AU SERVICE DES CANADIENS

DIRECTION DU CONTENTIEUX
ÉVALUATION
Rapport final

Août 2015

Division de l'évaluation
Direction générale des services ministériels

Ministère de la Justice Canada
Department of Justice Canada

Canada

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, 2015

ISBN 978-0-660-03424-9

No de cat. J2-414/2015F-PDF

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE ..... **i**

1. INTRODUCTION **1**
1.1. But de l'évaluation 2
1.2. Structure du rapport 2

2. Profil de la Direction du contentieux **3**
2.1. Structure et services 3
2.2. Comité national du contentieux (CNC) 11
2.3. Ressources 12

3. MÉTHODOLOGIE **15**
3.1. Examen des documents et des données 15
3.2. Entrevues avec les principaux intervenants 16
3.3. Examen des dossiers 16
3.4. Études de cas 17
3.5. Sondage auprès des conseillers juridiques et des parajuristes 18
3.6. Limites 19

4. CONSTATATIONS **23**
4.1. Pertinence 23
4.2. Rendement – Atteinte des résultats attendus (efficacité) 31
4.3. Rendement – Démonstration de l'efficience et de l'économie 66

5. CONCLUSIONS **93**
5.1. Pertinence 93
5.2. Efficacité – rendement 95
5.3. Efficience et économie 101

6. RECOMMANDATIONS 105

RÉFÉRENCES.....109

Annexe A : Modèle logique 115

Annexe B : Matrice d’évaluation.....127

Annexe C : Instruments de collecte des données.....137

ABBRÉVIATIONS

APRC	Amélioration du processus de recouvrement des coûts
BCP	Bureau du Conseil privé
CGPC	Centre de gestion de la pratique du contentieux
CNC	Comité national du contentieux
CSC	Cour suprême du Canada
CSN	Coordonnateur de la sécurité nationale
CSNR	Comité sur la sécurité nationale et le renseignement
ETP	Équivalent temps plein
GRJ	Gestion du risque juridique
GSN	Groupe de la sécurité nationale
LEJMC	*Loi sur l'entraide juridique en matière criminelle*
LPC	*Loi sur la preuve au Canada*
PARD	Plan d'action pour la réduction du déficit
PGC	Procureur général du Canada
PM	Programme des mandataires
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
S et R	Sécurité et renseignement
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SCAC	Section du contentieux des affaires civiles
SEI	Service d'entraide internationale
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint

ABBRÉVIATIONS (suite)

SPGA	Sous-procureur général adjoint
UGRCLM	Unité de la gestion des recours collectifs et des litiges de masse
USJM	Unité des services juridiques ministériels

SOMMAIRE

1. Introduction

En vertu du pouvoir qui lui est conféré par la *Loi sur le ministère de la Justice*, le procureur général du Canada (PGC) est responsable de la conduite de toutes les poursuites engagées pour ou contre la Couronne, les ministères, ou les sociétés mandataires de la Couronne. La fonction du contentieux au sein du ministère de la Justice est prise en charge par la Direction du contentieux à l'administration centrale, dans les bureaux régionaux, et dans certaines unités spécialisées des Services juridiques ministériels (USJM). Le sous-procureur général adjoint, Contentieux (SPGA, Contentieux) assume la responsabilité fonctionnelle et la coordination de tous les litiges menés par le Ministère de la Justice ou en son nom.

L'évaluation de la Direction du contentieux a été effectuée entre septembre 2013 et janvier 2015. Il s'agit de la première évaluation de la Direction du contentieux. Conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'évaluation a examiné la pertinence et le rendement (l'efficacité, l'efficience et l'économie) de la Direction du contentieux. Elle a porté sur les activités de la Direction du contentieux entre les exercices 2008-2009 et 2013-2014.

2. Méthodologie

L'évaluation a donné lieu à un examen de documents et de données, à des entrevues avec les principaux intervenants, à un examen de dossiers juridiques, à des études de cas, et à un sondage auprès des avocats et des parajuristes de la Direction du contentieux.

3. Constatations

3.1. Pertinence

Persistance du besoin. La Direction du contentieux continue de répondre aux besoins du gouvernement en particulier grâce au rôle joué par le SPGA, Contentieux dans la coordination de

tous les litiges mettant en cause le gouvernement, ainsi qu'à l'expertise juridique spécialisée et centralisée et au soutien juridique offerts par les unités de la Direction du contentieux. En raison de la complexité sans cesse accrue des dossiers, on fait de plus en plus appel aux services de la Direction du contentieux, ce qui témoigne continuellement de leur pertinence et de leur nécessité.

Alignement avec les priorités du gouvernement fédéral. L'évaluation a permis de constater que le travail de la Direction du contentieux correspond étroitement aux priorités du gouvernement fédéral. La Direction du contentieux aide le ministre de la Justice et procureur général du Canada à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de diverses lois fédérales. Ce faisant, la Direction du contentieux aide le ministre à « veiller au respect de la loi dans l'administration des affaires publiques » (et donc à remplir les obligations mentionnées à l'article 4 de la *Loi sur le ministère de la Justice*).

