)**	
Services de consultation			31	79 %
Services de contentieux			7	18 %
Rédaction législative			4	10 %
Autre			1	3 %

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ne correspond pas nécessairement à 100 %.

**Information non disponible pour tous les avocats du POC faisant partie de l'échantillon du sondage.*

***Les réponses multiples étaient permises dans le sondage; les totaux dépassent donc de 100 %.*

3.4. Études de cas

Il y a eu neuf études de cas des dossiers du Portefeuille pour permettre d'explorer les pratiques exemplaires et les leçons apprises. Il s'agissait d'une combinaison de dossiers de soutien au contentieux, de consultation et de rédaction législative. Pour chaque étude de cas, un gabarit d'examen des dossiers a été établi. En outre, on a fait un total de 17 entrevues téléphoniques avec des avocats des SJM du Portefeuille, des avocats d'autres secteurs du Ministère, et des clients pour compléter l'information documentée et permettre une évaluation plus poussée du traitement du dossier et de l'efficacité des rapports de travail entre le Portefeuille, les autres secteurs du Ministère (c.-à-d. les autres SJM, les bureaux régionaux, les sections spécialisées à l'Administration centrale)

et les représentants des clients. Les études de cas ont porté sur deux dossiers pour les SJM du SCT, deux dossiers pour les Finances – SJG, deux dossiers pour la CFP – SJM, un dossier pour les Finances – DDF, un dossier pour CANAFE – SJM, et un dossier pour le BSIF – SJM. Les dossiers comprenaient des exemples de services juridiques de consultation, de contentieux et de rédaction législative.

3.5. Limitations

L'évaluation a dû surmonter quelques limitations d'ordre méthodologique. Ces limitations sont énumérées ci-après par source d'information.

Examen des documents et des données. Aux stades de la planification de l'évaluation, on prévoyait que les données iCase pourraient livrer de l'information sur les tendances concernant le risque juridique et la complexité des dossiers du POC, et qu'elles pourraient appuyer une analyse de l'efficacité des efforts d'optimisation des processus liés à l'affectation des dossiers en fonction des niveaux de risque juridique et de complexité. Cependant, iCase contenait peu d'évaluations numériques du risque juridique et de la complexité. Par conséquent, l'évaluation n'a pas pu exploiter les données administratives pour analyser ces enjeux de l'évaluation et a dû s'en remettre aux perceptions des avocats et des clients du POC.

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

Stratégie d'atténuation. La stratégie d'atténuation de ces limitations de méthodologie a consisté à utiliser de multiples sources de données provenant de différents groupes d'intervenants, ainsi que différents types d'éléments de preuve en général. Ainsi, l'évaluation a recueilli des renseignements auprès du Portefeuille ainsi que des clients. En outre, l'évaluation a utilisé des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives pour répondre aux questions de l'évaluation. Malgré ces limitations, les constatations de l'évaluation ont pu être renforcées par la triangulation des constatations de ces différentes sources.

4. CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

Cette section combine l'information de toutes les sources d'information et présente les constatations en fonction des grands enjeux de l'évaluation, soit la pertinence, la conception et le rendement.

4.1. Pertinence

Les évaluateurs ont examiné la pertinence du POC sous les angles du besoin continu des services du Portefeuille; de la capacité de réaction du Portefeuille aux priorités, aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral; et de la contribution du Portefeuille aux résultats stratégiques du Ministère.

4.1.1. Besoin continu

L'évaluation a confirmé le besoin continu du Portefeuille, dans l'optique du rôle qu'il joue au sein du gouvernement fédéral, du type d'expertise qu'il offre, et de la demande continue de ses services.

La justification de la centralisation des services juridiques et de la structure du Portefeuille

En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministre de la Justice fait fonction de conseiller juridique auprès de l'ensemble des ministères et organismes fédéraux et, à titre de procureur général du Canada, est chargé des intérêts de la Couronne dans tout litige où elle est partie¹⁷. La centralisation des services juridiques au sein du ministère de la Justice et l'organisation de ces services en différents portefeuilles aide le ministère de la Justice à s'acquitter de ce double rôle et à répondre aux besoins de services juridiques du gouvernement fédéral.

La justification de la centralisation des services juridiques a été expliquée au début des années 1960, c'est-à-dire lorsque le rapport de la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (communément appelée la Commission Glassco) a recommandé de centraliser

¹⁷ Art. 4 et alinéa 5b) de la *Loi sur le ministère de la Justice* (1985) ch. J-2.

les services juridiques, à quelques exceptions près, au ministère de la Justice. La Commission croyait que l'intégration des services juridiques par l'intermédiaire du ministère de la Justice réduirait la répétition inutile des efforts et assurerait mieux l'indépendance des services juridiques face aux opérations des divers ministères.¹⁸ La justification demeure étroitement liée à l'engagement continu du Ministère envers la convergence (c.-à-d. le Ministère « parle d'une même voix »), une approche pangouvernementale, et la protection des intérêts de la Couronne.¹⁹

L'organisation en portefeuille du Ministère est fondée sur les secteurs d'activité et crée une structure où sont regroupés les ministères et organismes ayant des risques stratégiques communs. Cette structure favorise la convergence de l'approche et peut faciliter le partage d'information et la collaboration, selon qu'il y a lieu, de manière que les services juridiques soient intégrés et adaptés aux besoins des ministères et organismes clients et de l'ensemble du gouvernement. Les entrevues et les examens des documents ont révélé que les services juridiques (de consultation, de rédaction législative, de contentieux) fournis par les SJM du POC représentent un appui significatif aux opérations continues de leurs ministères et organismes respectifs. Comme on le verra plus en détail à la section 4.2, les personnes interviewées croient que la structure du Portefeuille aide à organiser les ressources juridiques du Ministère pour que les ministères et organismes clients aient des avocats ayant l'expertise nécessaire. En particulier, le POC offre une expertise juridique dans les domaines pertinents, comme les institutions financières, le droit de l'emploi dans la fonction publique, le droit du travail, le droit fiscal, le droit de la Couronne, le droit financier, le blanchiment d'argent, le financement des activités terroristes, le budget fédéral, et l'appareil gouvernemental.

Demande des services du POC

L'évaluation a révélé que les services juridiques (de consultation, de rédaction législative, de contentieux) fournis par les SJM et les bureaux régionaux représentent un apport significatif aux opérations continues de leurs ministères et organismes respectifs desservis par le Portefeuille. Le travail du POC est accompli d'abord et avant tout par les SJM et constitue du travail de

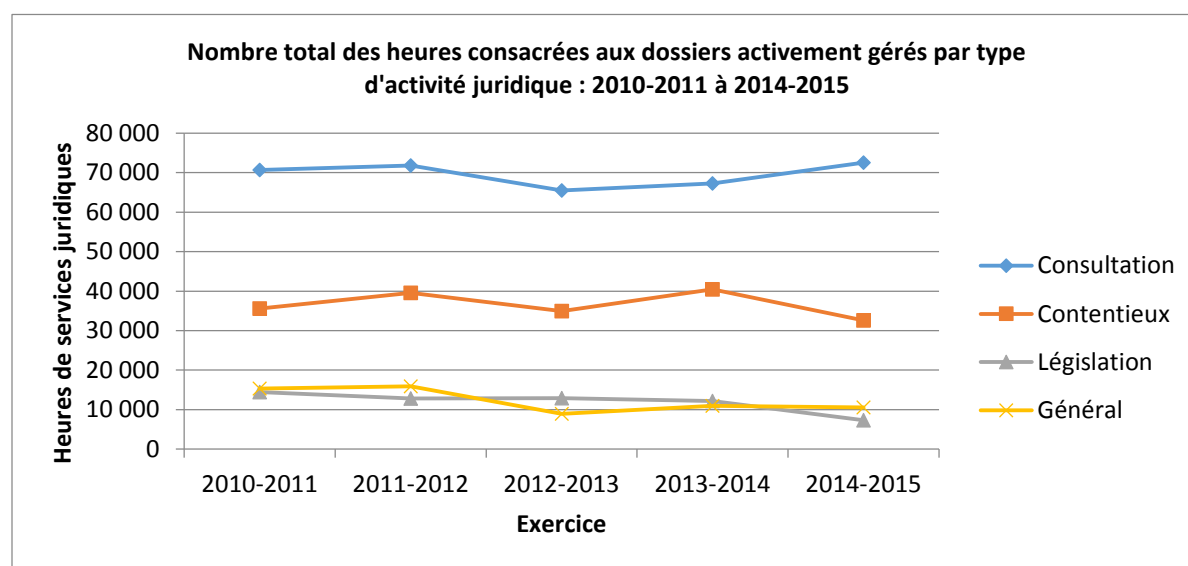
¹⁸ Voir Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement. (1962). *Tome 11 : Services juridiques* Ottawa.

¹⁹ Le rôle du Ministère comme fournisseur obligatoire de services juridiques pour les ministères et organismes fédéraux est aussi reflété dans la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor du Canada. La Politique désigne certains services 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 eux ». Pour le ministère de la Justice, la Politique signale que les services juridiques « sont centralisés pour assurer l'uniformité générale et la probité ». Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les services communs*, art. 1

consultation. En 2014-2015, le Portefeuille a géré 4 148 dossiers²⁰. Sur ce nombre, 4 009 (ou 97 %) ont comporté du travail des SJM, et 3 138 (ou 77 %) étaient des dossiers de consultation.

Globalement, la demande, telle qu'elle est reflétée dans le nombre d'heures consacrées aux dossiers activement gérés, a diminué légèrement au cours de la période de référence de l'évaluation. Le recul vient principalement des dossiers de rédaction législative (près de 50 % depuis 2010-2011) et des dossiers généraux (31 %).²¹ Il y a un léger recul du nombre de cas de contentieux également (9 %). Le travail de consultation, qui forme le gros du travail du Portefeuille, a augmenté légèrement (en hausse de 3 % depuis 2010-2011). La diminution du nombre d'heures reflète la réduction d'environ quatre ETP dans les SJM de 2010-2011 à 2014-2015.

Figure 1 : Nombre total des heures consacrées aux dossiers activement gérés, par type d'activité juridique : 2010-2011 à 2014-2015



Source : iCase

Les entrevues des principaux intervenants confirment les résultats iCase indiquant que le volume de travail n'a pas beaucoup changé au cours des cinq dernières années, mais qu'il est encore considéré comme lourd. Le volume de travail n'est pas non plus uniforme à l'échelle du

²⁰ Le nombre de dossiers est fondé sur les dossiers activement gérés, qui sont les dossiers pour lesquels au moins cinq minutes de travail ont été consignées au cours de l'exercice.

²¹ Les heures de travail non juridique consacrées au travail des clients sont consignées dans les dossiers généraux. Ce temps comprend les activités comme les évaluations de rendement et les questions de ressources humaines. Ministère de la Justice, *Protocole national de comptabilisation du temps, version 8.5* (avril 2014).

Portefeuille, mais a varié selon les SJM et même selon les domaines juridiques au sein des SJM. La baisse modeste du nombre d'heures ne doit pas non plus être interprétée comme une diminution du besoin des services juridiques du POC. Certains des principaux intervenants ont mentionné que, lorsque l'organisme client est lui-même nouveau ou est assujéti à une nouvelle loi, les demandes de services juridiques augmentent, non seulement au niveau des dossiers de rédaction législative, mais encore aux dossiers de consultation. Ainsi, lorsque la loi est nouvelle, les clients ont typiquement plus de demandes de conseils juridiques concernant l'interprétation ou l'application. En outre, les nouveaux organismes ont souvent une plus grande aversion pour le risque, ce qui entraîne une augmentation de la demande de services juridiques. Un autre exemple est celui des interactions des clients avec les nouveaux tribunaux ou conseils indépendants. La CFP a dit que le nombre de demandes de conseils juridiques a diminué à l'égard des causes entendues devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique et la Commission des relations de travail dans la fonction publique (maintenant regroupés dans la CRTEFP), puisque, depuis une décennie, la CFP connaît mieux les questions juridiques grâce à son expérience de causes antérieures. Cela dit, chaque fois que des clients se lancent dans des changements législatifs, des examens stratégiques ou des initiatives semblables, ou lorsque d'importantes causes de contentieux surviennent, la demande de services juridiques augmente.

Selon les résultats des entrevues des principaux intervenants, la question de savoir si le niveau de risque juridique et la complexité du travail du Portefeuille ont changé pendant la période de référence de l'évaluation varie aussi par SJM. Parmi les exemples de dossiers présentant un haut risque juridique et/ou une grande complexité, on peut citer les contestations de nouvelles lois en vertu de la Charte (p. ex., contentieux découlant de la *Loi sur le contrôle des dépenses*), et les nouvelles grandes initiatives stratégiques dans des domaines juridiques complexes (p. ex., l'investissement en capital de risque) ou ayant nécessité des modifications législatives d'importance (p. ex., changements de 2013 à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*). L'évaluation ne peut confirmer ces perceptions des principaux intervenants, car la plupart des dossiers de consultation, de rédaction législative et de contentieux traités par les SJM ne donnent pas de cote numérique du risque juridique ou de la complexité dans iCase.

4.1.2. Alignement sur les priorités et les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Le POC joue en permanence un rôle de soutien et de maintien des priorités du gouvernement. Les données recueillies indiquent que le travail du Portefeuille est aligné étroitement sur les priorités et les engagements documentés du gouvernement fédéral. Les discours du Trône et les budgets fédéraux publiés pendant la période de référence de l'évaluation mettent en lumière les buts et les

engagements qui sont directement pertinents pour le travail du Portefeuille. En particulier, la politique fiscale, les efforts de lutte contre le terrorisme, la législation des régimes de retraite, ainsi que les initiatives liées à « une bonne gouvernance et une saine intendance en vue de faciliter des services efficaces et efficaces aux Canadiens », qui est le résultat stratégique du CT, nécessitent tous le soutien des services juridiques du POC. Voici des exemples des engagements du gouvernement dans ces domaines et dans d'autres qui ont trait au travail du Portefeuille :

- Dans le discours du Trône de 2015, le gouvernement a inscrit, au nombre de ses priorités, une réduction des impôts pour la classe moyenne, une amélioration du Régime de pensions du Canada, et un accent plus net sur l'ouverture et la transparence du gouvernement – autant de domaines qui concernent les SJM du SCT et des Finances. Le gouvernement a aussi rappelé son engagement de continuer de travailler avec ses alliés pour lutter contre le terrorisme – un domaine qui demanderait une intervention de CANAFE (par une législation sur le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes).
- Dans le discours du Trône de 2013, le gouvernement s'est engagé à équilibrer les budgets et à réduire le coût du gouvernement, ce qui supposerait (entre autres choses) une réforme de la gestion des dépenses du gouvernement, une réforme des régimes de retraite publics, une modification de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, et une plus grande responsabilisation de la fonction publique. Une priorité du gouvernement était aussi de « protéger les intérêts des consommateurs canadiens », ce qui nécessiterait l'intervention des SJM du Portefeuille, comme l'ACFC et le BSIF, vu que les engagements particuliers qui ont été pris concernaient le secteur bancaire et financier.
- Dans le discours du Trône de 2011, les priorités du gouvernement comprenaient l'équilibre budgétaire et la création de nouveaux crédits d'impôt. Le programme de maintien de la loi et de l'ordre rejoignait aussi la criminalité et le terrorisme. La modernisation de la fonction publique, qui est liée à la priorité « intégrité et responsabilité » du gouvernement, se rattache aussi directement au travail des ministères/organismes du Portefeuille.
- Le Portefeuille appuie l'élaboration du budget, ce qui signifie que ses conseils juridiques font partie de chaque budget déposé pendant la période de référence de l'évaluation.

Selon les principaux intervenants (POC, clients et autres secteurs du Ministère) et les documents internes, le POC a répondu aux besoins changeants de services juridiques de ses clients, qui évoluent en fonction des priorités du gouvernement. Les entrevues et les documents internes ont fait ressortir des exemples précis de la capacité de réaction du Portefeuille aux besoins des clients, soit en particulier :

- l'aide à la création et à la mise en œuvre d'un régime fédéral de réglementation complet régissant les valeurs mobilières, qui a eu de profondes conséquences sur le type et le nombre de services fournis par les SJM des Finances – SJG;
- la réaction à la crise financière de 2008 par une action appuyant les nouveaux objectifs de l'ACFC en matière de littératie financière et par la formation que les avocats du BSIF ont donnée au client sur la nouvelle législation et le droit de l'insolvabilité;
- le travail à la mise en œuvre de la taxe de vente harmonisée et d'autres ententes fiscales avec les provinces, les territoires et les administrations autochtones;
- la réaction aux contestations constitutionnelles touchant le régime des négociations collectives dans la fonction publique, la *Loi sur le contrôle des dépenses* et la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*;
- le travail dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit et ses incidences sur les ressources humaines à l'échelle du gouvernement fédéral;
- la rédaction et la promotion de la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*;
- le travail à l'expansion du Régime de pensions du Canada, ce qui a amené les SJM du SCT et des Finances à travailler avec les SJM des autres ministères;
- l'appui aux examens quinquennaux de diverses lois d'intérêt pour le travail du Portefeuille, comme la LEFP, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité* et le *financement des activités terroristes* (concerne CANAFE), et la *Loi sur le lobbying*.

4.1.3. Alignement sur les priorités stratégiques du Ministère

Les résultats de l'évaluation indiquent que le POC aide le ministère de la Justice à atteindre ses priorités stratégiques²².

Le Ministère a pour mandat d'appuyer le rôle du ministre de la Justice et procureur général du Canada en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Par ses conseils juridiques, le Portefeuille

²² En outre, les résultats des SAFF réalisés en 2011 et 2014 révèlent que les employés du POC connaissent le mandat du Ministère et contribuent à l'atteinte des buts du Ministère. Dans ces sondages, la majorité des employés du POC qui y ont participé ont dit que le Ministère communique bien sa vision, sa mission et ses objectifs (53 % en 2011 et 69 % en 2014), et qu'ils savent comment leur travail contribue à l'atteinte des buts du Ministère (90 % en 2011 et 80 % en 2014). Statistique Canada. (2008, 2011, 2014). Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux par question pour le Portefeuille des organismes centraux.

aide le Ministère à s'acquitter de son mandat de conseiller les chefs des ministères fédéraux sur toutes les questions de droit qui concernent leur ministère (alinéa 5b)). Le Portefeuille « veille au respect de la loi dans l'administration des affaires publiques » (art. 4). En représentant la Couronne dans les affaires de contentieux, le Portefeuille s'acquitte des responsabilités que lui impose la *Loi sur le ministère de la Justice* de défendre les intérêts de la Couronne et des ministères dans tout litige où ils sont partie (alinéa 5d)).

En outre, le POC appuie les deux résultats stratégiques du ministère de la Justice. Le Portefeuille appuie le premier résultat stratégique d'« *Un système de justice canadien équitable, pertinent et accessible* » par l'exercice de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice* pour veiller à ce que le gouvernement fédéral respecte la loi. Le Portefeuille contribue à l'atteinte du deuxième résultat stratégique du Ministère – « *Des services juridiques de haute qualité pour seconder le gouvernement du Canada* » – par les services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative qu'il rend à ses ministères et organismes clients.

4.2. Conception du Portefeuille

Comme on l'a vu dans les sections précédentes, tous les portefeuilles du ministère de la Justice ont la même structure, qui est fondée sur les secteurs d'activité et, en plus d'avoir un poste de cadre supérieur (pour le POC, la SMA), chaque portefeuille a des SJM logés dans les locaux des ministères et organismes clients, ainsi que des avocats régionaux qui travaillent aux dossiers du Portefeuille. Généralement parlant, le POC est structuré de la même façon, à quelques grandes différences près. Tout d'abord, la SMA joue un double rôle comme chef du POC et SMA de la Direction générale du droit de Finances Canada, ce qui signifie que la SMA relève directement de deux sous-ministres : ceux des Finances et de la Justice.²³ En outre, le POC n'a pas d'avocats dans les bureaux régionaux du ministère de la Justice désignés pour travailler exclusivement à ses dossiers, comme c'est le cas pour les autres portefeuilles. Bien qu'ils travaillent aux dossiers du POC, les avocats régionaux sont aussi affectés à d'autres portefeuilles, comme le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire ou le Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration.

L'évaluation s'est arrêtée sur la conception du POC pour évaluer si sa structure favorise l'atteinte de ses objectifs. Globalement, les résultats de l'évaluation indiquent que la structure du POC est

²³ La SMA offre aussi un soutien à la secrétaire du Conseil du Trésor relativement à certaines questions.

appropriée et appuie son objectif de services juridiques de haute qualité, tout en indiquant quelques points d'amélioration possible.

Points forts de la structure du Portefeuille

Comme on l'a vu à la section 4.1.1, les principaux intervenants considèrent que la structuration du Ministère par portefeuille est un point fort. La structure du Portefeuille aligne les SJM sur les ministères et organismes clients et fait en sorte que chaque SJM dispose de l'expertise appropriée, selon les portefeuilles et les principaux intervenants du Portefeuille et des clients.

Double rôle de la SMA

Presque tous les principaux intervenants du POC considèrent que le double rôle de la SMA est avantageux. Ils pensent que le double rôle donne à la SMA une plus vaste perspective pour éclairer le travail du Portefeuille. La SMA assiste aux réunions de la haute direction des Finances, et a donc accès à de l'information et a des perceptions qu'elle peut partager ou, tout au moins, qui peuvent servir à orienter le travail du Portefeuille. Par ailleurs, certains des organismes du Portefeuille font des recommandations aux Finances (le BSIF, par exemple), de sorte qu'il est utile d'avoir un chef de portefeuille qui apporte sa compréhension particulière aux Finances. La SMA travaille aussi directement avec un ministère client, et comprend donc clairement les défis des SJM, ce que quelques principaux intervenants du Portefeuille considèrent comme un avantage supplémentaire.

La mise en œuvre du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) est un exemple de l'importance du double rôle et de la façon dont il sert bien les fonctions des organismes centraux. Les Finances étaient responsables du PARD et, en tant que gestionnaire des opérations internes du gouvernement, le CT devait mettre en place les processus à suivre par les ministères et organismes clients pour mettre en œuvre les activités du PARD et en faire rapport. Le double rôle de la SMA faisait qu'elle était bien au fait des incidences visées du PARD sur le cadre budgétaire du gouvernement de par sa position de SMA aux Finances, et son rôle de chef du Portefeuille la faisait participer au travail du CT sur le PARD. Sans ce double rôle, on pense que l'exercice du PARD ne se serait pas déroulé aussi harmonieusement.

Combinaison appropriée de ministères et organismes

Le consensus des principaux intervenants du Portefeuille est que le Portefeuille a la bonne combinaison de ministères et d'organismes. Deux organismes centraux (les Finances et le CT) font

partie du Portefeuille,²⁴ et les autres unités sont des associés naturels. Plus particulièrement, CANAFE, l'ACFC et le BSIF relèvent tous directement des Finances; le CFP et le CT ont aussi un lien avec les Finances, du fait qu'ils s'occupent tous deux de questions budgétaires. En outre, les SJM du Portefeuille ont des mandats connexes et, par conséquent, traitent d'enjeux juridiques communs. Pour citer quelques exemples, disons que les SJM des Finances s'occupent des questions relatives aux institutions financières et au financement des activités terroristes, que CANAFE participe aussi à ce dossier, et que la CFP et le CT s'occupent tous deux des questions d'emploi dans la fonction publique. Certains SJM n'interagissent pas avec beaucoup d'autres au sein du Portefeuille, mais on estime quand même que leurs enjeux communs constituent un lien approprié.

Les liens entre les différents clients des SJM justifient le regroupement des SJM dans un même portefeuille, mais on a par ailleurs signalé l'importance de maintenir les SJM comme unités distinctes. En particulier, là où les clients ont des rôles différents – de décision et de réglementation, par exemple – les principaux intervenants ont souligné qu'il est important d'avoir des SJM distincts pour éviter les conflits d'intérêts. Ainsi, les SJM de l'ACFC et des Finances – SJG doivent être distincts pour que le décideur (SJG) conserve la liberté de formuler des politiques, et l'organisme de réglementation (ACFC) de promouvoir la conformité et de sanctionner la non-conformité sans se trouver en conflit d'intérêts. La séparation des SJM correspond à la structure des clients et sert leurs intérêts, tandis que le fait de les avoir dans le même portefeuille permet au ministère de la Justice de s'exprimer d'une même voix.

Pas de double emploi ni de chevauchement

Les principaux intervenants ont signalé qu'ils n'y a pas de double emploi ni de chevauchement avec les programmes ou les services offerts par d'autres SJM au sein du Ministère. Ils considèrent que leur intervention dans d'autres secteurs du Ministère, et particulièrement dans les sections spécialisées du Secteur du droit public (SDP), apporte une expertise nécessaire lorsque l'enjeu est nouveau ou complexe ou s'inscrit dans un domaine du droit dans lequel se spécialise le SDP, comme le droit administratif ou constitutionnel. La participation du SDP, là où il y a lieu, est considérée comme la meilleure utilisation des ressources du Ministère, et non comme du double emploi/chevauchement des efforts. Les principaux intervenants du Portefeuille ont par ailleurs fait remarquer que les questions juridiques qui se posent aux clients peuvent présenter du chevauchement, mais pas les services juridiques fournis par les SJM du Portefeuille. Par exemple, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) fait partie des mandats des Finances et du CT,

²⁴ Seul le Bureau du Conseil privé n'est pas dans le POC, mais, comme il s'agit d'une entité indépendante, il convient de lui donner ses propres services juridiques, qui ne font pas partie du ministère de la Justice.

de sorte que les deux SJM participent à l'interprétation de la LGFP, mais que c'est dans la perspective de leurs clients qu'ils le font, tout en reconnaissant l'importance de l'uniformité d'interprétation des dispositions de la LGFP. Pour réduire tout chevauchement des efforts ou incompatibilités d'interprétation, le Ministère a préparé une LGFP annotée, un groupe de pratique de la LGFP existe, et les deux SJM se consultent selon qu'il y a lieu.

Limitation éventuelle

La seule limitation éventuelle est la transmission de l'information du Portefeuille aux avocats dans les SJM. La documentation indique que le Portefeuille a des mécanismes destinés à faciliter le partage d'information. En particulier, il y a les réunions des directeurs du POC, soit des conférences téléphoniques hebdomadaires et des réunions trimestrielles en personne, sous la présidence de la SMA du POC, auxquelles participent les directeurs des SJM, les directeurs adjoints et les avocats-conseils du BSMA. Les participants à ces réunions reçoivent des mises à jour et un rapport des activités en cours et à venir du Portefeuille/Ministère et des clients. La SMA préside aussi une réunion annuelle pour tout le personnel du Portefeuille. L'objet de la réunion annuelle est de resserrer les interactions à l'échelle du Portefeuille et de discuter des questions qui se rapportent au Portefeuille et au Ministère.

Bien qu'ils n'aient pas été spécifiquement interrogés au sujet de ces réunions, certains principaux intervenants du Portefeuille ont dit que le partage de l'information au sein du Portefeuille pourrait être amélioré. En particulier, ces principaux intervenants ont jugé que la réunion annuelle n'est pas assez fréquente et que, par conséquent, la qualité du partage de l'information devient très tributaire de l'environnement au sein des SJM individuels. Ces préoccupations au sujet du partage de l'information dans le Portefeuille sont appuyées par les résultats du SAFF, qui indiquent la possibilité d'une tendance à la baisse au sujet des perceptions du partage de l'information au sein du POC. À la question de savoir si la transmission de l'information essentielle entre la haute direction et les employés est efficace, le pourcentage des répondants du POC qui ont répondu que tel est le cas a diminué au cours des trois années de sondage (66 % en 2008, 49 % en 2011, 46 % en 2014), tandis que le pourcentage de ceux qui ne sont pas d'accord sur cet énoncé a augmenté (19 % en 2008, 25 % en 2011, 33 % en 2014). Les résultats du SAFF semblent refléter le fait que la communication est davantage un problème entre les cadres supérieurs du Ministère ou entre les avocats du Portefeuille et des SJM. Les communications au sein des SJM ne semblent pas constituer le problème, car les résultats du sondage indiquent que les répondants du POC sont plus positifs au sujet des communications avec les superviseurs immédiats; dans chacune des trois

années du sondage, la majorité (plus de 75 %) sont convenus que leurs superviseurs immédiats tiennent les employés au courant des questions touchant leur travail.²⁵

4.3. Rendement – Efficacité

4.3.1. Gestion du risque juridique

La gestion du risque juridique est un élément essentiel et une partie intégrante de la pratique juridique. En donnant des conseils juridiques et en déterminant les stratégies de contentieux, les avocats pèsent toujours les risques juridiques pour tenter de réduire la fréquence et la gravité des problèmes juridiques qui pourraient se répercuter défavorablement sur leurs clients. Le Ministère a une approche plus formalisée de la gestion du risque juridique, qui oblige les avocats à évaluer et, lorsqu'il y a lieu, à réévaluer le risque juridique à l'aide d'une grille des risques juridiques.²⁶ La gestion du risque juridique s'applique aux dossiers de contentieux, de consultation et de rédaction législative.

Gestion continue des risques juridiques

Les constatations de l'évaluation indiquent que le POC gère le risque juridique, mais on ne voit pas aussi clairement si le Portefeuille se conforme entièrement à tous les aspects du processus formel de documentation des évaluations des risques juridiques dans iCase. Les entrevues des principaux intervenants et les résultats du sondage révèlent que les évaluations des risques juridiques ont lieu et sont efficaces. Dans le sondage auprès des avocats, en particulier :

- 37 répondants sur 39 (95 %) ont dit que les évaluations des risques juridiques se font en temps opportun dans la plupart des dossiers auxquels ils travaillent;
- 33 répondants sur 39 (85 %) ont dit que les risques juridiques sont réévalués dans les dossiers là où il y a lieu.

²⁵ Statistique Canada. (2008, 2011, 2014). Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux par question pour le Portefeuille des organismes centraux.

²⁶ La grille est un outil d'évaluation des risques juridiques. Elle fonctionne sur deux dimensions : la probabilité qu'un résultat soit négatif et l'incidence sur le ministère ou l'organisme client ou sur l'ensemble du gouvernement. À l'aide de la grille, on attribue aux risques juridiques une cote allant de 1 (faible probabilité et incidence mineure) à 9 (forte probabilité et incidence considérable). Les évaluations de risque sont alors introduites dans iCase, sauf pour certains dossiers, comme les dossiers secrets.

Ces résultats du sondage comprennent les avocats qui travaillent dans les dossiers de contentieux, de consultation et de rédaction législative. Les constatations des entrevues (principaux intervenants et études de cas) confirment que les évaluations des risques juridiques se font dans tous les types de dossiers.

Participation et collaboration des clients

Dans le cadre de l'évaluation et de la gestion des risques juridiques, les avocats sont appelés à faire participer leurs clients et à travailler avec eux. Les personnes interrogées (clients et représentants du POC) croient généralement qu'il y a une collaboration solide et efficace pour l'évaluation et la gestion des risques juridiques entre les clients et les avocats. La plupart des clients ont dit que les avocats sont utiles pour repérer des risques auxquels ils n'avaient eux-mêmes pas songé et leur proposer des options. Quelques clients n'étaient pas d'accord et ont exprimé leur frustration à l'égard des avocats, signalant que les avocats recommandent toujours l'option à moindre risque et qu'ils sont alors moins ouverts à la discussion de stratégies d'atténuation lorsqu'un client veut accepter le risque juridique, mais il s'agit là d'un point de vue minoritaire.

Les perceptions généralement positives des clients concernant la gestion des risques juridiques sont confirmées par les résultats du sondage sur la satisfaction des clients de 2012,²⁷ dans lequel les clients ont bien coté le POC pour ses contributions à la gestion des risques juridiques. Le Portefeuille a obtenu une cote globale de 8,5 sur 10 pour la gestion des risques juridiques. En outre, chaque type de service juridique (consultation, contentieux et rédaction législative) a reçu une cote supérieure à la cible ministérielle (8,0 sur 10) pour presque tous les éléments individuels de la gestion des risques juridiques compris dans le sondage, à savoir les conseils aux clients sur les enjeux et les faits nouveaux susceptibles d'avoir des répercussions sur leur ministère ou organisme; le travail avec les clients pour définir les risques juridiques; et la participation des clients à l'examen ou à l'élaboration d'options juridiques destinées à atténuer les risques juridiques définis. Les exceptions étaient les services de consultation et de contentieux, qui ont eu une cote de 7,9 pour la « participation des clients à l'examen ou à l'élaboration d'options juridiques destinées à atténuer les risques juridiques définis ».

Les répondants au sondage auprès des avocats du POC étaient un peu moins positifs, mais ils ont quand même indiqué que les clients participent à la gestion des risques juridiques. La plupart des répondants ont dit travailler fréquemment (n=28 ou 72 %) ou régulièrement (n=6 ou 15 %) avec le ministère client pour définir les risques juridiques, leurs répercussions, et/ou leurs options pour

²⁷ Bureau de la planification stratégique et de la gestion du rendement (2012), ministère de la Justice du Canada, Sondage sur la satisfaction des clients : Portefeuille des organismes centraux.

les gérer.²⁸ La majorité reconnaissent également qu'il y a des processus en place pour favoriser la collaboration avec les clients pour cerner et évaluer les risques juridiques (n=22 ou 56 %), et que les clients participent activement à la formulation des options pour gérer les risques juridiques (n=23 ou 59 %), mais un cinquième environ ne sont pas d'accord (les résultats complets figurent au tableau 5).

Tableau 5 : Cotes d'accord sur la détermination, l'évaluation et la gestion des risques juridiques dans vos dossiers du POC (n=39)

Q15. Veuillez lire chaque énoncé ci-après au sujet de la détermination, de l'évaluation, et de la gestion des risques juridiques de vos dossiers du POC, et choisir la réponse qui correspond le mieux à votre opinion.

	Tout à fait d'accord		D'accord		Neutre (ni d'accord ni en désaccord)		Quelque peu en désaccord		Fortement en désaccord		Ne sais pas	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Les clients participent activement à la formation des options pour la gestion des risques juridiques	13	33 %	10	26 %	6	15 %	4	10 %	3	8 %	3	8 %
Le Portefeuille et le client ont des processus en place pour appuyer leur collaboration pour la détermination et l'évaluation des risques	8	21 %	14	36 %	2	5 %	4	10 %	3	8 %	8	21 %

Source : Sondage auprès des conseillers juridiques du POC.

Note : Les pourcentages ayant été arrondis, il est possible que la somme des chiffres des rangées ne corresponde pas à 100 %.

Augmentation de la prise de conscience et de la compréhension des risques juridiques

En travaillant avec ses clients à la gestion des risques juridiques, le POC s'attend d'aider les clients à mieux connaître et comprendre leurs risques juridiques. Selon les principaux intervenants, la mesure de cette amélioration dépend du client. Les clients qui sont des consommateurs d'expérience et avertis de conseils juridiques comprennent déjà leurs risques juridiques. L'effet possible des avocats dans l'accroissement de la sensibilisation des clients et de leur connaissance de leurs risques juridiques est plus grand pour les nouveaux organismes qui travaillent dans des cadres juridiques récemment définis où les enjeux n'ont pas encore été vérifiés. Les résultats du sondage sur la satisfaction des clients indiquent que l'accroissement de la compréhension des risques juridiques est un secteur d'amélioration possible pour le Portefeuille. La majorité des

²⁸ « Souvent » était défini comme survenant dans 80 %-100 % des dossiers, alors que « régulièrement » était défini comme 50 %-79 % des dossiers.

répondants (61 %) considèrent que leur compréhension de leurs risques juridiques est bonne ou très bonne, et près d'un tiers (31 %) qu'elle est passable ou faible.

Travail sur le risque juridique avec les bureaux régionaux

Les avocats des SJM du POC travaillent également avec les avocats régionaux à l'évaluation et à la gestion du risque juridique dans les dossiers du POC dont les avocats régionaux sont les premiers responsables. Généralement, lorsqu'ils pilotent des dossiers du POC, les avocats régionaux obtiennent de l'information des avocats des SJM sur le risque juridique de leurs clients, puis utilisent cette information pour évaluer le risque juridique. L'évaluation a révélé que les expériences des avocats régionaux travaillant avec les avocats des SJM est variable. Certains avocats régionaux ont déploré que les SJM ne les consultent pas avant de donner des conseils aux clients au sujet de l'évaluation du risque juridique ou avant de soumettre des notes d'information. D'autres, par contre, ont parlé de l'ouverture de la communication et fait état d'un processus productif, marqué au coin de la collaboration, où les avocats régionaux et ceux des SJM travaillent ensemble pour sensibiliser les clients aux répercussions éventuelles des différentes lignes de conduite. Les expériences différentes ne font pas ressortir de défauts systémiques de la façon dont le POC aborde la gestion des risques juridiques, mais reflètent plutôt des différences de style de travail des avocats. Cela dit, il pourrait être avantageux que les gestionnaires des SJM veillent à consulter les avocats régionaux qui pilotent un dossier du POC avant que le client reçoive des conseils sur le risque juridique et/ou à les informer des conseils ainsi donnés.

Évaluations formelles du risque juridique dans iCase

Le Ministère vient de commencer un examen de la gestion des risques juridiques et a mis au point un nouveau protocole, avec une grille, pour l'évaluation des risques juridiques. L'utilisation du nouveau cadre de gestion des risques juridiques est devenue obligatoire pour les dossiers de contentieux le 14 avril 2013, et pour les dossiers de consultation et de rédaction législative le 13 septembre 2013. On s'attendait que le risque juridique associé aux dossiers de consultation et de rédaction législative ouverts en septembre 2013 ou avant, pour lesquels du temps a été comptabilisé au cours des 12 mois précédents, soit évalué selon le nouveau cadre et consigné dans iCase pour le 1^{er} mai 2014.

D'après les données iCase fournies à l'évaluation, il est difficile de constater si la date cible pour l'entrée des évaluations des risques juridiques est atteinte. Peu de dossiers de consultation ou de rédaction législative activement gérés en 2013-2014 et 2014-2015 ont eu une cote de risque numérique. En 2014-2015, 3 % des dossiers de consultation et 2 % des dossiers de rédaction législative ont eu une cote de risque numérique. À la place, la cote « les risques sont trop faibles

pour se matérialiser dans un avenir prochain » est utilisée pour la plupart des dossiers autres que de contentieux.²⁹ En 2014-2015, 83 % des dossiers de rédaction législative et 84 % des dossiers de consultation ont une cote de risque « trop faible », et la plupart des autres dossiers ne sont « pas encore évalués ». Quelques principaux intervenants se sont demandé si l'approche de l'évaluation du risque juridique dans les dossiers de consultation et de rédaction législative fonctionne, vu que les avocats ont indiqué automatiquement « trop faible » dans de nombreux dossiers. On a signalé que tant que les clients n'ont pas décidé de donner suite aux conseils reçus, il peut être difficile d'attribuer une cote de risque numérique. C'est au Ministère qu'il revient de déterminer si l'application de la cote « trop faible » dans presque tous les dossiers de consultation et de rédaction législative est une application légitime du nouveau protocole de gestion des risques juridiques.

4.3.2. Prestation de services juridiques de haute qualité

Le POC est guidé par les normes de service du Ministère. Ces normes démontrent que le Ministère est déterminé à offrir des services de haute qualité (c.-à-d. rapides, capables de réagir et utiles) aux ministères et organismes du gouvernement. L'évaluation a révélé une grande satisfaction à l'égard de la qualité d'ensemble, ainsi que de la capacité de réaction et de la rapidité des services du POC. Les constatations touchant la qualité du service, ainsi que les soutiens (p. ex., les outils, la formation) que reçoivent les avocats du POC et qui les aident à assurer des services juridiques de haute qualité sont analysés plus en détail ci-après.

Qualité des services juridiques

Dans le sondage sur la satisfaction des clients de 2012,³⁰ le POC a obtenu une cote supérieure à la cible ministérielle de 8,0 dans tous les domaines de prestation de service, ce qui indique que les clients sont généralement satisfaits de la qualité d'ensemble, de la capacité de réaction, de l'utilité et de la rapidité des services du POC, et qu'ils sont généralement plus satisfaits de la qualité des services depuis 2008, année du précédent sondage sur la satisfaction des clients. Voici les résultats plus détaillés :

- **Qualité d'ensemble :** Le POC a obtenu une cote supérieure à la cible ministérielle de 8,0 sur 10 pour la qualité d'ensemble de chaque type de service juridique fourni par le Portefeuille; le POC a reçu une cote de 8,6 pour la qualité d'ensemble de ses services de contentieux et de

²⁹ Il convient de noter que l'on a également constaté une utilisation fréquente de la cote de risque « trop faible » dans certains des autres portefeuilles.

³⁰ Bureau de la planification stratégique et de la gestion du rendement (2012), ministère de la Justice du Canada, Sondage sur la satisfaction des clients : Portefeuille des organismes centraux.

rédaction réglementaire, et de 8,7 pour la qualité d'ensemble de ses services de consultation juridique et de rédaction législative. Ces cotes étaient pour la plupart supérieures à celles de 2008 pour la qualité d'ensemble de ces services, à l'exception des services de contentieux, qui avaient reçu une cote de qualité d'ensemble de 8,7 en 2008.

- **Traitement des clients :** Le Portefeuille a reçu une cote de 9,3 sur 10 pour le traitement courtois et respectueux des clients.
- **Utilité :** Le POC a reçu une cote de 8,5 sur 10 pour l'utilité des services juridiques. Les résultats du sondage indiquent de plus que les avocats du POC comprennent bien les problèmes juridiques des clients; pour ce qui est de la « compréhension de la nature du problème qui a conduit à la demande d'aide », le POC a reçu des cotes de 8,7, 8,6, 8,5 et 8,4 sur 10 respectivement, pour ses services de consultation juridique, de contentieux, de rédaction législative et de rédaction réglementaire.
- **Rapidité :** Le POC a reçu une cote globale de 8,6 sur 10 pour la rapidité des services juridiques. Pour tous les types de services juridiques, le Portefeuille a eu une cote de 8,5 ou plus pour sa « [réponse] aux demandes de services juridiques en temps opportun ». De même, tous les types de services juridiques du POC ont obtenu une cote de 8,5 ou plus pour le respect des échéances convenues. Les cotes pour la négociation d'échéances fixées d'un commun accord étaient légèrement plus faibles, mais quand même supérieures à la cible ministérielle pour tous les types de services juridiques du POC (avec une cote de 8,1 sur 10, les services de rédaction législative étaient les plus bas cotés parmi les types de services juridiques pour cet élément).
- **Capacité de réaction et accessibilité :** Le POC a généralement obtenu de très bonnes cotes pour l'accessibilité et la réactivité de ses services juridiques. Le Portefeuille a reçu une cote globale de 9,0 sur 10 pour l'accessibilité et la capacité de réaction, et certains types particuliers de services juridiques ont reçu la même cote.

Le seul point susceptible d'amélioration dans le sondage sur la satisfaction des clients était la communication de mises à jour et de rapports d'étape aux clients dans les dossiers de consultation. Alors que les cotes globales pour la capacité de réaction étaient très élevées, le POC a reçu une cote de 7,9 (juste en-deçà de la cible ministérielle) pour la communication régulière « de rapports d'étape informatifs et de rétroaction continue sur l'état des demandes » de services de consultation juridique. Tous les autres types de services ont obtenu des cotes supérieures à 8,0 pour cet élément.

Les entrevues des principaux intervenants et les études de cas avec les clients ont confirmé les résultats du sondage sur la satisfaction des clients. Les clients sont uniformément satisfaits de la qualité des services juridiques qu'ils ont reçus. Ils ont spécifiquement mentionné que les avocats

accueillent bien leurs demandes, comprennent leurs problèmes juridiques et sont capables, malgré les contraintes de ressources, de fournir des services juridiques de haute qualité et rapides.

Les clients ont évoqué leurs expériences des avocats des SJM du POC et mentionné l'expertise et la stabilité du personnel dans les principaux points forts des SJM. Ensemble, ces qualités ont contribué à la capacité des SJM de composer avec l'environnement juridique complexe et en transformation de leurs clients parmi les organismes centraux. Les clients ont accordé une grande importance à la stabilité du personnel, qui permet aux SJM de réagir rapidement aux besoins juridiques de leurs clients parce qu'ils comprennent à fond les clients et les enjeux juridiques. L'importance de la stabilité du personnel fait aussi ressortir un risque futur possible, car certains ont marqué des réserves au sujet de la capacité de retenir les services des avocats dans les SJM. Les résultats du SAFF traduisent un plus haut niveau d'incertitude parmi les avocats du POC au sujet de leur maintien dans leur poste actuel que parmi les avocats du Ministère en général. Presque un sixième (14 %) des avocats des SJM du POC ont dit qu'ils quitteront probablement leur poste dans les deux années suivantes, et la moitié (50 %) n'étaient pas sûrs. Un peu plus d'un tiers (35 %) ont dit qu'ils n'ont pas l'intention de quitter leur poste au cours des deux prochaines années, ce qui est moins que dans l'ensemble du Ministère (40 %).³¹

Quelques clients ont fait des suggestions sur la façon dont les SJM du Portefeuille pourraient améliorer leurs services juridiques :

- demander davantage d'avis écrits pour protéger la mémoire institutionnelle lorsque l'avocat part/prend sa retraite;
- être plus disposé à discuter des options et des stratégies d'atténuation;
- donner plus de contexte dans les avis sur les répercussions éventuelles pour l'ensemble du gouvernement;
- avoir une plus grande séparation des tâches pour que l'avocat qui donne des conseils sur l'imposition d'une sanction n'en donne pas sur l'appel de la sanction;
- avoir plus d'avocats ayant de l'expérience du droit administratif et du contentieux au sein des SJM;
- être plus clair sur le moment où les clients peuvent ou devraient faire appel à un avocat.

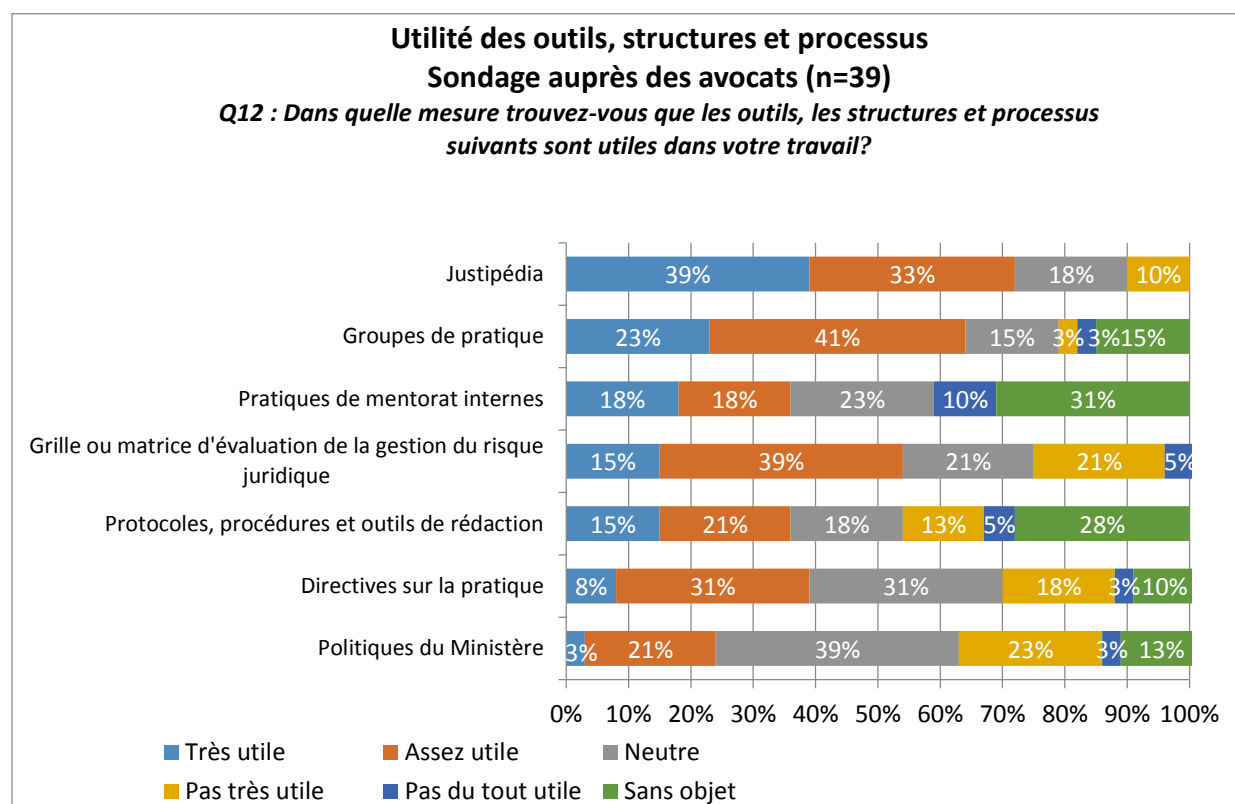
³¹ Statistique Canada. (2008, 2011, 2014). Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux par question pour le Portefeuille des organismes centraux.

Outils et soutiens pour la prestation des services juridiques

Les avocats du POC croient qu'ils ont les structures et les outils nécessaires pour assurer des services juridiques de haute qualité, bien que la formation demeure un domaine susceptible d'amélioration.

Selon les répondants au sondage auprès des avocats, les outils les plus utiles sont Justipédia et les groupes de pratique, puis la grille d'évaluation des risques juridiques. Cependant, la perception des outils était relativement négative pour la plupart des outils, moins d'un quart des répondants les jugeant très utiles (voir la figure 2 ci-après). Les principaux intervenants ont aussi fait état de certains problèmes avec les outils; ainsi, ils ont mentionné que le moteur de recherche dans Justipédia n'est pas convivial, car il ne fait pas un filtrage efficace pour la pertinence des documents en fonction des résultats de la recherche. Parmi les autres outils adaptés au Portefeuille ou à ses SJM que les principaux intervenants ont jugés utiles, il y avait la LGFP annotée; le *Manuel sur la Loi d'exécution du budget*, dont l'objet est de guider la préparation de cette loi chaque année; et le guide sur les alinéas 21(1)a) et b) de la *Loi sur l'accès à l'information*.

Figure 2: Utilité des outils, structures et processus³²



Les résultats du SAFF traduisent aussi une satisfaction générale parmi les employés du POC au sujet du matériel et de l'équipement dont ils disposent. Dans chacune des trois années du sondage, une grande majorité (plus de 85 %) des répondants du Portefeuille sont convenus qu'ils disposent du matériel et de l'équipement dont ils ont besoin pour faire leur travail (environ 85 % en 2014, 88 % en 2011 et 86 % en 2008 étaient d'accord). Il faut quand même signaler que le pourcentage de ceux qui étaient très persuadés qu'ils disposaient du matériel et de l'équipement dont ils ont besoin pour faire leur travail a diminué chaque année d'enquête – passant de 44 % en 2008 à 39 % en 2011, puis à 28 % en 2014 – ce qui peut traduire une baisse de satisfaction à l'égard du matériel et de l'équipement.³³

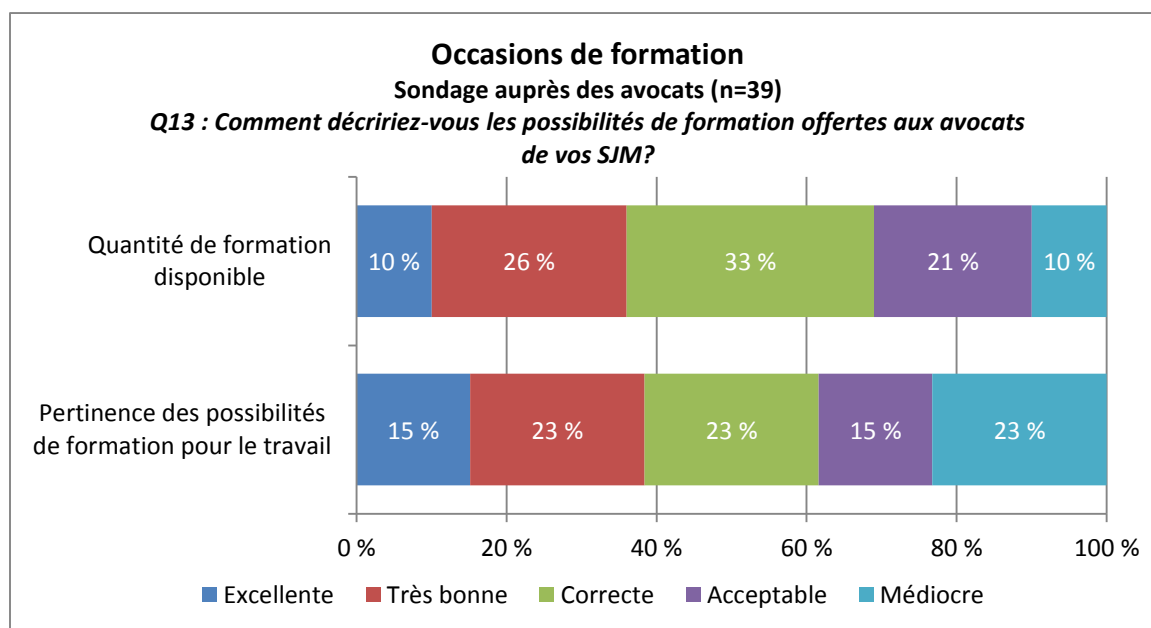
³² Les pourcentages ayant été arrondis, il est possible que leur somme ne corresponde pas à 100 %.

³³ Statistique Canada. (2008, 2011, 2014). Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux par question pour le Portefeuille des organismes centraux.

Occasions de formation

Les résultats du SAFF révèlent une satisfaction générale à l'égard des possibilités de formation qui sont offertes aux employés du POC. La majorité des employés du POC qui ont répondu au SAFF en 2008 (75 %), en 2011 (76 %) et en 2014 (71 %) ont reconnu avoir reçu la formation dont ils ont besoin pour faire leur travail.³⁴ Cependant, « la formation pour faire votre travail » peut être une barre assez basse, étant donné les résultats du sondage pour l'évaluation. Environ un tiers des avocats décrivent la pertinence des occasions de formation pour leur emploi ou la quantité de formation disponible comme très bonne ou excellente. Environ la même proportion des avocats évaluent ces occasions comme passables ou faibles. Invités à donner plus de détails, quelques répondants ont dit qu'ils aimeraient avoir plus de formation spécialisée se rattachant à leur poste et une plus grande variété de formation (ils estimaient que la même formation était répétée d'année en année). Les répondants ont aussi imputé aux contraintes budgétaires la cause de réduction des occasions de formation, particulièrement pour la formation externe, qui peut demander des déplacements.

Figure 3 : Occasions de formation³⁵



³⁴ Statistique Canada. (2008, 2011, 2014). Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux par question pour le Portefeuille des organismes centraux.

³⁵ Les pourcentages ayant été arrondis, il est possible que leur somme ne corresponde pas à 100 %.

4.3.3. Contribution des clients à l'élaboration des programmes et des politiques

Alors que les avocats donnent à leurs clients les conseils juridiques nécessaires pour appuyer l'élaboration de leurs programmes et de leurs politiques, la décision sur la ligne de conduite à prendre appartient aux clients. Les clients pèsent les conseils juridiques au regard d'autres considérations, comme les objectifs opérationnels ou les considérations financières, mais les conseils juridiques pertinents et de haute qualité devraient au moins entrer en ligne de compte dans leurs décisions.

L'évaluation a révélé que les SJM du Portefeuille contribuent à l'élaboration des programmes et des politiques en sensibilisant les fonctionnaires de leurs ministères clients aux risques, aux problèmes et aux options juridiques. Comme on l'a vu à la section 4.3.1, le Portefeuille met ses clients au courant des risques juridiques et leur explique comment les atténuer. La capacité de contribuer à l'élaboration des programmes et des politiques suppose aussi que les avocats ont une connaissance détaillée des problèmes juridiques des clients. Les résultats du sondage sur la satisfaction des clients de 2012 indiquent que les clients sont satisfaits de la mesure dans laquelle les avocats du POC comprennent à fond la nature de leurs problèmes juridiques (le Portefeuille a eu une cote de 8,7 sur 10 pour cet indicateur) et les informent des enjeux ou des faits nouveaux qui peuvent avoir des répercussions sur leur travail (le Portefeuille a eu une cote de 8,5).³⁶ Cependant, comme on l'a mentionné plus haut, certains des principaux intervenants ont soulevé des facteurs qui ont rendu les conseils juridiques moins utiles. En particulier, les personnes interviewées dans les ministères clients ont signalé l'absence d'une plus vaste perspective ou d'un plus grand contexte pour les conseils juridiques et leurs incidences éventuelles, et ont souhaité que les avocats soient mieux disposés à envisager des stratégies d'atténuation si les clients choisissent d'accepter le risque juridique. En outre, quelques principaux intervenants ont fait observer que, à cause de l'inexpérience de certains avocats, les conseils juridiques n'ont pas ajouté beaucoup de valeur au processus décisionnel. Les préoccupations soulevées traduisaient certes le point de vue de la minorité, et la plupart des principaux intervenants ont affirmé que le Portefeuille a fait des contributions positives à l'élaboration des programmes et des politiques.

Le niveau d'engagement et de consultation des avocats avec les clients est un facteur important dans la question de savoir si les clients tiennent compte des conseils juridiques des avocats dans l'élaboration de leurs programmes et politiques. Les principaux intervenants (qui représentaient les avocats des SJM du POC, les avocats régionaux et les clients) ont dit que le Portefeuille fait adéquatement participer les clients à la formulation de la stratégie et des positions juridiques. Les

³⁶ Bureau de la planification stratégique et de la gestion du rendement (2012), ministère de la Justice du Canada, Sondage sur la satisfaction des clients : Portefeuille des organismes centraux.

résultats du sondage sur la satisfaction des clients indiquent que les clients sont satisfaits du niveau de consultation. Les services de consultation juridique du POC ont obtenu une cote supérieure à la cible ministérielle de 8,0 pour la participation des clients à la formulation des stratégies et des positions juridiques (8,2 sur 10) et la participation des clients à l'examen et à la formulation d'options juridiques destinées à atténuer les risques juridiques cernés (8,3 sur 10).³⁷

4.3.4. Appui aux besoins législatifs du client

Le Portefeuille travaille principalement à aider les clients à répondre à leurs besoins législatifs par la prestation de conseils juridiques sur les lois existantes ou proposées. La plupart des SJM du Portefeuille n'interviennent pas directement dans la rédaction des lois ou des règlements; Finances – DDF est l'exception qui confirme la règle. Les avocats des SJM aident plutôt leurs clients en rédigeant les instructions des clients et en assurant la liaison avec la Direction des services législatifs (DSL), qui rédige la législation ou la réglementation.

Les résultats des entrevues et du sondage sur la satisfaction des clients ont aussi révélé que le rôle du Portefeuille est davantage de traduire la politique en textes législatifs que d'aider à formuler ou élaborer la politique. Cette perspective est la même pour les SJM du POC, qui aident à la rédaction législative en assurant la liaison avec la DSL, et pour Finances – DDF, qui fournit directement des services de rédaction législative et réglementaire. Dans le sondage sur la satisfaction des clients, la plupart des utilisateurs des services de rédaction législative et réglementaire ont dit qu'ils ont besoin « dans une mesure modérée » des services du Ministère pour élaborer la politique à traduire dans la législation ou la réglementation. Parmi les autres répondants, ceux qui ont dit n'avoir nul besoin de l'aide du Ministère sont plus nombreux que ceux qui en ont beaucoup besoin.

Par conséquent, lorsque les clients ont décrit comment leurs SJM ont contribué à la capacité de leur ministère/organisme d'atteindre ses buts et objectifs législatifs, les clients ont mis essentiellement l'accent sur l'aide des avocats pour la gestion des risques juridiques plutôt que sur l'aide pour la rédaction législative. La gestion des risques juridiques est traitée à la section 4.3.1.

Lorsque les clients ont parlé du rôle que joue le Portefeuille dans la rédaction de projets de loi, de règlement et d'autres textes réglementaires, leurs commentaires étaient positifs et reflétaient un rapport de travail étroit avec les avocats. Ainsi, les avocats des SJM siègent souvent aux groupes de travail des clients sur la rédaction législative/réglementaire. Pour les SJM qui ne fournissent

³⁷ Bureau de la planification stratégique et de la gestion du rendement (2012), ministère de la Justice du Canada, Sondage sur la satisfaction des clients : Portefeuille des organismes centraux.

pas directement de services de rédaction législative et réglementaire, leurs clients ont dit que les avocats des SJM qui travaillent avec la DSL les ont tenus bien informés et ont veillé à soumettre à l'examen des clients les questions ou commentaires appropriés des rédacteurs. Les clients des Finances – DDF, la Division qui fournit directement des services de rédaction législative et réglementaire, étaient également satisfaits. Dans le sondage de 2012, les résultats pour ces services dépassaient la cible ministérielle de 8,0 pour la rédaction législative (8,7) et pour la rédaction réglementaire (8,6).³⁸

Au cours des entrevues, les avocats du POC ont mentionné un point susceptible d'amélioration dans le travail avec la DSL : la rapidité du travail de réglementation peut poser problème. La difficulté est que les rédacteurs de règlements n'ont aucun moyen d'établir les priorités de leur travail, comme le font les rédacteurs législatifs (le Bureau du Conseil privé intervient dans la détermination des priorités). Quelques avocats du POC croient qu'il serait utile d'avoir une plus grande coordination des priorités entre les rédacteurs de projets de loi et les rédacteurs de règlements, puisque les règlements sont parfois requis pour la mise en œuvre des nouvelles lois.

4.3.5. Règlement efficace des affaires de contentieux

Le Ministère est engagé depuis toujours à appliquer des stratégies de règlement rapide pour les dossiers de contentieux, là où il y a lieu. Cet engagement est reflété également dans l'Initiative d'optimisation des processus de 2012, qui prévoit l'obligation de demander aux clients le mandat de régler les affaires rapidement dans les dossiers de contentieux comme moyen d'obtenir les résultats souhaités par les clients à coût abordable. Bien sûr, il peut être préférable de judiciairiser le contentieux et d'obtenir une décision du tribunal dans certains dossiers, comme dans ceux qui touchent des enjeux de droit public ou constitutionnel, des questions importantes de politique gouvernementale, les droits ou les principes à confirmer par les tribunaux, ou les enjeux nécessitant une application convergente de la loi. Par conséquent, bien qu'il soit encouragé, le règlement rapide des différends n'est pas la voie dans laquelle il faut s'engager dans toutes les affaires.

La plupart des sources d'information indiquent que le Portefeuille fait une utilisation appropriée des processus de règlement des différends (RD) pour régler les affaires de contentieux. Les résultats du sondage sur la satisfaction des clients donnent la preuve que le POC repère les bonnes options de RD pour répondre aux besoins des clients; en 2012, les services de consultation

³⁸ Ces résultats sont dans les deux cas meilleurs que ceux du sondage de 2008, mais il faut quand même faire preuve de circonspection dans leur interprétation, compte tenu du faible échantillon de ceux utilisant ces services et de la marge d'erreur élevée. Bureau de la planification stratégique et de la gestion du rendement (2012), ministère de la Justice du Canada, Sondage sur la satisfaction des clients : Portefeuille des organismes centraux.

juridique et de contentieux du POC ont été cotés 8,5 et 8,6 sur 10, respectivement, pour ce qui est de la « [détermination] des occasions de recourir à des pratiques de RD, lorsqu'elles conviennent ». ³⁹ Les avocats du POC qui ont répondu au sondage ont aussi affirmé que le RD est bien utilisé (12 employés sur 16 qui ont pu commenter). Les entrevues (avec le client, le POC et d'autres intervenants du Ministère) ont confirmé ces constatations. Selon les clients interviewés, les avocats du Portefeuille proposent la médiation lorsqu'il y a lieu et ils représentent efficacement les clients dans les négociations ou la médiation. En particulier, les principaux intervenants ont signalé que la médiation volontaire est disponible dans certains conseils ou tribunaux auxquels les clients du POC ont affaire, comme la CRTEFP ou le Tribunal des droits de la personne. Une limitation qui complique le recours au RD dans les affaires dont sont saisis ces conseils ou tribunaux est l'incapacité d'effectuer une évaluation du risque complète tant qu'on ne dispose pas de plus d'information, ce qui est habituellement plus tard dans le déroulement de la cause. Il arrive que la possibilité d'un règlement efficace des différends n'existe alors plus. Le Portefeuille n'a pas été tenu responsable de cette situation, qui s'explique plutôt par la nature du processus de contentieux.

Selon les données iCase de 2010-2011 à 2014-2015, il semble que le RD est rarement approprié pour les dossiers du Portefeuille. Le RD a été coté « sans objet » dans 45 % des dossiers des SJM fermés et dans 63 % des dossiers fermés par les bureaux régionaux. Le POC est en-deçà de la moyenne ministérielle pour le règlement des dossiers de contentieux. Selon les données iCase disponibles, alors que les bureaux régionaux règlent environ 15 % de leurs dossiers de contentieux fermés du POC chaque année, le Rapport ministériel sur le rendement pour 2011-2012 indique que 23 % des dossiers de contentieux ont fait l'objet d'un règlement. ⁴⁰ Les SJM ferment aussi un grand nombre des dossiers de contentieux chaque année. Selon iCase, ils utilisent le RD dans moins de 1 % de leurs dossiers de contentieux fermés. Les SJM et les bureaux régionaux ont tendance à faire appel à la négociation, puis à la médiation volontaire. Il y aurait lieu de signaler également que, pour les SJM, les données iCase ne sont pas complètes, car, dans plus de la moitié des dossiers, rien n'indiquait si le RD a été utilisé. Cela dit, il est possible que le CT, les organismes distincts et les administrateurs généraux aient tenté de régler un grand nombre de dossiers de contentieux du travail et de l'emploi avant leur affectation aux SJM du SCT.

³⁹ Bureau de la planification stratégique et de la gestion du rendement (2012), ministère de la Justice du Canada, Sondage sur la satisfaction des clients : Portefeuille des organismes centraux.

⁴⁰ Le Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012 est le plus récent rapport pour lequel le taux de règlement du Ministère est disponible. Ministère de la Justice du Canada (2012). Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012.

4.3.6. Protection des intérêts de la Couronne

Ce résultat est considéré dans la perspective de la formulation de stratégies juridiques dans une optique pangouvernementale. Une caractéristique essentielle de cette approche est d'assurer des conseils juridiques convergents, ce pour quoi il faut, en particulier, une coordination efficace à l'échelle du gouvernement.

De nombreux clients du Portefeuille n'ont pas d'expérience directe de la coordination entre plusieurs ministères, vu qu'ils ont rarement des dossiers mettant en cause plus que leur ministère (p. ex., le CT) ou qu'ils ne font pas partie du gouvernement (la CFP relève directement du Parlement). D'autres ministères du Portefeuille travaillent souvent avec plusieurs ministères. Ainsi, le Régime de pensions du Canada est une responsabilité partagée avec les Finances, l'Agence du revenu du Canada et Emploi, et Développement social Canada. Les trois ministres sont responsables de différents volets du Régime de pensions du Canada, d'où la nécessité d'un degré élevé de collaboration et de coordination entre les ministères.

Dans la plupart des situations qui demandent une coordination interministérielle, les clients (dans les entrevues des principaux intervenants et les études de cas) ont dit que les SJM concernés du ministère de la Justice parlent d'une même voix et que leurs conseils sont convergents. La coordination était considérée comme un point fort du Ministère. En cas de conflits, le Ministère applique des processus internes pour déterminer quels devraient être les conseils juridiques à donner et veiller à la convergence. Par exemple, le Comité national du contentieux offre une tribune pour discuter des positions juridiques dans les affaires de profil élevé avant qu'elles ne soient judiciairisées, afin que les positions soient convergentes à l'échelle nationale et tiennent compte des politiques du gouvernement. La structure du Portefeuille offre aussi une plateforme pour la discussion des questions juridiques qui intéressent plusieurs ministères et organismes clients.

Les avocats du POC ont aussi fait état d'outils qui facilitent l'uniformité, comme la LGFP annotée, qui est dans Justipédia et à la disposition des avocats à l'échelle du pays; les groupes de pratique, qui permettent aux avocats exerçant dans des domaines semblables du droit de se réunir et de discuter d'enjeux; et les notes de pratique, qui servent de guide sur les questions juridiques pour les avocats. En outre, au sein du Portefeuille, il est fréquent de former des groupes de travail pour les dossiers de profil élevé afin de faciliter la coordination nécessaire avec les autres ministères et organismes concernés.

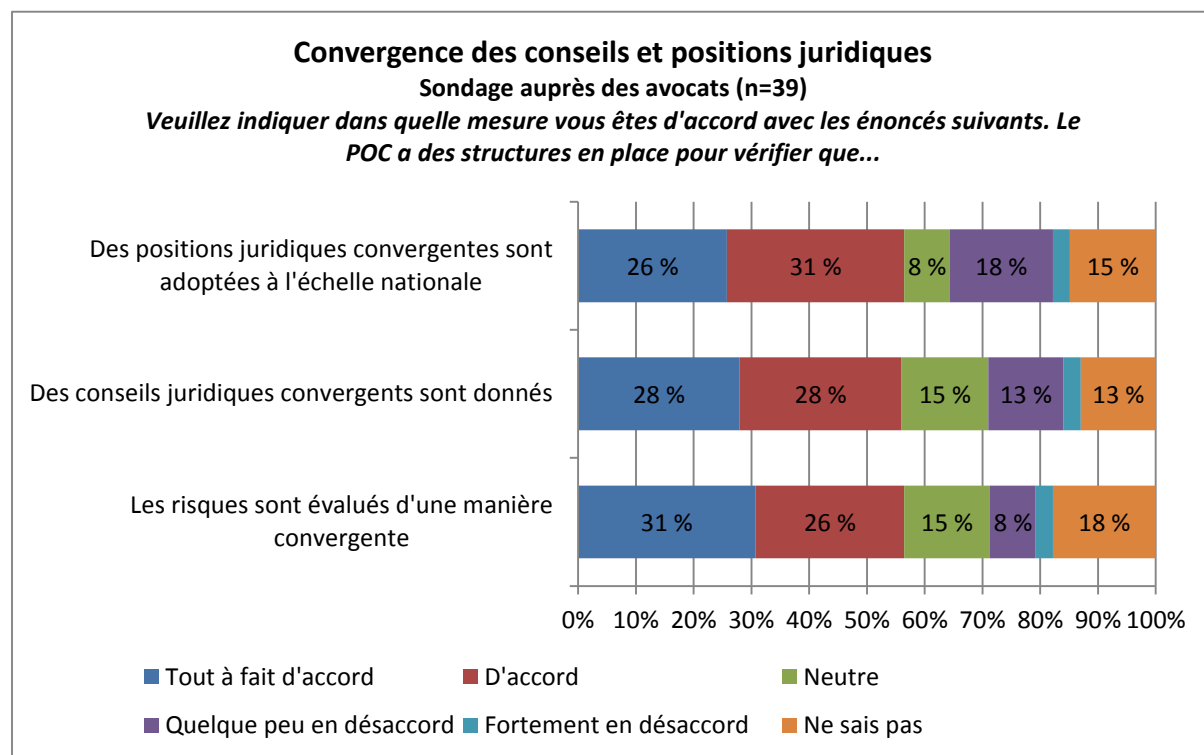
Dans le sondage et les entrevues, les avocats ont aussi dit que le Portefeuille consulte les sections spécialisées du Ministère et les autres SJM à l'extérieur du Portefeuille selon qu'il y a lieu. Les

clients ont confirmé que cette consultation se fait lorsqu'il y a lieu. Dans la perspective des avocats du POC et des clients, on juge essentiel de faire participer les autres ministères concernés pour protéger les intérêts de la Couronne et donner des conseils convergents à l'échelle nationale. De même, la consultation des sections spécialisées du Ministère qui ont une expertise dans divers domaines juridiques, comme le droit administratif, le droit constitutionnel et le droit de la protection des renseignements personnels, donne au Portefeuille un moyen de veiller à ce que ses conseils juridiques dans ces domaines juridiques de base soient convergents et tiennent compte de l'ensemble du gouvernement.

L'évaluation a révélé des possibilités d'amélioration des structures du POC pour gérer les conflits et promouvoir la convergence des conseils et des positions juridiques. Quelques principaux intervenants ont signalé que certains avocats des SJM se mettent à défendre les intérêts de leurs clients (particulièrement dans le cas des organismes centraux des Finances et du CT), ce qui rend difficile la communication ouverte avec les avocats plaidants et les autres SJM. Ces principaux intervenants ont fait remarquer que les organismes centraux semblent tenir pour acquis qu'ils auront le dernier mot sur les instructions, même lorsqu'ils ne sont pas les premiers responsables des dossiers, ce qui a entraîné des retards dans certains cas et fait naître des tensions entre les avocats. On a proposé une plus grande ouverture des communications pour améliorer ces situations, tout en signalant que cette situation particulière s'était améliorée ces dernières années.

Le sondage mené auprès des avocats pour l'évaluation révèle également une vue plutôt négative des structures du POC pour la promotion de la convergence. Alors que la majorité (56 %) croit que le Portefeuille s'est donné des structures permettant d'évaluer les risques de façon convergente, que le Ministère donne des conseils convergents, et que des positions juridiques convergentes sont adoptées à l'échelle nationale, moins d'un tiers sont pleinement d'accord et environ un sixième sont sans avis. Les répondants qui ne sont pas d'accord se situent dans la fourchette de 10 % (évaluation convergente des risques juridiques) à 21 % (positions nationales convergentes).

Figure 4 : Convergence des conseils et positions juridiques⁴¹



4.4. Rendement – efficacité et économie

Cette section traite de la capacité du POC de gérer le coût et la demande des services juridiques et la mesure dans laquelle les services juridiques fournis sont rentables.

Initiative d'optimisation des processus

Dans le cadre du PARD en 2012 et de l'Examen des services juridiques en 2014, le Ministère s'est engagé à gérer le coût et la demande de ses services juridiques, tout en veillant à maintenir la qualité des services juridiques. Il a adopté plusieurs mesures d'optimisation des processus pour réaliser les économies souhaitées. Ces mesures s'appliquaient à la fois aux services de consultation et aux services de contentieux et devaient se solder par une réduction de 72 postes ETP à l'échelle du Ministère pour l'exercice 2014-2015. Au départ, la contribution du POC devrait être une réduction de cinq ETP (quatre ETP de LP et un ETP d'AS) entre 2012-2013 et novembre 2014.

⁴¹ Les pourcentages ayant été arrondis, il est possible que leur somme ne corresponde pas à 100 %.

Cependant, avec le besoin de nouvelles ressources humaines pour le CDTE, il a fallu réviser les attentes à l'endroit du POC et viser une réduction de quatre ETP (trois ETP de LP et un ETP d'AS).

La réduction du nombre de ces postes devait être appuyée par d'autres initiatives d'optimisation des processus – en particulier, un accroissement du recours aux parajuristes (qui devait faire réaliser 30 % d'économies) et une plus grande présélection et priorisation des demandes des clients (qui devaient représenter 70 % d'économies). Le tableau 6 donne une liste des mesures d'optimisation des processus qui sont très pertinentes pour le POC.

Tableau 6 : Mesures d'optimisation des processus (2012)

Services de consultation	Services de contentieux
• Présélection et priorisation des demandes des clients • Suivi des dossiers où il y a plus de deux LP • Suivi des dossiers dépassant 75 heures • Application des principes de gestion de projets aux principaux dossiers • Accroissement du recours aux parajuristes	• Réduction de 4,5 % du nombre moyen d'heures consacrées aux dossiers • Utilisation de repères pour certaines catégories de dossiers • Application de l'approche de gestion de projets aux grands dossiers • Négociation du niveau des services avec les clients, dès le départ • Surveillance des dossiers demandant plus de deux LP ou plus de 100 heures (réduction de 4,5 % du temps consacré aux dossiers de contentieux) • Accroissement du recours aux parajuristes

Selon les rapports et les entrevues internes du Portefeuille, le POC a fait ce qui suit pour satisfaire aux obligations que lui imposait l'optimisation des processus. Bien que certains des gains d'efficacité réalisés dans le cadre des mesures d'optimisation du processus soient quantifiables comme il est indiqué ci-dessous, les principaux intervenants ont précisé que, pour certaines mesures, il est difficile de quantifier les progrès réalisés. On s'inquiète également du degré d'applicabilité des stratégies d'optimisation dans un environnement où il n'y a essentiellement pas de contentieux, et avec les organismes centraux, où de nombreux enjeux sont complexes ou le nombre d'avocats dans des SJM est déjà restreint au départ.

- **Présélection et priorisation des demandes des clients :** En général, les SJM du Portefeuille ont commencé à présélectionner les demandes pour vérifier qu'il s'agit de demandes concernant des questions juridiques et que les urgences sont bien signalées afin qu'elles puissent être traitées immédiatement. Ainsi, les SJM de la CFP ont établi une boîte de réception générique pour toutes les demandes des clients afin de permettre l'acceptation et la priorisation. Les approches de la présélection des demandes sont traitées aux réunions des directeurs du POC, ce qui permet de partager de l'information sur les approches et les pratiques exemplaires.

Le Portefeuille a aussi restreint son travail dans les domaines juridiques non essentiels en se limitant à donner des conseils sur les mémoires au Cabinet, les présentations au CT et les questions de budget. Quelques clients ont fait observer qu'ils souhaiteraient savoir plus clairement lorsqu'il convient de faire intervenir les SJM, peut-être parce qu'ils se sont vu refuser du travail vu qu'il ne s'agissait pas de questions juridiques.

- **Suivi des dossiers :** D'après les documents du POC remplis dans le cadre des exercices de rapport sur l'optimisation du processus, le Portefeuille a surveillé activement les dossiers ayant plus de deux LP et un nombre d'heures dépassant les seuils établis.⁴² Les rapports iCase de ces dossiers ont été produits afin de permettre aux chefs des SJM de confirmer auprès de leurs avocats que, dans de tels dossiers, les rôles étaient clairs, et que les avocats ont assuré un usage efficient de leur temps. Ces rapports ont également fait l'objet de discussions au cours des réunions des directeurs du POC. En outre, la surveillance par le Portefeuille du niveau d'effort consacré aux dossiers du POC s'est soldée par des efforts visant à réduire le double emploi dans les dossiers de contentieux et pour faire en sorte que le temps de consultation comptabilisé dans les dossiers de contentieux se limite aux conseils essentiels afin d'appuyer avec efficience les avocats plaidants dans des instances judiciaires. Les rapports iCase du Portefeuille font état d'une réduction de 3 % à 5 % du nombre moyen d'heures par dossier au cours des deux premiers trimestres de 2013-2014 comparativement à la même période de l'exercice précédent.
- **Utilisation de repères pour certaines catégories de dossiers de contentieux :** Le Portefeuille a commencé à avoir recours à des repères pour examiner l'administration des transactions financières, comme l'évaluation du temps consacré aux nouvelles transactions et les coûts de celles-ci par rapport à des transactions similaires. Selon les rapports du POC, il pourrait y avoir d'autres types de dossiers qui pourraient faire usage de repères, comme les demandes de contrôle judiciaire de la CFP. Selon les avocats, dans la plupart des cas, il serait difficile de mettre en œuvre des repères à grande échelle dans le Portefeuille étant donné la spécificité des litiges devant les tribunaux administratifs comme la CRTEFP, et des litiges en matière de travail et d'emploi.
- **Application de la gestion de projets pour les dossiers :** Le recours à la gestion de projets pour les dossiers s'aligne sur le Modèle de pratique du droit du Ministère, dans lequel, pour réaliser des économies, le travail à faible risque et peu complexe doit être confié à des avocats débutants. Le Portefeuille indique qu'il a affecté le travail en fonction de l'ancienneté et de l'expertise des avocats et de la nature et de la complexité du dossier. Cela comprend des efforts pour transférer les dossiers peu complexes à des avocats débutants et pour donner une plus

⁴² Comme il est indiqué dans le tableau 6, c'est-à-dire les dossiers de consultation dépassant 75 heures et les dossiers de contentieux dépassant 100 heures.

grande indépendance (c.-à-d. moins de supervision) aux avocats de tous les niveaux pour la gestion de leurs dossiers. L'évaluation a eu de la difficulté à faire cette vérification avec les données iCase vu que la plupart des dossiers de consultation, de contentieux et de rédaction législative des SJM du POC ne contenaient pas d'indication numérique du niveau de risque ou de complexité.

En outre, le Portefeuille a lancé d'autres activités de gestion de projets. Il a fait des efforts pour consolider les services aux clients sous la responsabilité d'un même avocat – afin de permettre aux avocats de se spécialiser davantage dans l'examen des demandes pour le client/l'enjeu particulier et d'offrir des services plus rapides et plus cohérents (p. ex., en matière de pensions, de politique sociale, de développement économique, pour certains aspects de la LGFP, etc.). Le Ministère a donné de la formation en gestion de projets, à laquelle ont assisté les avocats du POC. Selon ses rapports, le Portefeuille a accru le nombre de dossiers où il y a des plans de gestion de projets en place. Il a aussi accentué plus nettement les pratiques exemplaires, y compris par la création d'une foire aux questions et de documents de référence pour Justipédia et d'autres bases de données et par ses efforts pour uniformiser les réponses aux demandes des clients et répondre électroniquement à de telles demandes.

Reflétant des efforts de gestion de projets pour aider les avocats à se concentrer sur le travail juridique plutôt que sur les services non juridiques pour les clients, le nombre d'heures de travail non juridique consacrées aux dossiers des clients a diminué de 31 % au cours de la période de référence de l'évaluation.

- **Négociation des niveaux de service dès le départ :** Négocier les attentes en matière de service et obtenir des clients le mandat de régler les affaires rapidement dans les dossiers de contentieux est une façon de veiller à atteindre les résultats souhaités par les clients à coût abordable. Cette mesure d'optimisation des processus correspond à un engagement de longue date du ministère de la Justice d'appliquer des stratégies de règlement rapide, qui a consisté à élaborer des politiques, à offrir de la formation sur les processus efficaces de RD, ainsi qu'à donner des outils (p. ex., des gabarits, des trousseaux d'outils, des listes de contrôle) pour aider les avocats. Selon des rapports du Portefeuille, des discussions ont lieu avec les clients ou les avocats adverses afin d'examiner la possibilité d'un règlement rapide et à l'amiable, le cas échéant. Par exemple, dans tous les dossiers de contentieux portant sur des questions liées aux ressources humaines et des sanctions administratives pécuniaires, les risques juridiques et la probabilité de succès évalués par les avocats plaidants sont communiqués aux clients lorsqu'une poursuite est engagée devant une cour ou un tribunal. Étant donné que les données iCase sur le RD sont limitées, l'évaluation n'a pas pu confirmer que cette amélioration du processus a eu lieu.

- **Accroissement du recours aux parajuristes :** Le Portefeuille fait état d'efforts pour accroître le recours aux parajuristes. Notamment, on a créé un poste de parajuriste au sein des SJM de la CFP, deux SJM discutent avec les clients au sujet de propositions pour recruter des parajuristes, et d'autres SJM déploient des efforts supplémentaires pour faire une « utilisation maximale » de l'aide des parajuristes aux frais des clients – en leur faisant mener des recherches préliminaires dans les dossiers de consultation et assumer des tâches de préparation des dossiers de contentieux. L'évaluation ne pouvait confirmer l'accroissement du recours aux parajuristes parce que ceux-ci, comme employés des ministères et organismes clients, ne comptabilisaient pas leur temps dans iCase avant l'entrée en vigueur du Protocole national de comptabilisation du temps en juillet 2015. Cependant, d'après le sondage auprès des avocats, cela demeure un point susceptible d'amélioration. Les avocats qui ont travaillé avec des parajuristes se répartissaient également entre ceux qui ont dit avoir utilisé les parajuristes à leur plein potentiel dans au moins la moitié des dossiers auxquels ils avaient travaillé au cours des deux dernières années (n=14), et ceux qui ont dit que cela était arrivé dans moins de la moitié de leurs dossiers (n=12).

Comme il a été mentionné précédemment, l'objectif du POC était de réduire son effectif d'ETP de quatre (trois ETP de LP et un ETP d'AS).⁴³ L'objectif a été atteint au moyen de mesures d'optimisation du processus prises par le Portefeuille. De plus, comme il a été précisé à la section 2.3, le POC a réalisé une réduction nette supplémentaire de 0,8 ETP de LP au cours de la période visée par l'évaluation.

Effectif et capacité de répondre à la demande

La diminution de l'effectif n'a pas compromis la capacité du Portefeuille de répondre à la demande. En général, les principaux intervenants estiment que le Portefeuille a la capacité de répondre à la demande, mais pensent que certains SJM qui ont connu une diminution de leur effectif disposaient de ressources bien minces (p. ex., le CT). Cela dit, les principaux intervenants du POC et des clients croient que la stabilité du personnel a fait contrepoids aux légères diminutions de l'effectif. Par contre, il y a peut-être risque de perdre cette stabilité car les avocats perçoivent que les possibilités de promotion sont limitées. Les résultats du SAFF indiquent des problèmes possibles au sujet des occasions de promotion et de la rémunération appropriée des employés. Au cours de chacune des trois années du sondage, les répondants du POC étaient proportionnellement beaucoup plus nombreux à croire qu'à ne pas croire qu'ils avaient des perspectives de promotion dans leur

⁴³ À l'origine, la réduction devait être de quatre ETP de LP, mais cela a changé lorsqu'il a fallu un nouvel ETP de LP pour le CDTE.

ministère ou organisme, compte tenu de leur scolarité, de leurs compétences et de leur expérience. Plus particulièrement :

- en 2014, 30 % étaient d'accord, et 57 % en désaccord;
- en 2011, 27 % étaient d'accord, et 54 % en désaccord;
- en 2008, 31 % étaient d'accord, et 55 % en désaccord.⁴⁴

Le Centre du droit du travail et de l'emploi

La création du CDTE faisait partie du PARD et, bien que les opérations du CDTE échappent à la portée de cette évaluation, il est important pour l'évaluation de reconnaître la responsabilité et les résultats du POC pour cette initiative. Comme on a pu le voir à la section 2.2.2, le CDTE est logé dans les locaux des SJM du SCT. Les rapports sur les opérations du Centre révèlent le maintien d'une collaboration régulière entre le CDTE et les SJM du SCT, et indiquent que cette collaboration aide à communiquer des conseils convergents, à éviter le double emploi, et à déterminer les ressources appropriées pour gérer les questions de droit du travail et de l'emploi (DTE). En outre, le POC a travaillé à la création et à l'établissement du CDTE de plusieurs façons, notamment par : l'étude des options de modèle pour le CDTE; l'établissement de protocoles détaillant le rôle et le travail du Centre; et la formulation de lignes directrices pour les SJM sur le moment où il faut consulter le CDTE.

Le CDTE est destiné à faciliter le travail relié au DTE, et à réaliser des gains d'efficacité par ce travail. Les activités suivantes du CDTE devraient entraîner des gains d'efficacité :

- élaboration de directives sur la pratique et de documents de travail sur les nouvelles tendances et les questions d'intérêt pour tout le Ministère;
- aide aux avocats du Ministère dans des dossiers particuliers par l'offre d'expertise en DTE (le CDTE appuie principalement le travail de DTE accompli par des praticiens du droit « exclus » à l'échelle du Ministère, ce qui comprend les avocats des SJM, des bureaux régionaux et des autres secteurs du Ministère) pour mieux permettre aux avocats de conseiller les clients sur les questions découlant de la fonction « employeur » qu'exercent les administrateurs généraux;
- offre d'occasions de formation et de perfectionnement sur les tendances et les enjeux récurrents en DTE;

⁴⁴ Statistique Canada. (2008, 2011, 2014). Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux par question pour le Portefeuille des organismes centraux.

- création d'outils d'information, d'outils de partage des connaissances et de ressources (y compris l'amélioration des documents de DTE disponibles par Justipédia), et d'outils de pratique se rapportant aux enjeux récurrents de DTE.

Au 31 mars 2015, le CDTE avait réussi à :

- aider les avocats du Ministère pour les demandes dépassant les cibles estimées pour cette activité;
- mettre à jour les outils, les ressources et les avis, et réorganiser les secteurs de Justipédia concernant le DTE (avec liens d'accès aux outils de pratique du DTE);
- tenir un forum de plus de 90 participants sur le DTE;
- élaborer un processus pour reconnaître les enjeux émergents et établir la collaboration entre les praticiens du DTE;
- réduire le temps consacré aux questions de DTE par les avocats en dehors des SJM du SCT.

La prochaine évaluation du POC devrait pouvoir donner une évaluation plus détaillée de la contribution du CDTE à l'efficacité et à l'économie du Ministère pour ce qui concerne les questions de DTE.

Réalisations d'ensemble

Bien qu'il ne soit pas encore possible de quantifier les incidences de certaines mesures d'optimisation des processus, l'évaluation a fait constater que le Portefeuille a pris plusieurs mesures pour maximiser l'atteinte des résultats tout en gardant au minimum l'utilisation des ressources.

5. CONCLUSIONS

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

Besoin continu des services du Portefeuille

L'évaluation a confirmé le besoin continu du Portefeuille pour le rôle qu'il joue au sein du gouvernement fédéral, le type d'expertise qu'il offre, et la demande continue de ses services. La structuration par portefeuille du Ministère continue de répondre aux besoins de ses ministères et organismes clients ainsi que de l'ensemble du gouvernement. En affectant ses avocats aux clients par portefeuille, le Ministère aligne l'expertise des avocats sur les besoins juridiques des clients. Par ailleurs, la structure par portefeuille favorise l'uniformité d'approche, et peut faciliter le partage d'information et la collaboration, selon qu'il y a lieu. La demande des services du POC, mesurée par le nombre d'heures consacrées aux dossiers activement gérés, est demeurée assez constante, ce qui reflète le besoin continu des services du Portefeuille.

Alignement sur les priorités et les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Le POC appuie et maintient les priorités gouvernementales. Le travail du Portefeuille est étroitement aligné sur les priorités et les engagements du gouvernement fédéral dont il est fait mention dans les discours du Trône et les budgets fédéraux. En particulier, les domaines de la politique fiscale, les efforts de lutte contre le terrorisme, la législation touchant les régimes de retraite, ainsi que les initiatives liées à « une bonne gouvernance et une saine intendance en vue de faciliter des services efficaces et efficaces aux Canadiens » nécessitent tous le soutien des services juridiques du POC. L'évaluation montre que le POC a répondu aux besoins juridiques des clients, qui évoluent en fonction des priorités du gouvernement.

Alignement sur les résultats stratégiques du Ministère

Les résultats de l'évaluation indiquent également que le POC aide le Ministère à atteindre ses priorités stratégiques. Le Portefeuille appuie le premier résultat stratégique d'« *Un système de justice canadien équitable, adapté et accessible* » en exerçant les responsabilités que lui confie la *Loi sur le ministère de la Justice* de veiller à ce que le gouvernement agisse conformément à la loi. Le Portefeuille aide le Ministère à atteindre son deuxième résultat stratégique – « *Un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité* » – par la prestation de services de consultation juridique, de contentieux et de rédaction législative à ses ministères et organismes clients.

5.2. Conception du Portefeuille

Globalement, les résultats de l'évaluation indiquent que la structure du POC est appropriée et qu'elle appuie son objectif de services juridiques de haute qualité, tout en indiquant un point d'amélioration possible.

Points forts de la structure du Portefeuille

La SMA exerce un rôle bien particulier comme chef du POC et comme SMA de la Direction générale du droit de Finances Canada. Ainsi, la SMA relève des sous-ministres de deux ministères – Justice et Finances.⁴⁵ Presque tous les avocats du POC considèrent que ce double rôle est avantageux, car il donne à la SMA une perspective plus vaste capable d'éclairer les travaux du Portefeuille.

Le Portefeuille a aussi la bonne combinaison de ministères et organismes centraux. Deux organismes centraux (les Finances et le CT) font partie du POC, et les autres ministères et organismes sont des associés naturels, en ce sens qu'ils relèvent directement du ministre de l'un des organismes centraux ou qu'ils s'y rattachent par l'objet de leur travail.

Les autres secteurs du Ministère complètent et appuient les travaux du Portefeuille, mais il n'y a ni double emploi ni chevauchement avec ses services juridiques. Les SJM du Portefeuille demandent l'aide des sections spécialisées de Justice lorsqu'ils ont besoin d'expertise spécialisée pour des questions nouvelles ou complexes dans ces domaines juridiques. Au sein du POC, malgré la possibilité de chevauchement des questions juridiques parmi les ministères ou organismes

⁴⁵ La SMA offre aussi un soutien à la secrétaire du Conseil du Trésor relativement à certaines questions.

clients, le Portefeuille prend des mesures pour éviter le double emploi ou la non-convergence de ses conseils juridiques.

Limitation éventuelle

La seule limitation éventuelle qu'a fait ressortir l'évaluation est la transmission de l'information du Portefeuille aux avocats dans les SJM. Le pourcentage des répondants du POC qui croient que l'information essentielle passe efficacement de la haute direction aux employés est tombé de 66 % en 2008 à 49 % en 2011, puis à 46 % en 2014. Au cours des entrevues, certains avocats du POC ont dit que la réunion avec la SMA devrait être plus fréquente qu'annuelle et, par conséquent, que la qualité du partage de l'information dépendait beaucoup de l'environnement des SJM individuels.

5.3. Rendement

L'analyse du rendement couvre l'atteinte des résultats attendus et la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints avec efficience et efficacité.

5.3.1. Efficacité

Gestion du risque juridique

De nombreuses sources d'information indiquent que le risque juridique est géré et que les clients ont un haut degré de satisfaction à l'égard des travaux que fait le Portefeuille pour définir, évaluer et gérer le risque juridique présenté par les dossiers. Cependant, une analyse des données iCase, ainsi que les observations provenant des entrevues des principaux intervenants, révèlent que les avocats des SJM ont peut-être certaines difficultés à se conformer aux exigences de consigner dans iCase l'évaluation du risque lié aux dossiers de consultation et de rédaction législative. Peu de dossiers (3 % des dossiers de consultation et 2 % des dossiers de rédaction législative) renferment des cotes de risque numériques. Dans la plupart des dossiers autres que de contentieux, l'évaluation du risque juridique était « trop faible pour se matérialiser dans un avenir prochain ». Selon les principaux intervenants, la raison de cette cote est qu'il est impossible d'évaluer le risque juridique avant qu'il ne soit donné suite aux conseils juridiques. Quant à savoir si l'utilisation de « trop faible » pour presque tous les dossiers de consultation et de rédaction législative correspond aux attentes du Ministère pour l'utilisation du nouveau protocole de gestion du risque juridique, c'est au Ministère d'en décider.

Offre de services juridiques de haute qualité

Les données recueillies dans le cadre de l'évaluation confirment que le POC assure des services rapides et de haute qualité aux ministères et organismes clients. Les clients considèrent que les avocats répondent à leurs demandes et respectent leurs échéances, malgré les contraintes de ressources. Quant à leur capacité de réaction, le seul domaine d'amélioration possible, selon le sondage sur la satisfaction des clients, est la communication de mises à jour ou de rapports d'étape, mais il faut quand même noter que les cotes globales pour la capacité de réaction sont élevées. Les clients considèrent aussi que le Portefeuille comprend bien leurs problèmes juridiques. L'expertise des avocats et la stabilité du personnel sont considérées comme des points forts essentiels des SJM et aident les avocats à comprendre le détail et la complexité de leurs problèmes juridiques. L'importance de la stabilité du personnel fait aussi ressortir un risque futur possible, car les résultats du SAFF indiquent un niveau plus élevé d'incertitude parmi les avocats du POC au sujet de leur avenir dans leur poste, comparativement à l'ensemble des avocats du Ministère. À ce souci se rattache la suggestion offerte par quelques clients que le Portefeuille donne plus d'avis écrits, pour que la mémoire institutionnelle ne se perde pas avec leur départ ou à leur retraite.

Les avocats du POC croient qu'ils ont les structures et les outils nécessaires pour donner des conseils juridiques de haute qualité, bien que la formation soit un domaine susceptible d'amélioration. Selon les résultats du sondage auprès des avocats, environ un tiers des répondants considèrent que la quantité de formation offerte et la pertinence de cette formation pour leur travail sont passables ou faibles.

Contribution à l'élaboration des programmes et des politiques des clients

L'évaluation a révélé que les SJM du Portefeuille contribuent à l'élaboration des politiques et des programmes en expliquant les risques juridiques et en exposant leurs options à leurs ministères clients. En outre, le niveau d'engagement et de consultation des avocats avec les clients joue pour beaucoup dans la décision des clients de tenir compte ou pas des conseils juridiques des avocats. Les clients ont dit, au cours des entrevues et dans le sondage sur la satisfaction des clients, que le Portefeuille fait bien participer les clients à la formation des stratégies et des positions juridiques.

Soutien des besoins législatifs des clients

La plupart des SJM du Portefeuille ne participent pas directement à la rédaction législative, sauf Finances – DDF. La plupart de ceux-ci aident plutôt les clients en rédigeant des instructions et

assurant la liaison avec la DSL. L'évaluation a révélé que les clients sont satisfaits de l'aide qu'ils reçoivent du Portefeuille pour leurs besoins législatifs.

Règlement efficace des litiges

La plupart des sources d'information révèlent que le Portefeuille fait une bonne utilisation des processus de RD. La médiation est proposée là où il y a lieu et lorsque les avocats poursuivent des négociations dans des dossiers. Les avocats du POC ont signalé qu'il peut être difficile de déterminer s'il faut recourir au RD dans certains dossiers, vu que les avocats ne peuvent effectuer une évaluation complète du risque avant d'obtenir plus d'information, soit habituellement plus tard dans le dossier. D'après les données iCase, de nombreux dossiers de contentieux du POC se prêtent mal au RD, et peu de cas se règlent par voie de RD. Comparativement au taux de règlement du Ministère (23 %), le POC règle peu de dossiers (15 % des dossiers de contentieux régionaux et 1 % des dossiers de contentieux des SJM). iCase ne renferme aucune indication de recours au RD pour plus de la moitié des dossiers de contentieux fermés des SJM du Portefeuille; cependant, il est possible qu'on ait tenté de régler un grand nombre de dossiers de contentieux du travail et de l'emploi avant leur affectation aux SJM du SCT.

Protection des intérêts de la Couronne

Le Portefeuille protège les intérêts de la Couronne en veillant à donner des conseils juridiques convergents et en formulant des stratégies juridiques dans une perspective pangouvernementale. Le POC n'a pas beaucoup de dossiers mettant en cause plusieurs ministères. Les clients qui ont été partie à des dossiers interministériels croient que le Ministère parle efficacement d'une même voix et que ses conseils sont convergents. Dans l'ensemble, le POC et le Ministère ont des outils et des structures d'aide pour donner des conseils convergents qui tiennent compte de la vaste perspective pangouvernementale, comme les sections spécialisées et le Comité national du contentieux. Les clients et les avocats conviennent également qu'il y a des consultations avec les sections spécialisées du Ministère et avec d'autres SJM lorsqu'il y a lieu. Quelques-uns des principaux intervenants ont fait remarquer que la communication des avocats du POC avec les avocats plaidants régionaux et les autres SJM pourrait être améliorée, vu que les organismes centraux tiennent parfois pour acquis qu'ils ont le dernier mot dans les dossiers, même lorsqu'ils n'en sont pas les premiers responsables. Cette situation se serait améliorée ces dernières années.

5.3.2. Efficience et économie

Le Portefeuille a mis en œuvre des mesures d'optimisation des processus pour maximiser l'atteinte de ses résultats, tout en limitant l'utilisation de ses ressources. Les difficultés pour le Portefeuille consistent à démontrer les gains d'efficience découlant de ces activités.

En particulier, le Portefeuille a fait des efforts pour : présélectionner les demandes des clients, afin de vérifier qu'elles concernent des questions juridiques et d'accorder la priorité aux questions urgentes; utiliser iCase afin de suivre les dossiers; appliquer les techniques de gestion de projets aux dossiers; et accroître le recours aux parajuristes. Certains de ces efforts en sont encore aux stades initiaux (p. ex., le recours aux parajuristes), mais, dans d'autres cas, il n'est pas encore possible de mesurer les retombées. Ainsi, l'application de la gestion de projets par l'affectation d'avocats-conseil aux dossiers très complexes et d'avocats débutants aux dossiers peu complexes ne peut être démontrée car peu de dossiers portent une cote de complexité (élevée, moyenne ou faible). Par conséquent, il n'est pas encore possible de démontrer si ce type d'affectation des avocats s'est traduit par une plus grande efficience du traitement des cas et/ou une réduction des coûts pour ses clients. Au cours de la période de cinq ans visée par l'évaluation, le Portefeuille a réduit de 3,8 le nombre de ses ETP de LP.

Le CDTE est censé permettre au Ministère de créer de nouvelles efficiences en offrant son expertise des questions de DTE. La création du CDTE est trop récente pour que ses effets soient visibles, mais les rapports du Portefeuille indiquent qu'il a déjà réussi à réduire le temps que les avocats travaillant ailleurs qu'aux SJM du SCT consacrent aux questions de DTE.

6. RECOMMANDATIONS

La dernière partie de ce rapport présente les recommandations et la réponse de la direction.

Enjeu 1 : Partage d'information

La documentation indique que le Portefeuille est doté de mécanismes permettant de partager de l'information. Selon les conclusions de l'évaluation, il semble y avoir des occasions suffisantes de partager de l'information au niveau de la gestion. Toutefois, le partage d'information de la gestion vers les avocats n'est pas constant.

Des intervenants clés ont remarqué que la qualité du partage de l'information au sein du Portefeuille dépend de l'environnement de chaque SJM. Cette préoccupation concernant la circulation adéquate de l'information est appuyée par les résultats du SAFF, qui indiquent une tendance à la baisse potentielle de la perception quant au partage de l'information de la haute direction vers le personnel au sein du POC.

Recommandation 1 :

Le Portefeuille des organismes centraux devrait étudier des mécanismes susceptibles d'améliorer la circulation de l'information au sein du Portefeuille, particulièrement de la haute direction vers le personnel.

Réponse de la direction :

D'accord. Le POC s'est engagé à étudier des mécanismes qui permettront de veiller à la circulation de l'information de la haute direction vers le personnel au sein du Portefeuille.

Enjeu 2 : Renseignements iCase

Le Portefeuille des organismes centraux a travaillé activement à se conformer au protocole iCase. La plupart des dossiers de consultation ont maintenant la cote de risque obligatoire dans iCase.

Toutefois, dans la majorité des dossiers, la cote de risque sélectionnée est « les risques sont trop faibles pour se matérialiser dans un avenir prochain ». Bien que les avocats expliquent que, dans bien des cas, ils ne sont pas vraiment en mesure de chiffrer convenablement la cote de risque pour un dossier, il demeure que la mise en application de mesures de gestion de la pratique du droit, comme l'assignation de dossiers plus risqués et plus complexes à des avocats plus expérimentés, ne peut être mesurée.

Recommandation 2 :

Le Portefeuille des organismes centraux, en consultation avec le Secteur des politiques, de la planification et de l'innovation opérationnelles, devrait s'assurer que ses pratiques relativement à l'entrée de données dans iCase soient conformes aux directives et aux lignes directrices relatives à iCase, en vue de mieux appuyer la mesure du rendement continu et l'évaluation.

Réponse de la direction :

D'accord. Le Portefeuille examinera les dossiers dans iCase qui n'ont pas de cote de risque numérique afin de s'assurer que les pratiques d'évaluation des risques sont harmonisées aux directives et aux lignes directrices relatives à iCase.

Enjeu 3 : Formation

L'évaluation a révélé qu'environ le tiers des avocats décrivent la quantité de formation offerte, ainsi que la pertinence de celle-ci par rapport à leur travail, comme « excellente » ou « très bien ». L'évaluation a également démontré qu'une proportion semblable d'avocats qualifie la quantité et la pertinence des formations de « passables » ou de « faibles ». Particulièrement, certains répondants ont fait valoir qu'il leur faudrait des formations plus spécialisées et plus variées.

Recommandation 3 :

Le Portefeuille des organismes centraux devrait déterminer s'il est possible d'améliorer les occasions de formation pour les avocats afin de mieux répondre à leurs besoins à cet effet.

Réponse de la direction :

D'accord. Le POC s'est engagé à améliorer les possibilités de formation et à favoriser un milieu de travail qui encourage et facilite l'apprentissage et le perfectionnement professionnel continus de tous les avocats, y compris par la prestation de possibilités de formation offertes à l'extérieur du Ministère.

Annexe A :
Modèle logique

Modèle logique

Modèle logique du Portefeuille des organismes centraux

Un modèle logique est une illustration graphique d'un service, d'un programme, d'une politique ou d'une initiative qui représente ses activités, ses extrants et ses résultats attendus. Dans le cadre de la stratégie d'évaluation qui a précédé l'évaluation, on a préparé un modèle logique pour le Portefeuille des organismes centraux (POC). La description textuelle qui suit donne les détails des éléments du modèle logique du POC et explique les liens entre eux. La représentation graphique du modèle logique du POC suit (figure 3.1).

Activités et extrants

Selon la théorie du modèle logique, une activité produit un extrant, un produit ou un service sous le contrôle direct de l'organisation, qui peut être aisément identifié ou reconnu. Dans ce cas-ci, le POC mène plusieurs activités différentes qui s'alignent sur les trois principales activités du ministère de la Justice :

- Services de consultation juridique, qui comprennent les conseils juridiques, l'orientation et les conseils juridiques sur l'élaboration de politiques;
- Services de contentieux et de soutien au contentieux, notamment la représentation par avocat dans les affaires portées devant les tribunaux et les organismes d'administration et d'enquête;
- Services législatifs et soutien législatif, y compris la rédaction de projets de loi et de motions de finances pour faire amender des projets de loi devant le Parlement, et la rédaction et l'examen des règlements⁴⁶.

Conformément à la stratégie de gestion des risques juridiques du Ministère, le POC détermine et évalue les risques juridiques liés aux dossiers juridiques qui préoccupent ses clients et/ou qui peuvent avoir une incidence plus grande sur le gouvernement du Canada.

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

⁴⁶ La Direction des services législatifs du ministère de la Justice prépare les lois et les règlements pour toutes les affaires autres que l'impôt.

Services de consultation juridique

Les services de consultation juridique couvrent la prestation de conseils juridiques aux responsables du gouvernement fédéral sur diverses questions juridiques qui touchent le gouvernement, notamment des conseils sur les situations litigieuses effectives et en devenir, sur les instruments stratégiques ou législatifs proposés, et sur les conséquences et les répercussions juridiques des décisions stratégiques. En préparant ces conseils, les avocats du POC consultent les représentants des ministères et organismes clients concernés. Il y a aussi des consultations avec les sections spécialisées du ministère de la Justice, et d'autres portefeuilles, le cas échéant. Les avocats intègrent la détermination et l'évaluation des risques juridiques dans leurs conseils juridiques aux ministères fédéraux, ainsi que les options possibles pour prévenir ou réduire ces risques.

Le CDTE assurera des services de consultation juridique dans le domaine du DTE aux ministères, directement ou indirectement, dans l'ensemble du gouvernement du Canada, par ses services juridiques. Les avocats des autres SJM pourront continuer d'être les auteurs des conseils juridiques donnés à leurs ministères clients dans ce domaine, mais ils procéderont en suivant les conseils du CDTE.

La prestation de conseils juridiques d'experts entraîne plusieurs extrants différents, y compris des avis juridiques, des notes d'information et des recommandations, des documents de travail, des mémoires au Cabinet, des documents juridiques, des tendances juridiques et des faits nouveaux.

Services de contentieux

Le travail de contentieux du POC comprend la représentation devant les tribunaux des administrateurs généraux des ministères et organismes fédéraux associés aux questions de travail et d'emploi. Les avocats du POC de certains SJM fournissent des services de contentieux spécialisés et une expertise en matière de défense de la Couronne fédérale devant divers tribunaux fédéraux et tribunaux administratifs. Ces services de contentieux couvrent la prestation de conseils quant à la stratégie de contentieux et la recherche de possibilités de résolution et de règlement rapides des questions litigieuses. Lorsqu'ils préparent leurs instances, les avocats consultent au besoin des experts spécialisés du Ministère, des avocats des SJM, ainsi que d'autres ministères ou organismes, le cas échéant. Les avocats plaidants informent par ailleurs les responsables du gouvernement des risques juridiques associés à leurs dossiers de contentieux, et proposent des options permettant de réduire ces risques au moyen de stratégies d'instance.

Les avocats du SCT représentent la Couronne devant la commission et les tribunaux suivants :

- Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique;
- Tribunal de santé et sécurité au travail;
- Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.

Tel que mentionné précédemment, les avocats du SCT représentent aussi le procureur général du Canada devant la Cour fédérale du Canada et la Cour d'appel fédérale dans les questions de droit du travail et de l'emploi, et les avocats de la CFP comparaissent devant la CRTEFP.

Les principaux extrants des services de contentieux sont des stratégies de contentieux (par exemple, la recherche et l'exploration d'options), des notes d'information aux clients et aux décideurs (par des réunions et des rapports), des conseils sur le contentieux, la définition et la recommandation d'options ou de possibilités de RD, et les poursuites intentées. Ceci peut comprendre les dossiers uniques ainsi que les dossiers multiples.

Services législatifs

Les avocats du POC ont deux rôles principaux en matière de services législatifs : 1) la DDF rédige les lois, les règlements et les textes réglementaires fiscaux, et 2) les avocats du POC apportent un soutien législatif à la rédaction des lois, des règlements et des autres textes réglementaires pour les questions liées au mandat de leurs clients. Le soutien législatif consiste à collaborer avec le personnel du ministère des Finances pour préparer le budget fédéral; à aider les avocats de la DST à rédiger les lois et les règlements; et à donner une orientation et des conseils juridiques pour l'élaboration et la rédaction du contenu juridique des projets de loi, des règlements, des textes réglementaires et des lignes directrices, en tenant compte du mandat, des politiques et des activités courantes des clients. Les avocats du POC conseillent aussi les clients sur les questions juridiques et stratégiques liées au respect de la *Loi sur les textes réglementaires*, de la *Charte canadienne des droits et libertés* (la Charte), et de la *Déclaration canadienne des droits*.

Par suite des services législatifs fournis, les avocats du POC se chargent de la production de propositions législatives, de projets de loi (projets de loi d'initiative parlementaire ou gouvernementale), de règlements et de copies de décrets du conseil relatifs aux lois adoptées et aux instructions et procédures de rédaction législative.

Gestion des risques

Les avocats tiennent compte des risques juridiques dans le cadre de leur prestation de conseils juridiques axés sur le long terme et de leur assistance aux ministères et organismes clients en

matière d'intervention proactive pour la prévention, l'atténuation ou la gestion de leurs risques juridiques. Les avocats appliquent les grilles de risques juridiques du Ministère pour permettre d'en faire une évaluation convergente selon les mêmes critères, et ils utilisent les processus de gestion des risques juridiques du Ministère, au besoin, par exemple, dans la préparation des plans d'urgence sur les dossiers à risque élevé. Les processus ministériels pour l'évaluation du niveau et de l'incidence des risques juridiques donnent l'assurance que le niveau de risque est établi avec exactitude et communiqué de manière convergente et en temps opportun.

Résultats

Les résultats sont les résultats ou changements attendus par suite des activités et des extrants. Contrairement aux extrants, leur réalisation échappe au contrôle direct du POC. Lorsqu'une activité a été menée et que ses extrants ont été produits, le POC n'a plus d'influence ni de contrôle immédiats sur les résultats; les clients ont alors la responsabilité ou le choix de se conformer ou non aux conseils juridiques. Cependant, si les conseils et/ou les services juridiques arrivent à temps, sont utiles, pertinents, convergents, et définissent et évaluent les risques juridiques et proposent des options lorsque les circonstances le justifient, les clients du POC seront mieux informés pour prendre leurs décisions.

1. Résultats immédiats

Les résultats immédiats sont ceux qu'il convient d'atteindre à court terme ou plus directement par suite des activités et des extrants. Ensemble, les trois secteurs d'activité – services de consultation juridique, services de rédaction législative et services de contentieux – contribuent à la réalisation de quatre résultats interreliés.

Amélioration de la sensibilisation aux risques juridiques et de la compréhension de ceux-ci

Le POC joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la connaissance et la compréhension – au sein du Portefeuille, au Ministère et dans les autres ministères et organismes clients – des questions juridiques et des options pour atténuer le risque juridique. La coordination stratégique et la gestion des risques juridiques, intégrées à l'ensemble des services juridiques du POC, aident les représentants des clients à prendre des décisions et à gérer leurs risques juridiques, qu'il s'agisse des questions juridiques liées aux fonctions des organismes centraux du gouvernement pour le Ministère seulement ou pour l'ensemble du gouvernement.

De plus, à l'aide de notes d'information, de séances de formation et de groupes de pratique, le POC aide les représentants du gouvernement fédéral à élaborer une meilleure connaissance des tendances, des répercussions des questions juridiques par rapport à leurs secteurs prioritaires, mandats et dossiers juridiques. Des stratégies, des options et des conseils pertinents et particuliers à des cas contribuent aussi à la compréhension et à la connaissance, ce qui facilite la prise de bonnes décisions.

L'atteinte du premier résultat immédiat prépare l'atteinte des trois autres résultats immédiats, expliqués ci-après.

Les clients reçoivent de l'aide et des conseils juridiques de qualité pour prendre des décisions éclairées

Les conseils juridiques formulés par les avocats sont communiqués de manière à faire comprendre aux clients leurs risques et obligations juridiques, ainsi que les options à leur disposition pour éviter ou atténuer ces risques, et à donner aux décideurs l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées, rapides et stratégiques relativement à leurs programmes, politiques et activités.

Le POC veille à la prestation de conseils juridiques rapides, adaptés et utiles en respectant les normes de service du Ministère contenues dans le protocole d'entente conclu avec chacun de ses ministères et organismes clients. Ces normes de service permettront notamment de répondre rapidement 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 en proposant des options juridiques pour la prévention, l'atténuation ou le règlement rapide des litiges. Bien qu'il faille tenir compte des priorités et des objectifs des clients, on s'attend à ce que les stratégies de contentieux et les conseils juridiques soient guidés par la primauté du droit et les responsabilités du Ministère en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Bien qu'elle ne touche pas l'exactitude des conseils juridiques fournis par les avocats du POC, l'évaluation examine les processus, structures et tribunes accessibles et utilisés pour appuyer la prestation de conseils juridiques exacts.

Lois, règlements et textes réglementaires qui appuient la politique gouvernementale

Le POC est responsable des services de rédaction législative en matière fiscale et de la prestation de services de soutien juridique et législatif dans la préparation du budget fédéral, qui contribuent à la capacité du gouvernement du Canada d'atteindre ses objectifs juridiques et stratégiques. Les

avocats du POC travaillent aussi avec la DSL, qui offre des services de révision des lois fiscales et consulte le Portefeuille sur les questions financières. Plus généralement, le POC assure un soutien législatif à la DSL pour la rédaction de diverses lois et divers règlements liés aux responsabilités du Portefeuille. Au-delà des services de rédaction législative sur les questions fiscales et de la prestation de services juridiques et législatifs pour la préparation du budget fédéral, les avocats du POC proposent un soutien législatif considérable pour la rédaction et l'élaboration d'autres types de mesures législatives liées au mandat de leurs clients.

Services de contentieux rapides, adaptés et de qualité

Ce résultat comprend : la réponse efficiente aux demandes des clients en matière de services de contentieux; le respect des échéances convenues d'un commun accord ou imposées par le tribunal; la production de rapports d'étape réguliers; et la prestation d'orientations claires et pratiques, en particulier pour la prévention, l'atténuation ou le règlement rapide des litiges. La stratégie de contentieux qui en découle respecte les priorités et les objectifs du ministère ou de l'organisme client, tout en étant guidée par la primauté du droit et les responsabilités du Ministère en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Les services de contentieux sont également proportionnels aux ressources disponibles et sont confiés aux avocats qui ont le niveau approprié d'expérience par rapport au niveau de risque et à la complexité du dossier. En continuant de travailler avec les ministères clients pour définir et gérer les risques juridiques, le Ministère veille à ce que les conseils et le soutien juridiques liés au contentieux soient dispensés en temps opportun et de première qualité.

2. Résultats intermédiaires

Les résultats intermédiaires du POC contribuent de façon cumulative à cinq résultats intermédiaires interdépendants. Les résultats intermédiaires sont de portée plus vaste que les résultats immédiats, sont un peu plus éloignés des activités et des extraits des avocats du POC, et assujettis à l'influence d'autres facteurs externes au POC.

Les conseils juridiques sont pris en compte dans l'élaboration des programmes et des politiques et dans le processus décisionnel

Les clients tiennent compte des recommandations et des conseils juridiques préparés par les avocats du POC, y compris des résultats des évaluations des risques, pour élaborer les politiques et prendre des décisions. En proposant des conseils juridiques en temps opportun, adaptés, convergents et utiles aux ministères et organismes, les avocats veilleront à ce que les responsables

gouvernementaux soient au courant des risques juridiques et des incidences juridiques de certaines décisions proposées, en plus d'autres facteurs pertinents (opérationnels, politiques, financiers, etc.). Ainsi, les conseils juridiques du POC sont pris en compte aux fins de l'élaboration des programmes et des politiques et de la prise de décisions. Les conseils juridiques présenteront aux responsables gouvernementaux des options pour atteindre leurs objectifs, tout en tenant compte des retombées juridiques associées à leurs décisions.

Les clients sont plus à même de gérer leurs risques juridiques

Le POC travaille en collaboration avec les clients et les autres dirigeants gouvernementaux afin de définir des options et des stratégies pour prévenir, atténuer ou gérer efficacement les risques juridiques. Cette collaboration aide par ailleurs les ministères et organismes fédéraux à prendre des décisions et à faire des choix éclairés sur la façon de gérer efficacement leurs risques juridiques aux niveaux stratégique et opérationnel et propres aux cas individuels. Compte tenu de la nature souvent interreliée des dossiers et des enjeux des clients du POC, il est important que la gestion des risques juridiques englobe, de façon stratégique et synergique, une approche pangouvernementale.

Le POC donnera aux ministères et organismes clients des conseils et des renseignements juridiques sur les questions et les risques juridiques qui ont été définis, 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 avec eux les stratégies servant à prévenir, atténuer ou gérer les risques juridiques. Le POC donnera des avis juridiques et, dans le cas des affaires judiciairisées, 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 POC aideront les ministères et organismes à faire un choix éclairé quant à la façon de gérer leurs risques juridiques.

Des lois et règlements qui respectent la Constitution et les autres obligations légales

Les avocats du POC rédigent les règlements et aident à la rédaction des lois, des règlements et des autres textes réglementaires liés au budget fédéral, à l'impôt, etc. Ils appuient aussi la rédaction d'amendements aux projets de loi intéressant le ministère ou l'organisme client. Les lois (et amendements) rédigés doivent respecter la Constitution, la Charte et les autres obligations juridiques (de même que les exigences de bilinguisme). Ce résultat contribue aussi à la gestion et à l'atténuation des risques juridiques dans la satisfaction des obligations prévues par la loi et l'assurance que l'administration des affaires publiques se fait conformément à la loi.

Résolution adéquate des affaires de contentieux

Les affaires de contentieux sont résolues par les moyens les plus appropriés, que ce soit par voie de règlement, par résolution immédiate des différends ou par judiciarisation. Les avocats du POC contribuent en définissant, évaluant et recommandant des options pour la gestion efficace et la résolution appropriée des questions en litige ou des réclamations contre la Couronne. Il est important que la résolution se fasse de la manière la plus rapide et rentable possible.

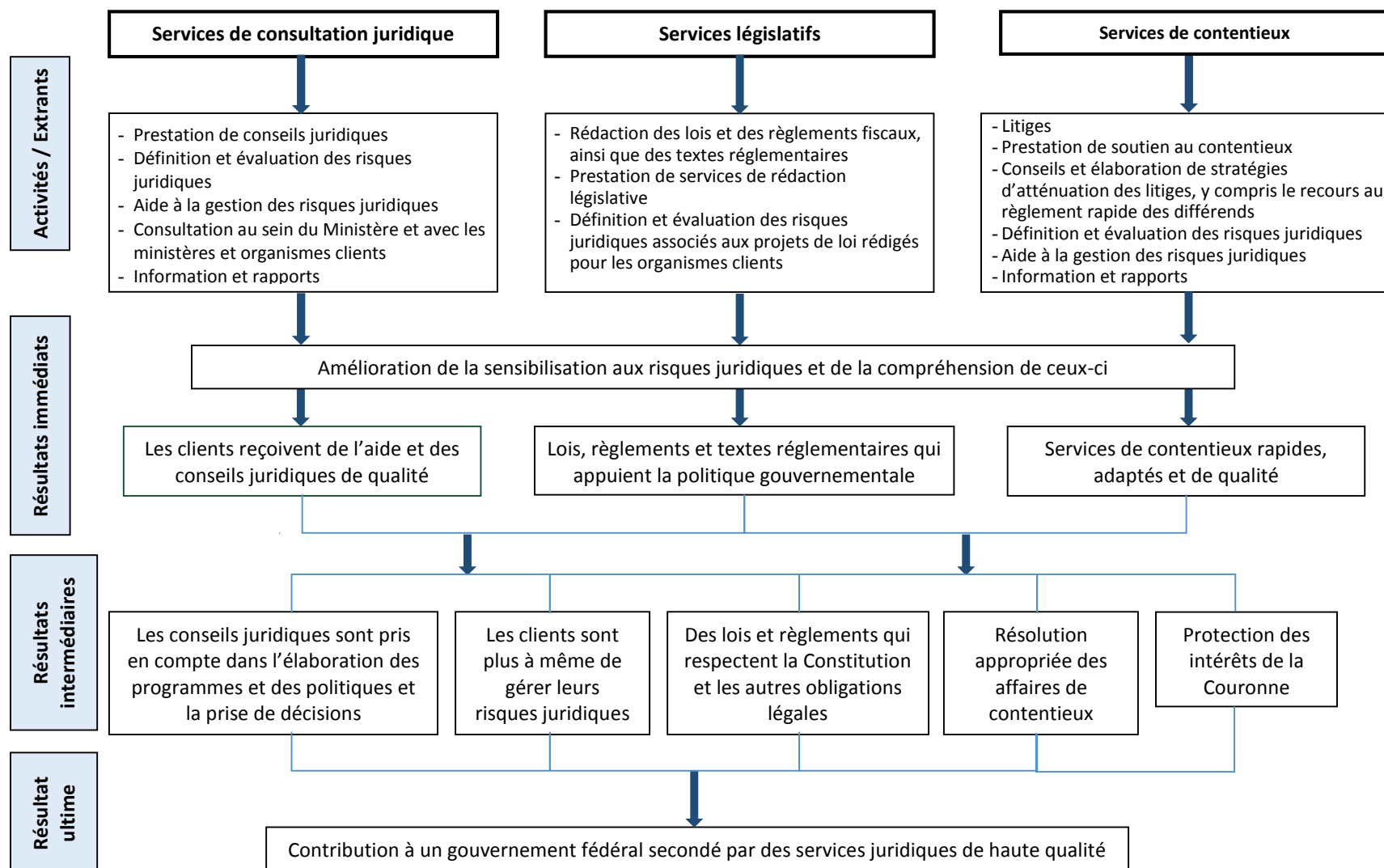
Protection des intérêts de la Couronne

En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le Portefeuille doit veiller à protéger les intérêts de la Couronne dans la bonne administration de la justice en assurant des services de contentieux et de consultation juridique. Comme tous les autres secteurs du Ministère, le POC est responsable de l'adoption d'une approche intégrée pangouvernementale en vertu de laquelle ses conseils juridiques et ses positions dans les litiges sont convergents dans tout le gouvernement. Pour ce faire, il consulte les autres secteurs du Ministère et, le cas échéant, d'autres ministères et organismes fédéraux. En cas de conflit, le Portefeuille essaie de le résoudre et, s'il y a lieu, le BSMA tient une séance d'information au sein du Ministère pour expliquer le problème à la haute direction.

3. Résultat ultime

Avec l'obtention des résultats immédiats et intermédiaires et la prestation de services juridiques rentables et de qualité élevée au meilleur coût de manière à réduire le risque juridique, le POC aidera le Ministère à atteindre le résultat stratégique suivant : « *Un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité* ».

Modèle logique du Portefeuille des organismes centraux



Annexe B :
Matrice d'évaluation

Enjeu de l'évaluation	Question	Indicateur de rendement	Mesures	Sources des données/méthodes
1. Pertinence				
Besoin continu du POC	1.1 Dans quelle mesure les services du POC répondent-ils aux besoins juridiques de sa clientèle? Y a-t-il un besoin continu du POC?	• Étendue, portée et nature de la demande de : • Services de consultation juridique • Services de rédaction législative • Services de contentieux • Les Services de consultation, de rédaction et de contentieux du POC répondent aux besoins du client.	• Nombre de dossiers activement gérés pendant la période d'évaluation⁴⁷ • Tendances des types de dossiers activement gérés (services de consultation, de contentieux et de rédaction législative) • Nombre de dossiers fermés • Pertinence perçue des services du POC par rapport aux besoins de la clientèle	• Examen et analyse des documents • Clients du POC/sondage • Entrevues • Personnel du POC⁴⁸/entrevues, sondage • iCase/analyse • Dossiers des clients du POC/analyse
	1.2 La demande de services du POC a-t-elle évolué. Si oui, dans quelle mesure?	• Nature de la demande de services du POC et mesure dans laquelle elle a évolué au cours des cinq dernières années • Nature de la demande de services du POC et mesure dans laquelle elle devrait évoluer au cours des cinq prochaines années	• Tendances des demandes de services juridiques des clients selon le type de service (services de consultation, de contentieux et de rédaction législative) • Évolution des types de demandes, y compris les demandes nouvelles ou spéciales • Changement de la complexité des demandes de services • Tendances des niveaux de risque • Tendances attendues/questions émergentes	• Clients du POC/sondage, entrevues • Représentants du Ministère/entrevues • Clients du POC/sondage, entrevues • Personnel du POC/entrevues, sondage • Dossiers administratifs du POC/analyse • Dossiers des clients du POC/analyse
Alignement sur les priorités du gouvernement et les résultats stratégiques du Ministère	1.3 Dans quelle mesure les activités du POC s'alignent-elles sur 1. Les priorités du gouvernement du Canada? et 2. Le deuxième résultat stratégique du Ministère?	• Mesure dans laquelle le mandat et les activités du POC s'alignent sur les priorités	• Convergence entre le mandat et les activités du POC et les priorités du gouvernement fédéral • Contribution à la rédaction des lois et règlements requis pour appuyer les priorités du gouvernement du Canada • Pertinence perçue du POC par rapport aux besoins et priorités du gouvernement du Canada	• Documentation/analyse • Discours du Trône, budget fédéral/analyse • Employés du POC/entrevues • Clients/entrevues
		• Mesure dans laquelle les activités du POC s'alignent sur le deuxième résultat stratégique du ministère de la Justice	• Convergence entre les activités du POC et le résultat stratégique du Ministère	• Priorités stratégiques du Ministère/analyse • Plan des activités du POC/analyse • Documentation/analyse • Employés du POC/entrevues • Représentants du Ministère/entrevues

⁴⁷ À noter qu'un dossier peut contenir plus d'une demande.

⁴⁸ Les employés du POC sont les avocats et les cadres.

Enjeu de l'évaluation	Question	Indicateur de rendement	Mesures	Sources des données/méthodes
Alignement sur les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral	1.4 Dans quelle mesure les activités du POC s'alignent-elles sur les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?	Mesure dans laquelle le mandat et les activités du POC s'alignent sur les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral	- Alignement des services du POC sur les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral - Alignement des services du POC sur le mandat des clients	- Documentation/analyse - Constitution et lois - Pouvoirs/analyse - AAP/analyse
2. Conception du Portefeuille				
Conception du POC	2.1 Le mandat et les objectifs du POC sont-ils clairs?	Nature et clarté du mandat et des objectifs du POC	- Clarté du mandat et des objectifs énoncés du POC - Connaissance du mandat et des objectifs énoncés du POC parmi les organismes clients	- Constitution et lois - Pouvoirs/analyse - Documentation/analyse - AAP/analyse - Employés du POC/entrevues - Clients du POC/entrevues
	2.2 La structure de gouvernance du POC est-elle appropriée?	Clarté des rôles et des responsabilités du POC	- Clarté des rôles et des responsabilités des avocats du POC - Respect des rôles et des responsabilités du POC par les avocats - Connaissance des rôles et des responsabilités des avocats du POC parmi les ministères et organismes clients	- Documentation/analyse - Employés du POC/entrevues - Conseillers juridiques du POC/sondage - Clients du POC/entrevues - Représentants du Ministère/entrevues
	2.3 Le programme/les services font-ils double emploi ou chevauchent-ils des programmes ou des services d'autres secteurs des services juridiques du Ministère?	Domaines de chevauchement avec les services juridiques du Ministère	Indications de services en double	- Examen et analyse des documents - Personnel et cadres juridiques du POC/entrevues - Personnel juridique du Ministère/entrevues
	2.4 La structure du POC lui permet-elle d'être en mesure d'atteindre ses objectifs?	Structure organisationnelle et stratégies de prestation capables d'appuyer l'atteinte des objectifs du POC	Facteurs organisationnels et activités qui contribuent ou nuisent à l'atteinte des objectifs du POC	- Structure de gouvernance du POC/analyse - Documentation du POC/analyse - Entrevues avec des employés et des clients du POC - Sondage auprès des avocats du POC
Suivi du rendement du POC	2.5 Le POC dispose-t-il d'une capacité suffisante pour appuyer l'amélioration continue de la qualité et la mesure du rendement?	Capacité et ressources suffisantes, y compris les méthodes et systèmes de soutien de l'amélioration continue de la qualité et de la mesure du rendement		- Dossiers administratifs du POC/analyse - Employés du POC/entrevues

Enjeu de l'évaluation	Question	Indicateur de rendement	Mesures	Sources des données/méthodes
3. Rendement				
Atteinte des résultats attendus				
3.1 Résultats immédiats				
Efficacité	3.1.1 Dans quelle mesure le POC améliore-t-il la connaissance qu'ont les clients en matière de gestion des risques juridiques?	Évolution du niveau de connaissances qu'ont les clients des risques juridiques qui concernent leur organisme ou secteur d'activités	- Les décideurs connaissent les risques juridiques - Les avocats repèrent ou évaluent les risques juridiques - Nombre de dossiers où les risques juridiques ont été répertoriés et évalués - Sensibilisation des clients au risque juridique éventuel	- Clients du POC/entrevues, sondage - Avocats du POC/entrevues, sondage - Dossiers de cas/analyse - Données iCase/analyse
	3.1.2 Dans quelle mesure le POC produit-il des conseils et du soutien juridiques de première qualité en réponse aux demandes des clients?	Mesure dans laquelle les services juridiques offerts par le POC répondent aux besoins des clients	- Conseils juridiques qui répondent aux besoins des clients - Options juridiques offertes au client - Utilité des services et conseils juridiques fournis	- Examen et analyse des documents - Données iCase/analyse - Clients du POC/entrevues, sondage - Avocats du POC/entrevues
		Mesure dans laquelle les employés du POC misent sur des outils et des ressources efficaces pour appuyer la prestation des services juridiques	- Processus, outils et ressources disponibles pour appuyer la prestation de services juridiques uniformes au Ministère - Preuve de mécanismes d'assurance de la qualité utilisés régulièrement - Preuve de consultations pour veiller à la convergence de la loi et de la position du gouvernement du Canada - Niveaux de satisfaction des avocats du POC à l'égard des outils et des ressources du soutien de la prestation des services juridiques	- Documentation/examen - Personnel du POC/entrevues, sondage - Autres avocats du Ministère/entrevues
		Capacité de réaction du POC en réponse aux demandes des clients	Le POC respecte ou dépasse les normes de service établies au Ministère quant à la rapidité, l'utilité et la capacité de réaction	- Clients/entrevues, sondage - Personnel du POC/entrevues, sondage - Données iCase/analyse - Dossiers des clients du POC/analyse - Études de cas

Enjeu de l'évaluation	Question	Indicateur de rendement	Mesures	Sources des données/méthodes
	3.1.3 Dans quelle mesure le POC contribue-t-il à la création de règlements et de textes réglementaires qui appuient les besoins législatifs du gouvernement?	Règlements et textes réglementaires rédigés par le POC qui contribuent à l'adoption de lois, de règlements et de textes réglementaires à l'appui des besoins législatifs du gouvernement	- Utilisation des protocoles, procédures, outils et ressources de rédaction disponibles - Produits et services de rédaction législative qui répondent aux besoins du gouvernement fédéral (p. ex., adoption du budget fédéral)	- Examen et analyse des documents - Avocats du POC/entrevues, sondage - Données iCase/analyse - Dossiers des clients du POC/analyse - Clients du POC/entrevues - Études de cas
	3.1.4 Dans quelle mesure le POC offre-t-il des services de contentieux rapides et adaptés?	Capacité de réaction du POC aux besoins de contentieux du client et du gouvernement du Canada	- Preuve de consultations pour veiller à la convergence de la loi et de la position du gouvernement du Canada dans les affaires de contentieux - Preuve des options envisagées - Nombre de dossiers où le RD a été utilisé - Établissement des options appropriées de RD pour répondre aux besoins des clients - Information du client sur la situation du litige	- Clients/entrevues, sondage - Avocats du POC/entrevues, sondage - Avocats du Ministère/entrevues - Données iCase/analyse - Dossiers des clients du POC/analyse - Études de cas
3.2 Résultats intermédiaires				
Efficacité (suite)	3.2.1 Dans quelle mesure les services juridiques offerts par les avocats du POC contribuent-ils à l'élaboration de programmes et de politiques, et à la prise de décisions dans les ministères et organismes clients?	Mesure dans laquelle les conseils juridiques offerts par les avocats du POC sont pris en considération par les décideurs	- Conseils juridiques qui répondent aux besoins du client - Utilité des conseils dans le soutien de la prise de décisions des clients - Satisfaction des clients à l'égard des conseils juridiques	- Dossiers des clients du POC/analyse - Clients/entrevues, sondage - Personnel du POC/entrevues, sondage - Études de cas
	3.2.2 Dans quelle mesure le POC contribue-t-il à une meilleure gestion par les ministères et organismes clients de leurs risques juridiques?	Nature et étendue de la contribution du POC à la gestion des risques juridiques	- Nombre/% de dossiers dans lesquels des risques juridiques sont évalués/réévalués - Nombre/% de dossiers dans lesquels des options de gestion et de réduction des risques juridiques sont offertes aux clients - Nombre/% des dossiers à risque élevé ou à grandes conséquences où des plans d'urgence ont été préparés - Clients qui comprennent ou prennent en considération les options d'atténuation	- Dossiers des clients du POC/analyse - Clients/entrevues, sondage - Études de cas

Enjeu de l'évaluation	Question	Indicateur de rendement	Mesures	Sources des données/méthodes
	3.2.3 Dans quelle mesure le POC contribue-t-il à la création d'une législation fédérale qui respecte la Constitution et les autres contraintes imposées par la loi?	Étendue et nature des mesures offertes et utilisées pour veiller à ce que les rédactions législatives respectent la Constitution et les autres contraintes imposées par la loi	- Nature des mécanismes d'assurance de la qualité en place et utilisés régulièrement - Preuve de collaboration avec les experts en rédaction de la DSL - Parmi les avocats du POC, niveau de satisfaction à l'égard des outils de soutien des services juridiques	- Dossiers des clients du POC/analyse - Employés du POC/entrevues - Autres avocats du Ministère - Entrevues - Études de cas
	3.2.4 Dans quelle mesure y a-t-il un règlement approprié des affaires de contentieux?	Mesure dans laquelle les affaires de contentieux sont réglées efficacement	- Preuve que des solutions au contentieux ont été explorées - Mesure dans laquelle la RD est utilisée, si possible, dans les affaires de contentieux - Nombre/% d'affaires de contentieux éventuelles résolues au moyen de différentes options (p. ex., retirées par une partie, tribunal, RD, etc.) - Niveau de satisfaction des clients à l'égard de la gestion des dossiers de contentieux de la part du POC	- iCase - Dossiers des clients du POC/analyse - Entrevues des avocats du POC - Clients du POC/entrevues - Études de cas
	3.2.5 En quoi les services du POC protègent-ils les intérêts de la Couronne?	Prise en considération des questions juridiques et des risques de façon à ce que la Couronne soit protégée	- Protocoles, processus et ressources disponibles pour aider à l'élaboration de stratégies de protection des intérêts de la Couronne - Création de stratégies juridiques dans une perspective pangouvernementale - Mesure dans laquelle la position du gouvernement du Canada est communiquée de façon systématique et représentée par les avocats du POC	- Dossiers des clients du POC/analyse - Avocats du POC/entrevues - Clients du POC/entrevues - Études de cas
3.3 Résultat ultime				
Efficacité (suite)	3.3.1 Dans quelle mesure le POC contribue-t-il à des services juridiques de haute qualité pour seconder le gouvernement fédéral?	Cumulatif	Atteinte des résultats directs et intermédiaires	- Cumulatif/analyse des contributions - Employés du POC/entrevues - Représentants du Ministère/entrevues

Enjeu de l'évaluation	Question	Indicateur de rendement	Mesures	Sources des données/méthodes
4. Démonstration d'efficacité et d'économie				
Efficacité et économie	4.1 L'utilisation des ressources par le POC est-elle appropriée par rapport aux ressources attribuées, aux activités et aux extrants produits et aux demandes de services?	Priorités et activités du budget et du plan de travail par rapport aux extrants produits	- Coût des intrants juridiques pour chaque type de service (p. ex., consultation, contentieux) - Évolution du niveau d'effort pour chaque type de service - Analyse des intrants prévus par rapport aux intrants réels/ressources utilisées	- Données financières du POC/analyse - Données iCase/analyse - Personnel du POC/entrevues, sondage
	4.2 La capacité du POC d'offrir des services est-elle suffisante compte tenu de la demande actuelle et future de services?	- Niveau et étendue des services offerts relativement à la demande de services (passée, actuelle, prévue) selon le type de service offert et les SJM - Caractère approprié de l'éducation permanente du droit du travail pour appuyer le service efficace et économique aux clients dans le domaine du droit du travail.	- Volume de demandes par type de service et SJM - Capacité à répondre aux demandes (dans des délais raisonnables) - Capacité de couvrir l'ensemble des instances judiciaires - Capacité d'affecter des avocats à toutes les instances judiciaires - Incidence du Modèle de pratique du droit sur les besoins en ressources humaines - Preuve d'initiatives pour améliorer l'efficacité - Preuve que le niveau des avocats du POC affectés à un dossier est approprié, compte tenu de son niveau de risque et de sa complexité	- iCase/analyse - Personnel du POC/sondage, entrevues - Clients/entrevues, sondage - Études de cas
	4.3 Le modèle financier utilisé par le POC fournit-il un financement approprié et suffisant compte tenu de la demande actuelle et future de services?	- Suffisance des services votés pour permettre au Ministère de s'acquitter de ses responsabilités - Niveau de satisfaction du POC et de ses clients à l'égard - du modèle de financement du POC - des ententes particulières/protocoles d'entente - Tendances des modèles financiers qui appuient ou financent les services juridiques	- Écart entre les intrants financiers et les ressources requises pour produire les extrants - Exemples d'autres administrations qui offrent des types semblables de services juridiques au gouvernement	- Employés du POC/entrevues - Documents financiers/examen - Clients/entrevues - Écrits/analyse de la conjoncture - Documents financiers/examen - Gestionnaires du POC/entrevues - Personnel des finances/entrevues
	4.4 Existe-t-il d'autres manières possibles d'offrir les mêmes services aux clients du POC?	Tendances des pratiques/modèles de prestation de services	- Exemples d'autres secteurs de compétence ou du secteur privé - Autres modèles de prestation de types de services semblables dans un contexte gouvernemental.	- Écrits/analyse de la conjoncture - Gestionnaires du POC/entrevues - Représentants du Ministère/entrevues

Annexe C :
Instruments de collecte des données

Entrevues

Guide d’entrevue – Représentants du Portefeuille des organismes centraux

Le ministère de la Justice a retenu les services d’un cabinet de recherche, PRA Inc., pour appuyer l’évaluation des services juridiques offerts par le Portefeuille des organismes centraux (POC), par l’entremise

- du bureau du sous-ministre adjoint;
- des Services juridiques généraux du ministère des Finances;
- de la Division du droit fiscal du ministère des Finances;
- des Services juridiques du Bureau du surintendant des institutions financières;
- des Services juridiques de la Commission de la fonction publique;
- des Services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- des Services juridiques du Centre d’analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- des Services juridiques de l’Agence de la consommation en matière financière du Canada.

L’évaluation comporte des entrevues avec les personnes travaillant au sein du POC et de ses Services juridiques, avec d’autres représentants du ministère de la Justice et des représentants des ministères et organismes clients du POC.

L’évaluation vise une période quinquennale (2010-2011 à 2014-2015) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du POC.

L’information que nous recueillerons au cours de cette entrevue sera résumée sous forme agrégée seulement. Les notes d’entrevue ne seront pas diffusées à l’extérieur de PRA et de la Division de l’évaluation du ministère de la Justice. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l’entrevue et d’y apporter des corrections ou des ajouts.

Avec votre permission, nous voudrions enregistrer numériquement l’entrevue pour garantir l’exactitude de nos notes. Le fichier audio sera supprimé une fois l’étude terminée.

Enfin, certaines questions pourraient ne pas s’appliquer au travail que vous faites. Dites-le-nous, et nous sauterons ces questions.

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et responsabilités actuels pour le POC. Question d'approfondissement : *Qui sont vos clients? Travaillez-vous régulièrement avec d'autres bureaux de l'administration centrale du ministère de la Justice, des bureaux régionaux ou des SJM? Participez-vous à de quelconques initiatives, réunions ou comités panministériels ou à l'échelle du Ministère?*

Pertinence du POC

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous constaté une évolution de la demande de services juridiques? (Veuillez tenir compte de tout changement de volume, de complexité et du niveau de risque juridique, ainsi que du type de questions juridiques qui sont traitées, des types de services juridiques demandés et de l'urgence des demandes.) Comment le POC ou les SJM ont-ils réagi à ces tendances? [Q 1.1, 1.2]
3. À votre avis, quelles incidences est-ce que les rôles et les priorités du gouvernement ou de vos clients relativement aux fonctions des organismes ont eues sur les services juridiques offerts par les avocats du POC ou des SJM? Comment le POC ou les SJM ont-ils réagi afin de s'adapter à l'évolution des priorités du gouvernement fédéral ou des clients? Quel est l'effet escompté, le cas échéant, des changements de priorités sur la demande de services juridiques et le rôle que jouent le POC ou les SJM? [Q 1.3]

Conception du Portefeuille

4. Le mandat et les objectifs que poursuivent à l'heure actuelle le POC ou les SJM sont-ils bien compris au sein de votre équipe? Quels sont les facteurs qui contribuent à la compréhension du mandat et des objectifs du POC ou des SJM, ou qui y nuisent? [Q 2.1]
5. Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du POC ou des SJM, quels en sont les principaux points forts? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficacité ou l'efficacité de la structure et de la composition du POC ou des SJM, ou des stratégies de prestation de service? À votre avis, le POC fournit-il des services juridiques à la meilleure combinaison possible de ministères et d'organismes pour appuyer le gouvernement dans l'exercice des fonctions des organismes centraux? [Q 2.2, 2.4]

6. Le sous-ministre adjoint (SMA) du POC joue un double rôle bien particulier, en tant que chef du POC et SMA de la Direction générale du droit de Finances Canada. Dans quelle mesure, le cas échéant, estimez-vous que cette structure particulière contribue à une approche coordonnée et pangouvernementale des enjeux juridiques dont traitent le POC ou les SJM? Prière d'expliquer. [Q 3.2.5]
7. Croyez-vous que vos clients comprennent bien le rôle et les responsabilités des avocats du POC ou des SJM? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 2.2, 2.4]
8. Les services juridiques fournis par le POC ou les SJM complètent-ils ceux fournis par d'autres secteurs du ministère de la Justice? Connaissiez-vous des points de chevauchement entre les services juridiques du POC et d'autres services juridiques du Ministère? Prière d'expliquer. [Q 2.3]
9. Prière de décrire les ressources, les méthodes ou les systèmes utilisés au sein du POC ou des SJM, s'il y a lieu, pour la mesure du rendement? Dans quelle est-ce que les mesures, les ressources, les méthodes ou les systèmes actuels appuient-ils l'amélioration continue de la qualité au sein du POC ou des SJM? [Q 2.5, 3.1.2]

Rendement – Efficacité

10. Prière de décrire comment le POC ou les SJM identifient, évaluent et gèrent les risques juridiques, en collaboration avec les ministères clients. En particulier, quels sont les principaux outils, stratégies, comités ou structures qui contribuent actuellement à gérer les risques juridiques? À votre avis, dans quelle mesure ces outils, stratégies ou structures ont-ils été efficaces ou efficients? Quel rôle jouent les clients dans l'identification, l'évaluation et la gestion de ces risques? À votre avis, quelle est l'efficacité de la collaboration entre les avocats et les clients dans la gestion des risques juridiques? Prière d'expliquer. [Q 3.1.1, 3.2.2]
11. À votre avis, le degré de connaissance et de compréhension des risques juridiques s'est-il amélioré dans les ministères et organismes clients au cours des cinq dernières années? Dans l'affirmative, quelles sont selon vous les principales contributions du POC ou des SJM à l'atteinte de ce résultat? Sinon, prière d'expliquer. Que faut-il faire d'autre? [Q 3.1.1, 3.2.2]

12. Comme vous le savez, dans leurs rapports avec leurs clients, le POC ou les SJM sont guidés par des normes de service. Ces normes comprennent ce qui suit :

- prestation de services juridiques dans l'une ou l'autre des langues officielles
- traitement courtois et respectueux
- réponse rapide aux demandes de services juridiques
- négociation des délais et respect de ceux-ci
- prestation de conseils clairs et pratiques sur le règlement des questions juridiques
- rétroaction continue portant sur les demandes de services des clients
- engagement des clients dans l'élaboration des positions et stratégies juridiques
- formulation d'options et de solutions de rédaction législative et réglementaire adaptées aux objectifs de politiques et de programme des clients
- identification rapide des moyens d'éviter et de régler les différends juridiques
- identification des occasions de mise en œuvre des politiques ou programmes par des moyens administratifs, au lieu de moyens législatifs ou réglementaires

À votre avis, ces normes de service sont-elles respectées? Dans les cas où elles ne le seraient pas, prière d'indiquer lesquelles ne le sont pas, et quels sont les principaux facteurs qui nuisent au respect de celles-ci par le POC et les SJM? [Q 3.1.2, 3.1.4]

13. Dans quelle mesure est-ce que la coordination ou la consultation au sein du POC ou des SJM fonctionne-t-elle, y compris entre les bureaux régionaux et les avocats du POC ou des SJM oeuvrant dans la région de la capitale nationale? Prière d'expliquer. [Q 3.1.2]

14. En général, les consultations et la collaboration entre le POC ou les SJM et les sections spécialisées du ministère sont-elles efficaces? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 3.1.2]

15. Prière de décrire les stratégies qu'utilisent le POC ou les SJM afin de maintenir une approche pangouvernementale coordonnée des enjeux juridiques à l'échelle nationale. À votre avis, ces stratégies sont-elles efficaces? À votre avis, quel est l'objet ou la nécessité d'une approche nationale de prestation des services juridiques aux clients? [Q 3.1.2, 3.2.5]

16. Que pensez-vous de la formation et du perfectionnement professionnel actuellement fournis aux avocats du POC ou des SJM? Y a-t-il des besoins de formation qui ne sont pas comblés?
[Q 3.1.4, 3.3.1]
17. Prière d'énumérer tous les outils ou ressources dont vous avez connaissance et qui sont disponibles pour aider les avocats du POC ou des SJM à offrir des services juridiques à leurs clients de grande qualité et précis. Dans la mesure du possible, veuillez identifier les outils et les ressources qui sont disponibles au niveau du Ministère, du Portefeuille et des SJM. À votre avis, quelle est l'utilité de ces outils, ressources et structures? Que pourrait-on faire (le cas échéant) pour améliorer les outils et les ressources qui existent afin qu'ils soient plus utiles aux avocats du POC ou des SJM dans leur travail? [Q 3.1.2, 3.3.1]
18. **[Pour ceux qui fournissent des services de rédaction législative]** : Les avocats du POC ou des SJM contribuent à la création des règlements et des textes réglementaires fédéraux en fournissant des services de rédaction législative. Dans quelle mesure les services du POC ou des SJM dans ce domaine appuient-ils les besoins législatifs du gouvernement? En répondant, veuillez tenir compte de facteurs comme : la disponibilité de protocoles, de procédures, d'outils et de ressources de rédaction pour aider le POC à fournir des services de rédaction; et la collaboration avec la Direction des services législatifs pour veiller à ce que les projets de loi respectent la Constitution et les autres exigences juridiques. [Q 3.1.3, 3.2.3]
19. Quels sont les facteurs (le cas échéant) qui aident le POC ou les SJM à fournir des services juridiques en temps opportun, de grande qualité et adaptés aux besoins, ou qui leur nuisent?
[Q 3.1.2, 3.1.4, 3.3.1]
20. D'après votre expérience, dans quelle mesure les clients tiennent-ils compte des conseils du POC ou des SJM dans l'élaboration des programmes ou des politiques, ou dans la prise de décisions? Quels sont les facteurs qui font qu'il est plus ou moins probable qu'ils tiennent compte de ces conseils? Qu'est-ce qui empêche les ministères ou organismes clients de tenir compte des conseils du POC ou des SJM lorsqu'ils ont des décisions à prendre? [Q 3.2.1]
21. **[Pour ceux qui fournissent des services de contentieux]** : Dans quelle mesure les dossiers de contentieux des clients sont-ils réglés efficacement? À votre avis, explore-t-on des solutions de rechange là où il y aurait lieu? [Q 3.2.4]

Rendement – efficience et économie

22. À votre avis, y a-t-il des ressources suffisantes (p. ex., humaines, financières, technologiques) en place pour appuyer la demande existante et prévue pour les services du POC ou des SJM? Comment le POC ou les SJM gèrent-ils les problèmes de ressources? *Question d'approfondissement : Pouvez-vous vous exprimer sur la capacité du personnel du POC ou des SJM de répondre à la demande actuelle de services juridiques? De répondre rapidement aux demandes des clients?* [Q 4.1, 4.3]
23. Depuis 2012, le ministère de la Justice met en œuvre un certain nombre de stratégies pour accroître l'efficience de l'utilisation de ses ressources (p. ex., par des initiatives liées à l'optimisation des processus, notamment la réduction du temps passé sur les dossiers, la réduction des demandes de services juridiques, le filtrage et la priorisation des demandes, la réduction du nombre d'avocats par dossier, le respect de la cible de 1 300 heures par avocat, l'application de l'approche de gestion de projet aux principaux dossiers de conseil ou de contentieux, etc.). À votre avis, dans quelle mesure ces stratégies ont-elles été communiquées et mises en œuvre par le POC ou les SJM? [Q 4.2]
24. Utilisez-vous des parajuristes pour vous aider dans votre travail? **Si oui** : pour quels types de tâches les parajuristes vous aident-ils? **Sinon** : prière d'expliquer pourquoi vous ne disposez pas ou n'avez pas recours à l'aide de parajuristes. Estimez-vous que votre secteur du POC ou des SJM utilise les parajuristes à leur plein potentiel? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 4.2]
25. Prière de décrire les résultats clés atteints jusqu'ici qui contribuent, à votre avis, à la maximisation de l'efficience. Quel rôle joue le client dans l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques, p. ex., quel sont le rôle et la responsabilité qu'assume le client dans la gestion de la demande de services juridiques en respectant les limites des ressources disponibles? [Q 4.2]
26. Est-ce que certains défis persistent qui peuvent avoir une incidence sur la capacité du Portefeuille d'obtenir efficacement les résultats attendus? Quels changements, le cas échéant, faudrait-il mettre en œuvre pour améliorer les processus et les outils afin de maximiser l'utilisation des ressources au sein du POC ou des SJM? [Q 4.1, 4.3]

27. Connaissez-vous d'autres modèles de financement ou de prestation de service pour des types de services juridiques semblables au sein du gouvernement? Si oui, ces autres modèles offrent-ils des stratégies possibles pour améliorer l'efficacité ou l'économie des services juridiques du POC ou des SJM? [Q 4.1, 4.3]

Conclusion

28. Avez-vous d'autres commentaires au sujet du POC ou des SJM?

Merci de votre participation.

Guide d'entrevue – Représentants des autres secteurs du ministère de la Justice

Le ministère de la Justice a retenu les services d'un cabinet de recherche, PRA Inc., pour appuyer l'évaluation des services juridiques offerts par le Portefeuille des organismes centraux (POC), par l'entremise

- du bureau du sous-ministre adjoint;
- des Services juridiques généraux du ministère des Finances;
- de la Division du droit fiscal du ministère des Finances;
- des Services juridiques du Bureau du surintendant des institutions financières;
- des Services juridiques de la Commission de la fonction publique;
- des Services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- des Services juridiques du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- des Services juridiques de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada.

L'évaluation comporte des entrevues avec les personnes travaillant au sein du POC et de ses Services juridiques, avec d'autres représentants du ministère de la Justice et des représentants des ministères et organismes clients du POC.

L'information que nous recueillerons au cours de cette entrevue sera résumée sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Avec votre permission, nous voudrions enregistrer numériquement l'entrevue pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera supprimé une fois l'étude terminée.

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

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et responsabilités actuels. Quels rôles avez-vous joués dans les dossiers du POC ou des SJM?

Pertinence du POC

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des changements à votre travail dans les dossiers des clients du POC? Avez-vous remarqué des changements de volume, de la nature et du risque juridique, ainsi que du type de questions juridiques qui sont traitées, des types de services juridiques demandés et de l'urgence des demandes? Prière d'expliquer. Quel a été le changement le plus important, le cas échéant? [Q 1.1, 1.2]
3. Si vous avez travaillé sur des cas ou dossiers pour des clients du POC, ou si vous avez observé des services juridiques fournis par le POC ou les SJM, dans quelle mesure ces services répondent-ils, à votre avis, aux besoins du gouvernement du Canada (p. ex., leur concordance avec les priorités gouvernementales et le résultat visé, soit que le gouvernement fédéral bénéficie du soutien de services juridiques de grande qualité)? Êtes-vous au courant de changements dans les priorités gouvernementales touchant les fonctions des organismes centraux qui auraient quelque incidence sur la façon dont le POC ou les SJM fournissent leurs services juridiques? Prière d'expliquer. [Q 1.3]

Conception du Portefeuille

4. À votre avis, le mandat et les objectifs actuels du POC ou des SJM, de même que leurs rôles et responsabilités, sont-ils bien compris au sein de votre équipe? Quels sont les facteurs qui contribuent à la compréhension du mandat et des objectifs du Portefeuille, ou qui y nuisent? [Q 2.1]
5. Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du POC ou des SJM, comment décririez-vous leurs principaux points forts? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficacité ou l'efficacités de la structure et de la composition du POC ou des SJM, ou des stratégies de prestation de service? À votre avis, le POC fournit-il des services juridiques à la meilleure combinaison possible de ministères et d'organismes pour appuyer le gouvernement dans l'exercice des fonctions des organismes centraux? [Q 2.2, 2.4]
6. Dans les dossiers mettant en cause plusieurs ministères ou organismes, selon ce que vous avez pu observer, est-ce que le POC ou les SJM coordonnent les services juridiques? Dans quelle mesure êtes-vous au courant des efforts de coordination du POC ou des SJM dans ces dossiers? Si vous l'êtes, êtes-vous satisfait du niveau de coordination atteint? Dans quelle mesure cette coordination contribue-t-elle à une approche pangouvernementale des questions juridiques traitées? [Q 2.4, 3.1.2, 3.2.5]

7. Les services juridiques fournis par le POC ou les SJM complètent-ils ceux fournis par d'autres secteurs du ministère de la Justice? Connaissez-vous des points de chevauchement entre les services juridiques du POC et d'autres services juridiques du Ministère? Prière d'expliquer. [Q 2.3]

Rendement – Efficacité

8. Dans quelle mesure, le cas échéant, avez-vous oeuvré à la détermination, à l'évaluation ou à la gestion du risque juridique dans les dossiers des clients du POC? À votre avis, le POC ou les SJM ont-ils fait suffisamment appel aux avocats de votre région ou de votre section spécialisée pour déterminer, évaluer et gérer les risques juridiques? Pourquoi, ou pourquoi pas? [Q 3.1.1, 3.2.2]
9. Prière d'indiquer votre niveau de satisfaction à l'égard des dimensions suivantes de votre travail au sein du POC ou des SJM : [Q 3.1.2]
- a. La mesure dans laquelle votre groupe est consulté en temps opportun.
 - b. La mesure dans laquelle les échéanciers afin de répondre aux demandes sont appropriés.
 - c. La mesure dans laquelle vous êtes consulté sur les enjeux appropriés, au niveau approprié, etc.
10. En général, les consultations ou la collaboration entre le POC ou les SJM et votre secteur du ministère de la Justice sont-elles efficaces? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 3.1.2]

Questions d'approfondissement pour les représentants de la Direction des services législatifs :

- *Dans quelle mesure votre groupe aide-t-il les clients du POC à appuyer les besoins législatifs du gouvernement?*
 - *Dans quelle mesure les services de votre groupe sont-ils essentiels afin de garantir que les services de rédaction législative du POC ou des SJM respectent la Constitution et les autres exigences juridiques?* [Q 3.1.3, 3.2.3]
11. Au cours des cinq dernières années, votre groupe a-t-il donné de la formation aux conseillers juridiques du POC ou des SJM, ou à leurs clients? Si oui, quelle était la nature de cette formation? La formation a-t-elle amélioré l'efficacité du Portefeuille? [Q 3.1.2, 3.3.1]

12. **[Pour ceux qui fournissent des services de contentieux]** : Dans quelle mesure les dossiers de contentieux des clients du POC se règlent-elles efficacement? À votre avis, explore-t-on et utilise-t-on des solutions de rechange au contentieux lorsqu'on le devrait? [Q 3.2.4]

Rendement - efficience et économie

13. Depuis 2012, le ministère de la Justice met en œuvre un certain nombre de stratégies pour accroître l'efficience de l'utilisation qu'il fait de ses ressources (p. ex., par des initiatives liées à l'optimisation des processus, notamment la réduction du temps passé sur les dossiers, la réduction des demandes de services juridiques, le filtrage et la priorisation des demandes, la réduction du nombre d'avocats par dossier, le respect de la cible de 1 300 heures par avocat, l'application de l'approche de gestion de projet aux principaux dossiers de conseil ou de contentieux, etc.). Avez-vous constaté des changements dans votre relation de travail avec le POC ou les SJM à la suite de la mise en œuvre de ces stratégies? Dans l'affirmative, veuillez expliquer. [Q 4.2]
14. Quelles suggestions, le cas échéant, auriez-vous à faire pour améliorer l'efficience et la rentabilité, en ce qui a trait à la façon dont le POC ou les SJM travaillent avec votre secteur? [Q 4.1, 4.3]

Conclusion

15. Avez-vous d'autres commentaires au sujet du POC ou des SJM?

Merci de votre participation.

Guide d'entrevue – Représentants des ministères et organismes clients

Le ministère de la Justice a retenu les services d'un cabinet de recherche, PRA Inc., pour appuyer l'évaluation des services juridiques offerts par le Portefeuille des organismes centraux (POC), par l'entremise

- du bureau du sous-ministre adjoint;
- des Services juridiques généraux du ministère des Finances;
- de la Division du droit fiscal du ministère des Finances;
- des Services juridiques du Bureau du surintendant des institutions financières;
- des Services juridiques de la Commission de la fonction publique;
- des Services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- des Services juridiques du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- des Services juridiques de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada.

L'évaluation comporte des entrevues avec le personnel travaillant au sein du POC et des Services juridiques ministériels, avec d'autres représentants du ministère de la Justice, et avec des représentants des ministères et organismes clients du POC.

L'évaluation vise une période quinquennale (2010-2011 à 2014-2015) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du POC.

L'information que nous recueillerons au cours de cette entrevue sera résumée sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance de notre compte rendu écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Avec votre permission, nous voudrions enregistrer numériquement l'entrevue pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera supprimé une fois l'étude terminée.

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

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et responsabilités actuels. Comment se rattachent-ils aux services juridiques fournis par le POC ou les SJM? *Question d'approfondissement : Avec quels secteurs du POC ou des SJM travaillez-vous, et travaillez-vous avec BSMA du POC? Sur quels autres types d'affaires (contentieux, consultation juridique, services législatifs) avez-vous (ou votre ministère ou organisme a-t-il) consulté le POC ou les SJM? Pour les questions de contentieux, des avocats des SJM ou des avocats plaidants régionaux se sont-ils occupés des dossiers?*

Pertinence du POC

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé une évolution de la demande des services juridiques? (Veuillez tenir compte de tout changement de volume, de complexité et du niveau de risque juridique, ainsi que du type de questions juridiques qui sont traitées, des types de services juridiques demandés et de l'urgence des demandes.) Comment le POC ou les SJM ont-ils réagi à ces tendances? [Q 1.1, 1.2]
3. À votre avis, quelles incidences est-ce que les rôles et les priorités du gouvernement ou de vos clients relativement aux fonctions des organismes ont eues sur les services juridiques offerts par les avocats du POC ou des SJM? Comment le POC ou les SJM ont-ils réagi afin de s'adapter à l'évolution des priorités du gouvernement fédéral ou des clients? Quel est l'effet escompté, le cas échéant, des changements de priorités sur la demande de services juridiques et le rôle que jouent le POC ou les SJM? [Q 1.3]

Conception du Portefeuille

4. À votre avis, le mandat et les objectifs actuels du POC ou des SJM, de même que leurs rôles et responsabilités, sont-ils bien compris au sein de votre ministère ou organisme? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 2.1, 2.2]
5. Dans les dossiers de votre ministère ou organisme mettant en cause plusieurs ministères ou organismes, selon ce que vous avez pu observer, est-ce que le POC ou les SJM coordonnent les services juridiques? Dans quelle mesure êtes-vous au courant de ces efforts de coordination dans ces dossiers? En l'occurrence, êtes-vous satisfait du niveau de coordination atteint? Dans quelle mesure cette coordination contribue-t-elle à une approche pangouvernementale des questions juridiques traitées? [Q 2.4, 3.1.2, 3.2.5]

6. De votre point de vue ou de celui de votre ministère ou organisme, quels sont les points forts de la structure et de la composition actuelles du POC ou des SJM? Pourriez-vous proposer des améliorations à la structure organisationnelle et à la composition ou aux stratégies de prestation de service du POC ou des SJM pour leur permettre de mieux desservir votre ministère ou organisme? Prière d'expliquer. [Q 2.4]

Rendement – Efficacité

7. Veuillez indiquer si le POC ou les SJM travaillent avec votre ministère ou organisme pour déterminer et évaluer les risques juridiques, et formuler des options pour gérer les risques juridiques; et si oui, comment. À votre avis, est-ce que cette collaboration est efficace? [Q 3.1.1, 3.2.2]
8. À votre avis, le niveau de connaissance et de compréhension des risques juridiques s'est-il amélioré au sein de votre ministère ou organisme au cours des cinq dernières années? **Si oui :** Dans quelle mesure estimez-vous que cette amélioration est attribuable au POC ou aux SJM? **Sinon :** Pourquoi dites-vous cela? [Q 3.1.1, 3.2.2]
9. D'après votre expérience, dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des services fournis par le POC ou les SJM? [Q 3.1.2]
10. Plus particulièrement, et toujours d'après votre expérience, veuillez vous exprimer sur les dimensions suivantes de la qualité et des services fournis par le POC ou les SJM : [Q 3.1.2, 3.1.4]
 - a. Leur capacité actuelle de répondre rapidement à vos demandes.
 - b. La mesure dans laquelle les conseils que reçoit votre ministère ou organisme sur la résolution des questions juridiques sont clairs et pratiques.
 - c. La mesure dans laquelle le POC ou les SJM donnent une rétroaction continue à votre ministère ou organisme.
 - d. La mesure dans laquelle votre ministère ou organisme participe à la formulation des stratégies et positions juridiques.
 - e. La mesure dans laquelle votre ministère ou organisme reçoit des avis ou options ou solutions juridiques qui cadrent avec vos objectifs de politique et de programme.

- f. La mesure dans laquelle le POC ou les SJM aident à cerner les possibilités de règlement rapide des différends juridiques.
 - g. La mesure dans laquelle le POC ou les SJM aident à cerner les possibilités de mise en œuvre des politiques ou des programmes par des moyens administratifs, plutôt que par des moyens législatifs ou réglementaires.
 - h. La mesure dans laquelle votre ministère ou organisme reçoit des conseils juridiques cohérents.
11. Quels facteurs (le cas échéant) aident le POC à fournir des services juridiques en temps opportun, de grande qualité, adaptés aux besoins, ou l'en empêchent? [Q 3.1.2, 3.1.4, 3.3.1]
12. Comment décririez-vous la contribution du POC ou des SJM à la capacité de votre ministère ou organisme d'atteindre ses buts et objectifs législatifs? Dans quelle mesure le POC ou les SJM travaillent-ils avec votre ministère ou organisme à la rédaction législative? Est-ce que cette collaboration est efficace? Dans quelle mesure le POC ou les SJM travaillent-ils avec la Direction des services législatifs à la rédaction législative? Dans quelle mesure les consultations avec la Direction des services législatifs aident-elles à veiller à ce que les textes législatifs respectent la Constitution et les autres exigences juridiques? [Q 3.1.3]
13. D'après votre expérience, dans quelle mesure votre ministère ou organisme tient-il compte des conseils fournis par le POC ou les SJM dans l'élaboration des programmes ou des politiques, ou lors de la prise de décisions? Quels sont les facteurs qui font qu'il est plus ou moins probable qu'il tienne compte de ces conseils? Y a-t-il des obstacles qui empêchent votre ministère ou organisme de tenir compte des conseils du POC ou des SJM dans le processus décisionnel? [Q 3.2.1]
14. **[Pour ceux qui ont travaillé sur des dossiers de contentieux avec le POC] :** Dans quelle mesure le POC a-t-il facilité le règlement efficace des affaires de contentieux? À votre avis, a-t-on exploré et utilisé des solutions de rechange au contentieux lorsqu'on aurait dû? [Q 3.2.4]

Rendement – Efficience et économie

15. À votre avis, le POC ou les SJM ont-ils les ressources (p. ex., humaines, financières, technologiques) qu'il faut pour répondre à la demande actuelle et prévue pour leurs services? Quel problème au niveau des ressources, s'il en est, avez-vous noté dans votre travail avec le POC ou les SJM? *Question d'approfondissement : Pouvez-vous vous exprimer sur la capacité du personnel du POC ou des SJM de répondre à toutes les demandes de services? De répondre rapidement aux demandes?* [Q 4.1, 4.3]
16. À votre avis, les services juridiques fournis par le POC ou les SJM sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :
- le nombre d'heures consacrées et le nombre d'avocats affectés à un cas sont raisonnables par rapport au risque juridique ou à la complexité;
 - des avocats de niveau approprié sont affectés aux cas ou dossiers en termes du nombre d'années d'expérience et du domaine d'expertise, relativement au risque juridique ou à la complexité;
 - applique-t-on une approche de gestion de projet aux cas ou dossiers plus vastes?
 - a-t-on recours à d'autres pratiques de règlement des différends et à des stratégies de règlement rapide, s'il y a lieu?
 - a-t-on recours à d'autres outils ou pratiques pour améliorer l'efficience des services juridiques?
17. À votre connaissance, les avocats du POC ou des SJM utilisent-ils efficacement des parajuristes pour les aider dans leur travail? Pourquoi ou pourquoi pas?
18. Quelles suggestions, s'il en est, auriez-vous pour améliorer l'efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par le POC ou les SJM? [Q 4.1, 4.3]

Conclusion

19. Avez-vous d'autres commentaires au sujet du travail du POC?

Merci de votre participation.

Études de cas

Guide d'étude de cas – Représentants du Portefeuille des organismes centraux

Le ministère de la Justice a retenu les services d'un cabinet-conseil, PRA Inc., pour appuyer l'évaluation des services juridiques offerts par le Portefeuille des organismes centraux (POC), par l'entremise

- du bureau du sous-ministre adjoint;
- des Services juridiques généraux du ministère des Finances;
- de la Division du droit fiscal du ministère des Finances;
- des Services juridiques du Bureau du surintendant des institutions financières;
- des Services juridiques de la Commission de la fonction publique;
- des Services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- des Services juridiques du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- des Services juridiques de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada.

L'évaluation comprend diverses sources de données, y compris dix études de cas se concentrant sur certains dossiers mettant en cause les avocats du POC. Ces études de cas fournissent une occasion privilégiée de mieux comprendre le travail du POC et de ses Services juridiques ministériels (SJM) au niveau opérationnel.

L'information que nous recueillerons au cours de cette entrevue sera résumée sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance du compte rendu et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

Nous sommes conscients que certaines questions pourraient ne pas s'appliquer au travail que vous faites. Veuillez nous dire si une question est sans objet pour vous, et nous passerons à la suivante.

Introduction

1. Veuillez décrire les principaux enjeux juridiques soulevés dans le dossier que nous avons choisi pour notre discussion d'aujourd'hui.

2. Comment les rôles et responsabilités ont-ils été distribués entre les conseillers juridiques travaillant à ce dossier? Quel rôle avez-vous vous-même joué? À votre avis, les rôles et responsabilités étaient-ils clairement définis et bien compris par ceux qui ont travaillé au dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 2.2, 4.2]

Efficacité (atteinte des résultats attendus)

Gestion du risque juridique

3. Comment le risque juridique a-t-il été évalué dans ce dossier? Qui était responsable de l'évaluation du risque juridique, et selon quel processus l'évaluation a-t-elle été faite? [Q 3.1.1]
4. Comment le risque juridique a-t-il été communiqué au ministère ou organisme client? Dans quelle mesure le ministère ou organisme client a-t-il bien compris les risques juridiques inhérents au dossier? Dans quelle mesure les conseils du POC ou des SJM ont-ils permis au client de mieux connaître ou de comprendre les risques juridiques de ce dossier? [Q 3.1.1]
5. Le POC ou les SJM ont-ils participé à la présentation d'options de gestion ou d'atténuation du risque à votre ministère ou organisme dans ce dossier? Si oui, dans quelle mesure votre ministère ou organisme a-t-il utilisé les conseils juridiques du POC ou des SJM pour gérer et atténuer les risques juridiques? [Q 3.2.2]
6. Quelles difficultés, le cas échéant, avez-vous eues à évaluer ou à communiquer le risque juridique lié à ce dossier? [Q 3.1.1, 3.2.2]

Prestation en temps opportun de services juridiques adaptés à la situation et de grande qualité

7. Croyez-vous que le POC ou les SJM ont fourni des services juridiques de grande qualité dans ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? Quels commentaires, le cas échéant, l'équipe du POC ou des SJM a-t-elle reçus du client au sujet de vos services juridiques? [Q 3.1.1]
8. Étiez-vous en mesure de fournir des services adaptés à la situation et en temps utile? S'il y a lieu, à quelles difficultés avez-vous dû faire face, afin de respecter l'échéancier requis par le ministère ou l'organisme client dans ce dossier? [Q 3.1.4]

9. Dans votre travail à ce dossier, avez-vous pu compter sur des outils ou des ressources fournis par le POC ou les SJM, ou disponibles par le biais de leur intermédiaire? Si oui, veuillez préciser quels outils ou ressources vous avez utilisés. Ont-ils été utiles? Pourquoi ou pourquoi pas? Que pourrait-on améliorer pour accroître l'utilité de ces outils ou ressources dans votre travail? [Q 3.1.2]

Consultation et communication

10. À quelle fréquence, et à quelles fins, le POC ou les SJM ont-ils consulté le client dans ce dossier? Dans quelle mesure le client a-t-il pris une part active dans le dossier? À votre avis, était-ce suffisant? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 3.1.2, 3.1.4]
11. Quels autres conseillers juridiques, au sein du POC ou d'autres secteurs du ministère de la Justice (p. ex., bureaux régionaux, unités spécialisées du Secteur du droit public, Direction des services législatifs ou Direction du contentieux des affaires civiles), sont intervenus dans ce dossier? Selon quels processus le travail des conseillers juridiques a-t-il été coordonné? D'après votre expérience, qu'est-ce qui a bien fonctionné avec ces processus et quelles difficultés, le cas échéant, avez-vous vécues? [Q 3.1.2]

Appui à la prise de décisions

12. Comment décririez-vous l'effet des services juridiques que vous avez fournis sur les décisions prises par le ministère ou l'organisme client? [Q 3.2.1]

Efficience et économie (déploiement des ressources)

13. S'il y a lieu, quels problèmes de ressources (humaines, financières et techniques) avez-vous vécus dans le cadre de votre travail dans ce dossier? Comment ces problèmes ont-ils été gérés? [Q 4.3]
14. Depuis 2012, le ministère de la Justice met en œuvre diverses stratégies pour accroître l'efficience de l'utilisation qu'il fait de ses ressources (comme les initiatives liées à l'optimisation des processus et à l'analyse comparative). À votre connaissance, quelles ont été les incidences, s'il y en a eu, de ces initiatives sur la gestion de ce dossier, ou le travail qui y a été consacré? [Q 4.2]

15. À votre connaissance, des parajuristes ont-ils été appelés à appuyer le travail des avocats dans ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? À votre avis, a-t-on utilisé les parajuristes à leur plein potentiel dans ce dossier? Veuillez expliquer.
16. À votre avis, les bonnes personnes-ressources ont-elles été affectées à ce dossier (dans la mesure où des ressources suffisantes ont été affectées compte tenu de la nature, du risque ou de la complexité du dossier, du niveau d'expertise, etc.)? [Q 4.2]
17. S'il y a lieu, veuillez commenter le recours à d'autres pratiques de règlement des différends dans ce dossier. Les stratégies de règlement rapide ont-elles été déterminées et utilisées là où il y avait lieu? Pourquoi ou pourquoi pas? Si elles ont été utilisées, qu'est-ce qui a fait qu'elles ont réussi ou qu'elles ont échoué à régler le dossier? [Q 4.2]
18. Prière de décrire les changements, le cas échéant, qui auraient pu être faits pour atteindre un plus haut niveau d'efficacité dans la gestion de ce dossier? [Q 4.2]

Conclusion

19. Avez-vous d'autres commentaires sur ce dossier?

Merci de votre participation.

Guide d'étude de cas – Représentants des bureaux régionaux

Le ministère de la Justice a retenu les services d'un cabinet-conseil, PRA Inc., pour appuyer l'évaluation des services juridiques offerts par le Portefeuille des organismes centraux (POC), par l'entremise

- du bureau du sous-ministre adjoint;
- des Services juridiques généraux du ministère des Finances;
- de la Division du droit fiscal du ministère des Finances;
- des Services juridiques du Bureau du surintendant des institutions financières;
- des Services juridiques de la Commission de la fonction publique;
- des Services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- des Services juridiques du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- des Services juridiques de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada.

L'évaluation comprend diverses sources de données, y compris dix études de cas se concentrant sur certains dossiers mettant en cause les avocats du POC. Ces études de cas fournissent une occasion privilégiée de mieux comprendre le travail du POC et de ses Services juridiques ministériels (SJM) au niveau opérationnel.

L'information que nous recueillerons au cours de cette entrevue sera résumée sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance du compte rendu et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

Nous sommes conscients que certaines questions pourraient ne pas s'appliquer au travail que vous faites. Veuillez nous dire si une question est sans objet pour vous, et nous passerons à la suivante.

Introduction

1. Veuillez décrire les principaux enjeux juridiques soulevés dans le dossier que nous avons choisi pour notre discussion d'aujourd'hui.

2. Comment les rôles et responsabilités ont-ils été distribués entre les conseillers juridiques travaillant à ce dossier? Veuillez décrire votre rôle sur ce dossier à titre d'avocat plaidant régional. (Approfondir : Comment étiez-vous impliqué, et pour quelles raisons?) À votre avis, les rôles et responsabilités étaient-ils clairement définis et bien compris par ceux qui ont travaillé au dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 2.2, 4.2]

Efficacité (atteinte des résultats attendus)

Gestion du risque juridique

3. Comment le risque juridique a-t-il été évalué dans ce dossier? Qui était responsable de l'évaluation du risque juridique, et selon quel processus l'évaluation a-t-elle été faite? (Dans la mesure du possible, veuillez considérer votre rôle ainsi que le rôle des conseillers juridiques du POC ou des SJM dans l'évaluation du risque juridique dans ce dossier.) [Q 3.1.1]
4. Le cas échéant, à quel point avez-vous collaboré ou coordonné vos efforts avec les conseillers juridiques du POC ou des SJM afin de communiquer les risques juridiques au client? Selon vous, dans quelle mesure les conseils du POC ou des SJM ont-ils permis au client de mieux connaître ou de comprendre les risques juridiques de ce dossier? Pourquoi, ou pourquoi pas? [Q 3.1.1]
5. Le POC ou les SJM ont-ils participé à la présentation d'options de gestion ou d'atténuation du risque à votre ministère ou organisme dans ce dossier? Si oui, dans quelle mesure votre ministère ou organisme a-t-il utilisé les conseils juridiques du POC ou des SJM pour gérer et atténuer les risques juridiques? [Q 3.2.2]

Prestation en temps opportun de services juridiques adaptés à la situation et de grande qualité

6. Croyez-vous que le POC ou les SJM ont fourni des services juridiques de grande qualité dans ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? Quels commentaires, le cas échéant, l'équipe du POC ou des SJM a-t-elle reçus du client au sujet de vos services juridiques? [Q 3.1.1]
7. Étiez-vous en mesure de fournir des services adaptés à la situation et en temps utile? S'il y a lieu, à quelles difficultés avez-vous dû faire face, afin de respecter l'échéancier requis par le ministère ou l'organisme client dans ce dossier? [Q 3.1.4]

Consultation et communication

8. Veuillez décrire votre relation de travail avec les avocats du POC/SJM dans ce dossier. Dans votre réponse, veuillez considérer les facteurs tels que la fréquence et le mode de communication, chaque processus (formel ou informel) utilisé pour la consultation et quelle était la nature de la consultation.
9. À quelle fréquence, et à quelles fins, avez-vous consulté le client dans ce dossier? Les conseillers du POC ou des SJM furent-ils impliqués dans ces consultations? Pourquoi, ou pourquoi pas? [Q 3.1.2, 3.1.4]
10. Dans quelle mesure le client a-t-il pris une part active dans le dossier? À votre avis, était-ce suffisant? Pourquoi, ou pourquoi pas? [Q 3.1.2, 3.1.4]
11. Le cas échéant, quels autres conseillers juridiques, au sein du POC ou d'autres secteurs du ministère de la Justice (p. ex., bureaux régionaux, unités spécialisées du Secteur du droit public, Direction des services législatifs ou Direction du contentieux des affaires civiles), sont intervenus dans ce dossier? Selon quels processus le travail des conseillers juridiques a-t-il été coordonné? D'après votre expérience, qu'est-ce qui a bien fonctionné avec ces processus et quelles difficultés, le cas échéant, avez-vous vécues? [Q 3.1.2]

Appui à la prise de décisions

12. Comment décririez-vous l'effet des services juridiques que vous avez fournis sur les décisions prises par le ministère ou l'organisme client? [Q 3.2.1]

Efficience et économie (déploiement des ressources)

13. S'il y a lieu, quels problèmes de ressources (humaines, financières et techniques) avez-vous vécus dans le cadre de votre travail dans ce dossier? Êtes-vous au courant de défis au niveau des ressources pour les conseillers juridiques du POC? Veuillez expliquer. Comment ces problèmes ont-ils été gérés? [Q 4.3]
14. Depuis 2012, le ministère de la Justice met en œuvre diverses stratégies pour accroître l'efficience de l'utilisation qu'il fait de ses ressources (comme les initiatives liées à l'optimisation des processus et à l'analyse comparative). À votre connaissance, quelles ont été les incidences, s'il y en a eu, de ces initiatives sur la gestion de ce dossier, ou le travail qui y a été consacré? [Q 4.2]

15. À votre connaissance, des parajuristes ont-ils été appelés à appuyer le travail des avocats dans ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? À votre avis, a-t-on utilisé les parajuristes à leur plein potentiel dans ce dossier? Veuillez expliquer.
16. À votre avis, les bonnes personnes-ressources du POC ou des SJM ont-elles été affectées à ce dossier (dans la mesure où des ressources suffisantes ont été affectées compte tenu de la nature, du risque ou de la complexité du dossier, du niveau d'expertise, etc.)? [Q 4.2]
17. S'il y a lieu, veuillez commenter le recours à d'autres pratiques de règlement des différends dans ce dossier. Les stratégies de règlement rapide ont-elles été déterminées et utilisées là où il y avait lieu? Pourquoi ou pourquoi pas? Si elles ont été utilisées, qu'est-ce qui a fait qu'elles ont réussi ou qu'elles ont échoué à régler le dossier? [Q 4.2]
18. Prière de décrire les changements, le cas échéant, qui auraient pu être faits pour atteindre un plus haut niveau d'efficacité dans la gestion de ce dossier? [Q 4.2]

Conclusion

19. Avez-vous d'autres commentaires sur ce dossier?

Merci de votre participation.

Guide d'étude de cas – Représentants des ministères et organismes clients

Le ministère de la Justice a retenu les services d'un cabinet-conseil, PRA Inc., pour appuyer l'évaluation des services juridiques offerts par le Portefeuille des organismes centraux (POC), par l'entremise

- du bureau du sous-ministre adjoint;
- des Services juridiques généraux du ministère des Finances;
- de la Division du droit fiscal du ministère des Finances;
- des Services juridiques du Bureau du surintendant des institutions financières;
- des Services juridiques de la Commission de la fonction publique;
- des Services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- des Services juridiques du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- des Services juridiques de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada.

L'évaluation comprend diverses sources de données, y compris dix études de cas qui se concentrent sur certains dossiers mettant en cause les avocats du POC. Ces études de cas fournissent une occasion privilégiée de mieux comprendre le travail du POC et de ses Services juridiques ministériels (SJM) au niveau opérationnel.

L'information que nous recueillerons au cours de cette entrevue sera résumée sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous aurez la possibilité de prendre connaissance du compte rendu de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

Nous sommes conscients que certaines questions pourraient ne pas s'appliquer au travail que vous faites. Veuillez nous dire si une question est sans objet pour vous, et nous passerons à la suivante.

Introduction

1. Veuillez décrire les principaux enjeux juridiques soulevés dans le dossier que nous avons choisi pour notre discussion d'aujourd'hui.

2. À votre connaissance, quel conseiller juridique (c.-à-d. avocat de l'administration centrale du POC, Services juridiques ministériels, bureaux régionaux, autres sections spécialisées du ministère de la Justice) a travaillé au dossier? Savez-vous comment les rôles et responsabilités étaient partagés entre les divers conseillers juridiques travaillant au dossier? Quel rôle avez-vous joué dans ce dossier? À votre avis, les rôles et responsabilités étaient-ils clairement définis et bien compris par ceux qui ont travaillé au dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 2.2, 4.2]

Efficacité (atteinte des résultats attendus)

Gestion du risque juridique

3. Avez-vous participé à la détermination et à l'évaluation du risque juridique dans ce dossier? Quel a été le rôle des conseillers juridiques dans la détermination et l'évaluation du risque juridique, et quelle a été l'efficacité et l'importance de cette intervention? [Q 3.1.1]
4. Pour autant que vous vous rappeliez, comment le risque juridique a-t-il été communiqué à votre ministère ou organisme? À votre avis, les conseils du POC ou des SJM ont-ils aidé à mieux faire connaître et à mieux comprendre les risques juridiques dans ce dossier au sein de votre ministère ou organisme? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 3.1.1]
5. Le POC ou les SJM ont-ils participé à la présentation d'options de gestion ou d'atténuation du risque à votre ministère ou organisme dans ce dossier? Si oui, dans quelle mesure votre ministère ou organisme a-t-il utilisé les conseils juridiques du POC ou des SJM pour gérer et atténuer les risques juridiques? [Q 3.2.2]

Prestation en temps opportun de services juridiques adaptés à la situation et de grande qualité

6. En général, avez-vous été satisfait de la qualité des services juridiques fournis par le POC ou les SJM dans ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 3.1.2]
7. Les services fournis à votre ministère ou organisme par le POC ou les SJM l'ont-ils été en temps opportun, et étaient-ils adaptés à la situation? Au mieux de votre connaissance, quels facteurs, s'il en est, ont joué sur la capacité du POC ou des SJM de répondre rapidement aux demandes de votre ministère ou organisme? [Q 3.1.4]

Consultation et communication

8. À quelle fréquence, et à quelles fins, le POC ou les SJM ont-ils consulté votre ministère ou organisme dans ce dossier? La consultation et la collaboration entre le POC ou les SJM et votre ministère ou organisme dans ce dossier a-t-elle été efficace? Pourquoi ou pourquoi pas? À votre avis, votre ministère ou organisme a-t-il été tenu au courant dans ce dossier?
9. À votre avis, les avocats du POC ou des SJM travaillant à ce dossier comprenaient-ils bien les objectifs des politiques et des programmes de votre ministère ou organisme? Veuillez expliquer. Le POC ou les SJM ont-ils offert à votre ministère ou organisme des options pour atteindre ces objectifs dans le respect de la loi? Pourquoi ou pourquoi pas?
10. À quelle fréquence, et à quelles fins, le POC ou les SJM ont-ils consulté votre ministère ou organisme dans ce dossier? Dans quelle mesure votre ministère ou organisme a-t-il participé activement au dossier? À votre avis, cette participation était-elle suffisante? Pourquoi ou pourquoi pas? [Q 3.1.2, 3.1.4]
11. Connaissez-vous les processus utilisés pour coordonner le travail des conseillers juridiques dans ce dossier? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de la participation d'avocats de l'administration centrale du POC, des SJM, des bureaux régionaux ou d'autres groupes du ministère de la Justice (p. ex., services spécialisés du Secteur du droit public, Direction des services législatifs ou Direction du contentieux des affaires civiles), le cas échéant.
 - a. À votre avis, le travail des conseillers juridiques était-il bien coordonné? Pourquoi ou pourquoi pas?
 - b. Si les avocats régionaux ou les avocats des unités spécialisées du Ministère ont été consultés, veuillez indiquer quelle valeur relative ces consultations ont eues dans ce dossier, le cas échéant. [Q 3.1.2]

Appui à la prise de décisions

12. Comment décririez-vous les effets des services juridiques que vous avez fournis sur les décisions prises par votre ministère ou organisme? À votre avis, quelle a été l'utilité des conseils du POC ou des SJM dans l'appui au processus décisionnel au sein de votre ministère ou organisme? [Q 3.2.1]

Efficiencia et économie (déploiement des ressources)

13. Étiez-vous au courant de problèmes de ressources (humaines, financières, techniques) auxquels le POC ou les SJM ont fait face dans le cadre de leur travail dans ce dossier? Comment ces problèmes ont-ils été gérés? [Q 4.3]
14. À votre avis, les bons avocats ont-ils été affectés à ce dossier (compte tenu des années d'expérience des avocats et du niveau de complexité du dossier)? Le POC ou les SJM ont-ils affecté les ressources nécessaires à l'exécution du travail requis? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du nombre d'avocats affectés au dossier, ainsi que du recours à d'autres ressources, comme des parajuristes. [Q 4.2]
15. À votre connaissance, des parajuristes ont-ils été appelés à appuyer le travail des avocats dans ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? À votre avis, a-t-on utilisé les parajuristes à leur plein potentiel dans ce dossier? Veuillez expliquer.
16. S'il y a lieu, veuillez commenter le recours à d'autres pratiques de règlement des différends dans ce dossier. À votre avis, les avocats du POC ou des SJM ont-ils cerné des stratégies de résolution rapide là où il y avait lieu et encouragé le recours à celles-ci? Pourquoi ou pourquoi pas? Si des stratégies de règlement rapide ont été utilisées, qu'est-ce qui a fait qu'elles ont réussi ou qu'elles ont échoué à régler le dossier? [Q 4.2]
17. À votre avis, le dossier a-t-il été traité de façon rentable? Qu'est-ce que le POC ou les SJM et votre ministère ou organisme auraient pu faire autrement, le cas échéant, pour réduire les coûts? [Q 4.2]

Conclusion

18. Avez-vous d'autres commentaires sur ce dossier?

Merci de votre participation.

Sondage

Évaluation des services juridiques du Portefeuille des organismes centraux (POC)

Questionnaire d'enquête – Conseillers juridiques du POC

Bienvenue à l'enquête auprès des avocats du POC. Cette étude inclut des conseillers juridiques œuvrant dans tous les secteurs du Portefeuille, principalement le Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA) et les unités de Services juridiques ministériels (SJM) des ministères et agences suivants :

- Finances Canada, Division du droit fiscal
- Finances Canada, Division des services juridiques généraux
- Le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF)
- La Commission de la fonction publique du Canada
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE)
- L'Agence de la consommation en matière financière du Canada

Ce questionnaire devrait exiger une vingtaine de minutes. Votre participation est volontaire. Vous pouvez quitter le questionnaire n'importe quand et y revenir plus tard pour le terminer. Si vous quittez avant d'avoir terminé, attendez une quinzaine de minutes avant d'y revenir, afin de permettre de rafraîchir le questionnaire. L'enquête demeurera en ligne jusqu'au 8 octobre 2015.

Contexte

Les questions qui suivent serviront à dresser le profil des répondants.

1. Depuis quand êtes-vous au service du ministère de la Justice du Canada?

- ☐₀₁ Moins d'un an
- ☐₀₂ Entre 1 et 5 ans
- ☐₀₃ Entre 6 et 10 ans
- ☐₀₄ Plus de 10 ans

2. Combien de temps avez-vous travaillé ou depuis quand travaillez-vous dans un poste qui fait partie du Portefeuille des organismes centraux?

- ☐₀₁ Moins d'un an
- ☐₀₂ Entre 1 et 3 ans
- ☐₀₃ Entre 4 et 6 ans
- ☐₀₄ Plus de 6 ans

3. Quelle est votre classification actuelle?

- ☐₀₁ LP-00
☐₀₂ LP-01
☐₀₃ LP-02
☐₀₄ LP-03
☐₀₅ LP-04
☐₀₆ LP-05
☐₀₇ LC-01
☐₀₈ LC-02
☐₀₉ LC-03
☐₁₀ LC-04

4. Le tableau ci-dessous énumère différents types de services juridiques fournis par les avocats du POC.

Veillez lire les énoncés qui suivent et indiquer la mesure dans laquelle vous accomplissez chaque type de service dans votre travail pour les SJM de votre Portefeuille.

Dans mon travail pour mes SJM, je fournis les services suivants :	Souvent (80-100 % des dossiers)	Régulièrement (50-79 % des dossiers)	À l'occasion (25-49 % des dossiers)	Rarement (1-24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)
a) Services de contentieux.....	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁
b) Services de consultation.....	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁
c) Rédaction législative.....	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁
d) Autre (veuillez préciser _____).....	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁

Structure et conception du POC

5. Veillez lire chaque énoncé ciaprès sur la structure et la conception du POC et cocher la réponse qui correspond le mieux à votre opinion. [Q 2.2, 2.4]

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre (ni d'accord ni en désaccord)	Quelque peu en désaccord	Fortement en désaccord	Ne sais pas
Structure et administration						
a) Les rôles et responsabilités des avocats sont clairement définis au sein des SJM de votre Portefeuille	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₈
b) Les avocats au sein de vos SJM comprennent suffisamment leurs rôles et responsabilités	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₈
c) Les ministères ou organismes clients comprennent suffisamment les rôles et responsabilités des avocats travaillant au sein de vos SJM	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₈
d) Les SJM du POC coordonnent efficacement leur travail lorsque les dossiers concernent plus d'un ministère ou organisme client	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₈
e) Les objectifs du Portefeuille sont clairs pour les avocats, et bien compris par eux	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₈

6. Avez-vous des suggestions sur la façon d'améliorer l'organisation ou le fonctionnement du POC pour mieux aider le Portefeuille à fournir aux ministères ou organismes clients des services en temps opportun, adaptés à la situation, de grande qualité et coordonnés? [Q 2.4]

☐₈₈ Sans opinion ou ne sais pas

Rendement du POC (atteinte des résultats attendus)

7. À votre avis et compte tenu des dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence les objectifs suivants ont-ils été atteints? [Q 3.1.2]

	Souvent (80-100 % des dossiers)	Régulièrement (50-79 % des dossiers)	À l'occasion (25-49 % des dossiers)	Rarement (1-24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Sans objet dans mon travail	Ne sais pas/ information non disponible
a) Réponse en temps opportun aux demandes de services juridiques	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
b) Respect des délais internes du ministère de la Justice	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
c) Prestation des services juridiques dans les deux langues officielles si nécessaire	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
d) Rétroaction continue à l'intention des clients	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
e) Participation des clients à l'élaboration des stratégies et positions juridiques	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
f) Élaboration d'options de rédaction de projets de loi ou de règlements adaptées aux objectifs de politique et de programme des clients	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
g) Façons de prévenir ou de régler dès le début les conflits d'ordre juridique	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
h) Définition des occasions de mettre en œuvre des politiques ou des programmes par des moyens administratifs, par opposition aux moyens législatifs ou réglementaires	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
i) Évaluation du risque juridique des dossiers au moment opportun	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈

	Souvent (80-100 % des dossiers)	Régulièrement (50-79 % des dossiers)	À l'occasion (25-49 % des dossiers)	Rarement (1-24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Sans objet dans mon travail	Ne sais pas/ information non disponible
j) Réévaluation du risque juridique dans les dossiers là où il y a lieu et selon la nécessité (p. ex., lorsque des facteurs touchant le niveau de risque ont évolué).....	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8

8. Compte tenu des dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence vous-même ou un membre de l'équipe juridique travaillant sur le dossier avez-vous...

	Souvent (80-100 % des dossiers)	Régulièrement (50-79 % des dossiers)	À l'occasion (25-49 % des dossiers)	Rarement (1-24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Sans objet dans mon travail	Ne sais pas/ information non disponible
a) Consulté le ministère client pour comprendre la nature du problème juridique?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
b) Fourni des mises à jour ou des rapports d'étape au ministère client?.....	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
c) Fait participer le ministère client à la formulation des stratégies, positions et/ou options juridiques?..	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
d) Travaillé avec le ministère client pour déterminer les risques juridiques, leurs incidences ou les options pour les gérer?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
e) Consulté les secteurs spécialisés du ministère de la Justice (c.-à-d. Droit public, Services législatifs, Contentieux des affaires civiles)? ..	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
f) Consulté d'autres ministères ou organismes susceptibles d'être touchés?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8

9. Compte tenu des dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, quelle serait votre évaluation du travail de vos SJM dans les domaines suivants?

	Excellent	Supérieur à la moyenne	Moyen	Inférieur à la moyenne	Médiocre	Sans objet dans mon travail	Ne sais pas/ information non disponible
a) Participation des secteurs spécialisés du ministère de la Justice (p. ex., Droit public, Contentieux des affaires civiles), ou consultation avec eux.....	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
b) Participation des bureaux régionaux ou consultation avec eux, là où il y a lieu	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
c) Participation des autres ministères ou organismes qui pourraient être concernés, ou consultation avec eux.....	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8

10. Compte tenu de vos collaborations et consultations sur les dossiers du POC avec les autres secteurs du Portefeuille et du ministère de la Justice au cours des deux dernières années, quelle est votre évaluation de la qualité du travail avec les groupes suivants : [Q 3.1.2, 3.1.4]

	Excellente	Supérieure à la moyenne	Moyenne	Inférieure à la moyenne	Médiocre	Ne travaille pas avec ce secteur	Ne sais pas/information non disponible
Portefeuille							
a) Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
b) SJM des Services juridiques généraux (SJG) du ministère des Finances	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
c) Ministère des Finances – Division du droit fiscal (DDF)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
d) SJM du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
e) SJM de la Commission de la fonction publique (CFP)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
f) SJM du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
g) SJM du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
h) SJM de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
Ministère de la Justice							
i) Avocats plaidants régionaux	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
j) Secteur du droit public	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
k) Direction du contentieux des affaires civiles	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
l) Direction des services législatifs ..	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
m) Autres portefeuilles ou secteurs ...	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
n) Bureaux du SM ou des SMA	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8

11. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants. Le POC... [Q 3.1.2, 3.1.4]

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre (ni d'accord ni en désaccord)	Quelque peu en désaccord	Fortement en désaccord	Ne sais pas
a) A des structures bien établies pour que le ministère offre des conseils juridiques uniformes	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 8
b) A des structures bien établies pour assurer l'uniformité des positions juridiques au niveau national	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 8

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre (ni d'accord ni en désaccord)	Quelque peu en désaccord	Fortement en désaccord	Ne sais pas
c) A des structures bien établies pour évaluer les risques de façon uniforme dans l'ensemble des portefeuilles et des régions	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 8

12. Dans quelle mesure trouvez-vous que les outils, les structures et les processus suivants sont utiles dans votre travail? [Q 3.1.2, 3.1.3]

	Très utile	Assez utile	Neutre	Pas très utile	Pas du tout utile	S.O. – n'utilise pas
a) Grille ou matrice d'évaluation de la gestion du risque juridique (GRJ).....	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7
b) Directives sur la pratique	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7
c) Justipédia	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7
d) Protocoles, procédures et outils de rédaction	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7
e) Politiques du Ministère	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7
f) Logiciel de la preuve électronique	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7
g) Pratiques de mentorat internes	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7
h) Groupes de pratique	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7
i) Autre (veuillez préciser) :	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7
j) Autre (veuillez préciser) :	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7

13. Comment décririez-vous les possibilités de formation offertes aux avocats de vos SJM, pour ce qui est de...

	Excellente	Très bonne	Correcte	Acceptable	Médiocre	Sans objet dans mon travail	Ne sais pas/information non disponible
a) La quantité de formation disponible?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
b) La pertinence des possibilités de formation pour votre travail?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8

14. À votre avis, quelles sont les lacunes de la formation, le cas échéant, pour les avocats de vos SJM?

☐00 Il n'existe pas de lacunes de formation

☐88 Pas d'opinion ou ne sais pas

15. Veuillez lire chaque énoncé ciaprès au sujet de la détermination, de l'évaluation et de la gestion des risques juridiques de vos dossiers du POC, et choisir la réponse qui correspond le mieux à votre opinion. [Q 3.1.1, 3.2.2]

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre (ni d'accord ni en désaccord)	Quelque peu en désaccord	Fortement en désaccord	Ne sais pas
a) Le Portefeuille et le client ont des processus en place pour appuyer leur collaboration pour la détermination et l'évaluation des risques	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 8
b) Les clients participent activement à la formulation des options pour la gestion des risques juridiques	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 8
c) Les ministères ou organismes comprennent mieux, depuis deux ans, leurs risques juridiques et les conséquences de ces risques	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 8

16. Prière d'expliquer quelles contributions le Portefeuille pourrait apporter (s'il y a lieu) à la détermination, à l'évaluation ou à la gestion des risques. [Q 3.1.1, 3.2.2]

☐88 Pas d'opinion ou ne sais pas

17. Le recours au règlement des différends (RD) comprend le règlement négocié des dossiers, ainsi que d'autres processus de RD, telle que la médiation et le règlement avant-procès. Compte tenu des dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence vous-même ou un membre de l'équipe du contentieux travaillant sur le dossier avez-vous... [Q 3.1.4]

	Souvent (80-100 % des dossiers)	Régulièrement (50-79 % des dossiers)	À l'occasion (25-49 % des dossiers)	Rarement (1-24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Sans objet dans mon travail	Ne sais pas/ information non disponible
a) Examiné la possibilité de recourir à des options de RD?.....	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
b) Eu recours à une évaluation neutre (ou un arbitrage non exécutoire) pour tenter de résoudre ou régler un dossier?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
c) Eu recours à la négociation pour tenter de résoudre ou régler un dossier?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
d) Eu recours à la médiation imposée par un tribunal pour résoudre ou régler un dossier?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8

18. À votre avis, les processus de règlement des différends sont-ils...

- ☐01 Surutilisés
☐02 Utilisés adéquatement
☐03 Sous-utilisés
☐88 Ne sais pas, pas suffisamment d'information disponible
☐77 Sans objet dans mon travail

Si vous avez choisi 01 : Prière d'expliquer :

☐₈₈ Pas d'opinion ou ne sais pas

Si vous avez choisi 03 : Prière d'élaborer votre réponse, en signalant les obstacles qui peuvent s'opposer au recours au RD :

☐₈₈ Pas d'opinion ou ne sais pas

Efficiencia y economía del POC

19. Compte tenu des dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence... [4.1, 4.2]

	Souvent (80-100 % des dossiers)	Régulièrement (50-79 % des dossiers)	À l'occasion (25-49 % des dossiers)	Rarement (1-24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Sans objet dans mon travail	Ne sais pas/ information non disponible
a) Les dossiers ont-ils été réglés en temps voulu, sans retard indu imputable au POC ou à vos SJM?..	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
b) Les dossiers ont-ils été menés de façon rentable?.....	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
c) Les dossiers ont-ils été confiés à des avocats du niveau approprié, compte tenu du risque juridique ou de la complexité du dossier?	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
d) La répartition des tâches était-elle appropriée (niveau et expérience) au sein de l'équipe affectée à la gestion du dossier?.....	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
e) Le nombre d'avocats affectés au travail requis par le dossier était-il approprié?	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
f) Les niveaux de mentorat ou de supervision fournis à l'appui de la gestion de vos dossiers étaient-ils appropriés?.....	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈
g) Des parajuristes ont-ils été utilisés à leur pleine capacité dans les dossiers?	☐ ₅	☐ ₄	☐ ₃	☐ ₂	☐ ₁	☐ ₇	☐ ₈

20. Compte tenu des dossiers sur lesquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous travaillé avec le client pour surveiller ou contenir les coûts en :

	Souvent (80-100 % des dossiers)	Régulièrement (50-79 % des dossiers)	À l'occasion (25-49 % des dossiers)	Rarement (1-24 % des dossiers)	Jamais (0 % des dossiers)	Sans objet dans mon travail	Ne sais pas/ information non disponible
a) Fournissant une estimation des coûts prévus?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
b) Partageant le travail (p. ex., en laissant le client rédiger la première version des documents)?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8
c) Autre? (veuillez préciser :)	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 7	☐ 8

21. Quels sont les facteurs qui aident le POC à fournir des services juridiques en temps opportun, de grande qualité et rentables?

☐88 Pas d'opinion ou ne sais pas

22. Quels sont les facteurs qui entravent la capacité du POC de fournir des services juridiques en temps opportun, de grande qualité et rentables?

☐88 Pas d'opinion ou ne sais pas

23. Avez-vous d'autres suggestions pour améliorer les services juridiques fournis par le POC?

☐88 Aucune suggestion

24. Avez-vous d'autres commentaires concernant votre travail au POC?

☐88 Pas d'autres commentaires

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

L'examen des dossiers

Évaluation des services juridiques du Portefeuille des organismes centraux (POC)
Examen des dossiers

Aperçu

1. Numéro du dossier :

2. Date d'ouverture du dossier : (mm/jj/aa) Date de fermeture du dossier : (mm/jj/aa)

3. Avocat principal

- Unité organisationnelle :
- ☐₁ Unité des services juridiques de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC)
 - ☐₂ Ministère des Finances – Services juridiques généraux (SJG)
 - ☐₃ Ministère des Finances – Division du droit fiscal (DDF)
 - ☐₄ Unité des services juridiques de la Commission de la fonction publique (CFP)
 - ☐₅ Unité des services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)
 - ☐₆ Unité des services juridiques du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF)
 - ☐₇ Unité des services juridiques du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE)

4. Autres avocats au dossier :

- Unité organisationnelle :
- ☐₁ SJM (nom) :
 - ☐₂ Bureau régional (endroit) :
 - ☐₃ Secteur du droit public
 - ☐₄ Direction des services législatifs
 - ☐₅ Direction du contentieux
 - ☐₆ Autre :

5. Ministère/organisme client : _____

6. Type de dossier : ☐₁ Contentieux ☐₂ Consultation ☐₃ Services législatifs ☐₄ Soutien au contentieux

7. Brève description de l'enjeu juridique du dossier (sans violer le secret professionnel de l'avocat) : _____

8. Quels services juridiques étaient demandés? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) : [Q 1.1, 3.1.3]

- ☐₁ Services de contentieux (c.-à-d. représentation juridique)
- ☐₂ Conseils pour appuyer une affaire de contentieux
- ☐₃ Conseils pour l'élaboration de politiques
- ☐₄ Rédaction directe de projets de loi, de règlements ou de textes réglementaires
- ☐₅ Préparation du budget fédéral
- ☐₆ Prestation de conseils liés au respect de la loi
- ☐₇ Prestation de conseils en matière de rédaction de projets de loi, de règlements ou de textes réglementaires
- ☐₆₆ Autre, veuillez préciser _____

9. Si vous avez choisi 1 à Q8 : veuillez préciser l'instance judiciaire.

- ☐₀₁ Cour suprême du Canada ☐₀₂ Cour d'appel fédérale ☐₀₃ Cour fédérale
- ☐₀₄ Cour d'appel provinciale ☐₀₅ Cour supérieure provinciale/territoriale ☐₀₆ Cour provinciale
- ☐₀₇ Tribunal administratif ☐₆₆ Autre, veuillez préciser _____

10. Brève description des résultats du dossier : [Q 1.1, 3.2.1, 3.2.4] _____

Atteinte des résultats attendus [renseignements tirés du dossier]

11. Le conseiller juridique a-t-il raté des échéances fermes imposées par le client? [Q 3.1.2, 3.1.4] ☐₁ Oui ☐₀ Non ☐₈ Pas en mesure d'évaluer

12. (Si oui à Q11) Combien de fois, et pour quelle(s) raison(s) (si une explication au client se trouve au dossier)? [Q 3.1.2, 3.1.4] _____

13. Y a-t-il au dossier des indications que les échéances ont été négociées avec les clients? ☐₁ Oui ☐₀ Non ☐₈ Pas en mesure d'évaluer

14. (Si oui à Q11) Quelles indications y a-t-il au dossier? _____

15. (Dossiers de contentieux seulement) Le conseiller juridique a-t-il raté des échéances imposées par le tribunal? ☐₁ Oui ☐₀ Non ☐₈ Pas en mesure d'évaluer

16. (Si oui à Q15) Combien de fois? _____

17. (Si oui à Q15) D'autres procédures judiciaires ont-elles été nécessaires (p. ex., des motions)? ☐₁ Oui ☐₀ Non ☐₈ Pas en mesure d'évaluer

18. Comment les conseillers juridiques du POC ont-ils consulté les ministères clients? Les consultations peuvent comporter des mises à jour orales/écrites ou des discussions orales/écrites au sujet des stratégies, des options, des approches possibles du dossier. [Q 3.1.2] _____

☐7 Sans objet, dossier traité par règlement rapide

☐8 Évaluation impossible

(PASSEZ À Q23)

19. Y a-t-il une documentation au dossier qui indique à quel sujet les ministères clients ont été consultés? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.) (Si aucune ne s'applique, passez à Q23) [Q 3.1.1, 3.1.2, 3.1.4]

☐01 Détermination et évaluation du risque juridique

☐02 Options pour gérer le risque juridique

☐03 Élaboration des stratégies et positions juridiques

☐04 Pour discuter des incidences du risque juridique

☐05 Pour discuter d'un règlement possible (y compris un règlement rapide)

☐66 Autre _____

☐08 Évaluation impossible

20. (Si vous avez indiqué des catégories énumérées à Q23) Quelles indications y a-t-il aux dossiers? _____

21. Les ministères clients ont-ils exprimé des préoccupations au sujet d'un manque de consultation? [Q 3.1.2, 3.1.4]

☐1 Oui

☐0 Non

☐8 Évaluation impossible

22. Y a-t-il quelque chose au dossier qui indique que les avocats du POC n'ont pas répondu en temps voulu aux demandes des clients? [Q 3.1.4]

☐1 Oui

☐0 Non

☐8 Pas en mesure d'évaluer

Si oui, veuillez expliquer : _____

23. Le dossier a-t-il été porté à l'attention d'autres fonctionnaires/structures du ministère de la Justice?

☐1 Oui

☐0 Non

☐8 Pas en mesure d'évaluer

24. (Si oui à Q34) Lesquels? _____

25. Les avocats ont-ils consulté les sections spécialisées au sein du ministère de la Justice? [Q 3.2.5]

☐1 Oui

☐0 Non

☐8 Pas en mesure d'évaluer

26. (Si oui à Q25), lesquels? [Q 3.1.3, 3.2.3, 3.2.5]

☐01 Secteur du droit public

☐02 Direction du contentieux

☐03 Direction des services législatifs

☐66 Autre (veuillez préciser) : _____

27. (Si oui à Q25) À quel sujet les sections spécialisées ont-elles été consultées? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) : [Q 3.2.3, 3.2.5]

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ ₀₁ Détermination et évaluation du risque juridique | ☐ ₀₂ Gestion du risque juridique | ☐ ₀₃ Options juridiques possibles |
| ☐ ₀₄ Préparation de projets de loi ou de règlements | ☐ ₀₅ Questions de droit | ☐ ₀₆ Stratégies possibles de contentieux |
| ☐ ₆₆ Autre (veuillez préciser) : _____ | ☐ ₀₈ Pas en mesure d'évaluer | |

28. D'autres ministères et organismes clients potentiellement concernés ont-ils été consultés? [Q 3.2.5]

- ☐₁ Oui ☐₀ Non ☐₈ Pas en mesure d'évaluer

Si oui, lesquels : _____

29. (Si oui à Q28) À quel sujet les autres ministères et organismes 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 Préparation de projets de loi ou de règlements | ☐ ₀₅ Questions de droit | ☐ ₀₆ Stratégies possibles de contentieux |
| ☐ ₆₆ Autre (veuillez préciser) : _____ | ☐ ₀₈ Évaluation impossible | |

Les questions 30 à 32 s'appliquent aux dossiers de contentieux seulement.

30. À quelle étape les options de règlement des différends ont-elles été envisagées? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- ☐₀₀ RD non envisagé **(PASSEZ À Q33)**
- | | | | |
|--|--|---|--|
| ☐ ₀₁ Après les plaidoiries | ☐ ₀₂ Après la production des documents | ☐ ₀₃ Après la divulgation | ☐ ₀₄ Juste avant le procès ou l'audience |
| ☐ ₆₆ Autre (veuillez préciser) _____ | | | ☐ ₈₈ Ne sais pas |

31. À quelle étape le règlement des différends a-t-il été utilisé? [Q 3.2.4]

- | | | | |
|--|--|---|--|
| ☐ ₀₁ Après les plaidoiries | ☐ ₀₂ Après la production des documents | ☐ ₀₃ Après la divulgation | ☐ ₀₄ Juste avant le procès ou l'audience |
| ☐ ₆₆ Autre (veuillez préciser) _____ | | | ☐ ₈₈ Ne sais pas |

32. Quelles options de règlement des différends a-t-on utilisées? [Q 3.2.4]

- | | | | |
|--|---|--|--|
| ☐ ₀₁ Négociation | ☐ ₀₂ Médiation volontaire | ☐ ₀₃ Médiation imposée par le tribunal | ☐ ₀₄ Évaluation neutre |
| ☐ ₆₆ Autre (veuillez préciser) _____ | | | ☐ ₈₈ Ne sais pas |

33. La documentation au dossier indique-t-elle la préparation ou l'utilisation d'outils ou ressources normalisés (p. ex., outils d'évaluation des risques, boîtes à outils, directives sur la pratique, outils de communication, comme les rapports des prévisions ou les notes d'information)? [Q 3.1.2]

☐₁ Oui ☐₀ Non ☐₈ Pas en mesure d'évaluer

Si oui, veuillez préciser les outils/ressources documentés : _____

Évaluation des risques [à partir du dossier ou des champs texte d'iCase (contexte, incidences et statut)]

34. Quel était l'effet éventuel pour le client (p. ex., effet sur les ressources financières du client ou du gouvernement; effet sur les programmes/politiques/initiatives du client ou du gouvernement; effet sur la loi/les règlements du client ou du gouvernement; effet sur les droits de la personne, le personnel, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité; effet sur la Charte ou la Constitution; questions de droit ou des événements qui pourraient être controversés ou attirer l'attention des médias; effet sur les relations avec les Autochtones, les Métis; etc.)? [Q 3.2.2] _____

☐₇₇ Sans objet ☐₈₈ Pas en mesure d'évaluer

35. Expliquer brièvement les risques juridiques repérés dans le dossier (p. ex., question liée à la Constitution ou à la Charte; questions juridiques nouvelles ou controversées; intérêt important des médias ou rôle d'éminents personnages; question liée à la disponibilité des déposants, témoins) : _____

☐₇₇ Sans objet ☐₈₈ Pas en mesure d'évaluer

*Note : N'inclure ces points que s'il y a une documentation qui précise les risques (dans iCase ou au dossier); ne tentez pas d'interpréter l'information (p. ex., si l'avocat indique des faits problématiques dans une note au dossier; le chercheur ne doit pas décider de son propre chef que les faits sont problématiques). Vous n'avez pas à indiquer les risques qui sont déjà énumérés dans les incidences éventuelles pour le client dans iCase (voir Q34). Vous devez inclure les autres risques qui pourraient être indiqués dans les sections du contexte, des incidences et du statut d'iCase, ainsi que les risques cernés dans les dossiers papier.

36. Le dossier traite-t-il du niveau de risque? [Q 3.1.1]

☐₁ Oui ☐₀ Non **(PASSEZ À Q43)**

37. Quel est le niveau de risque **initial (ou unique)** (de 1 à 9 ou faible-moyen-élevé)?

_____ ☐₈₈ Ne sais pas

38. Date de l'évaluation **initiale (ou unique)** du risque :

_____ (mm/jj/aa) ☐₈₈ Ne sais pas

39. (Contentieux seulement) À quelle étape l'évaluation **initiale (ou unique)** du risque a-t-elle été faite?

- | | | | |
|---|---|---|--|
| ☐ 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 | ☐ ₀₆ Demande de permission | ☐ ₀₇ Après la demande de permission | ☐ ₀₈ Avant l'audience de contrôle judiciaire |
| ☐ ₀₉ Après l'audience | ☐ ₁₀ Avant la décision sur le contrôle judiciaire | | |
| ☐ ₆₆ Autre, veuillez préciser _____ | | | ☐ ₈₈ Ne sais pas |

40. Le risque a-t-il été **réévalué**? [Q 3.1.1, 3.2.2]

- | | | | | |
|---|---|----------------|---|----------------|
| ☐ ₁ Oui | ☐ ₀ Non | (PASSEZ À Q43) | ☐ ₈ Pas en mesure de déterminer | (PASSEZ À Q43) |
|---|---|----------------|---|----------------|

41. (Contentieux seulement) À quelle étape de l'affaire le risque a-t-il été **réévalué**? [Q 3.1.1, 3.2.2]

- | | | | |
|--|---|---|--|
| ☐ 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 Ne sais pas |

42. Si le dossier a été **réévalué** à un niveau de risque plus élevé, certains des éléments suivants sont-ils survenus après la réévaluation?

- | | | | |
|--|---|--|---|
| ☐ ₀₁ Augmentation du nombre d'avocats au dossier | ☐ ₀₂ Affectation d'un avocat-conseil au dossier | ☐ ₀₃ Étude de la possibilité de recours à un processus de règlement des différends | ☐ ₀₄ Recours à un processus de règlement des différends |
| ☐ ₀₅ Augmentation du nombre de consultations | ☐ ₀₆ Augmentation du nombre de rapports | ☐ ₆₆ Autre, veuillez préciser _____ | ☐ ₈₈ Ne sais pas |

43. Quel était le niveau de complexité du dossier?

- | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|
| ☐ ₁ Faible | ☐ ₂ Moyen | ☐ ₃ Élevé | ☐ ₄ Très élevé | ☐ ₇ Sans objet | ☐ ₈ Pas en mesure de déterminer |
|--|---|---|--|--|---|

Conclusion

44. Autres commentaires? (Indiquez la question, s'il y a lieu). _____