Cohérence par rapport aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral et au mandat de Justice Canada. La Direction du contentieux aide le ministre de la Justice et procureur général du Canada à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice* en menant des litiges au nom de la Couronne (où elle représente tous les ministères ou organismes gouvernementaux), et en coordonnant les services de contentieux dans l'ensemble du gouvernement. Par le travail du Service d'entraide internationale (SEI) et du Groupe sur la sécurité nationale (GSN), la Direction remplit aussi les fonctions que lui délègue le ministre aux termes de la législation sur les mesures d'extradition, l'entraide juridique, et la sécurité nationale. La Direction du contentieux soutient les deux résultats stratégiques du ministère de la Justice par son travail en matière d'accès à la justice et son offre de services adaptés de haute qualité à essentiellement tous les ministères ou organismes fédéraux.

3.2. Rendement

Efficacité. De nombreuses sources d'information confirment que la Direction du contentieux offre au moment opportun des services adaptés de haute qualité aux ministères clients. De plus, les intervenants ont constaté que la qualité du service est relativement uniforme entre les unités de la Direction. L'évaluation a permis de constater que les clients sont hautement satisfaits de la sensibilité à leurs besoins et de la courtoisie des services de la Direction, ainsi que de la mesure dans laquelle celle-ci les tient au courant des faits nouveaux dans leur dossier. Toutefois, les résultats des Enquêtes sur la satisfaction des clients montrent qu'il serait peut-être possible de mieux vérifier dès le début des dossiers les attentes des clients à propos de la nature et de l'étendue des consultations et des rapports sur l'état d'avancement, et d'éclaircir les rôles respectifs de la

Direction du contentieux et des avocats de l'USJM au sujet du dossier, notamment en ce qui concerne la transmission de l'information aux clients.

La Direction du contentieux contribue à la cohérence au ministère de la Justice et dans l'ensemble du gouvernement du Canada. Selon les résultats de l'évaluation, les fonctions de coordination globale remplies par le SPGA contribuent efficacement à assurer la cohérence de l'approche nationale en matière de litiges. Au niveau opérationnel des avocats de la Direction, divers mécanismes d'échange de l'information existent afin d'assurer des communications régulières entre les unités de la Direction. Toutes les sources d'information confirment que la Direction du contentieux consulte le ministère de la Justice et d'autres ministères et organismes fédéraux au besoin, et que ces consultations contribuent à façonner l'approche pangouvernementale en matière de litiges.

Les résultats de l'évaluation sont en général positifs en ce qui a trait à la cohérence. Toutefois, les intervenants ont mentionné quelques domaines dans lesquels des améliorations seraient possibles, y compris une plus grande participation de certaines USJM aux travaux de contentieux dont s'occupe la Direction dans certains cas, et une meilleure coordination entre l'Unité de la gestion des recours collectifs et des litiges de masse et les régions afin d'assurer que les règles provinciales en matière de recours collectif et les cultures juridiques des provinces soient adéquatement prises en compte.

De multiples sources d'information indiquent que la satisfaction est grande à l'égard de la contribution de la Direction à la définition, à l'évaluation, à la communication, à l'atténuation et à la gestion des risques juridiques des dossiers, le cas échéant. Cependant, une analyse des données d'iCase, ainsi que les observations formulées par les principaux intervenants au cours des entrevues et le sondage de la Direction du contentieux indiquent que les avocats ont peut-être certaines difficultés à respecter les exigences de déclaration d'iCase relatives à l'évaluation des risques juridiques, de même qu'avec la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion du risque juridique en ce qui a trait aux dossiers de consultation.

L'évaluation révèle que la Direction du contentieux contribue efficacement à la prise de décisions éclairées des diverses manières suivantes :

- Grâce aux conseils qu'elle fournit aux ministères clients, la Direction du contentieux veille à ce que les hauts fonctionnaires connaissent les risques juridiques, les questions juridiques et les options juridiques. Les témoignages indiquent que les clients réfléchissent aux conseils de

la Direction du contentieux et, souvent, les suivent pour élaborer des stratégies juridiques et prendre des décisions.

- La Direction du contentieux soutient la prise de décisions ministérielles en appuyant directement le ministre de la Justice dans l'exercice de ses fonctions. D'après les résultats de l'évaluation, le SEI s'acquitte des responsabilités qui lui sont déléguées en vertu de la *Loi sur l'extradition* et de la *Loi sur l'entraide juridique en matière criminelle*, et le GSN joue efficacement son rôle de bureau de coordination au ministère de la Justice en ce qui a trait à l'article 38.
- La Direction du contentieux soutient la prise de décisions du ministre de la Justice à propos de l'impartition et de la nomination de mandataires par l'entremise du Programme des mandataires (PM) géré par le Centre de gestion de la pratique du contentieux (CGPC). Les résultats de l'évaluation indiquent que le processus de nomination de mandataires est efficace et approprié, que les mandataires sont utilisés à bon escient, et que le rendement des mandataires est soumis à une surveillance active. Depuis la vérification de 2011 du PM, le CGPC a amélioré le Programme en élaborant des exigences en matière de production de rapports et des normes nationales qui rendent le processus d'embauche et d'utilisation de mandataires plus transparent, plus responsable et plus efficace.
- La Direction du contentieux a un processus structuré et bien étayé pour conseiller le ministre de la Justice afin d'appuyer la prise de décisions relatives aux interventions devant les tribunaux, au dépôt des appels, et à l'approbation des positions à adopter et des mémoires à déposer devant la Cour suprême du Canada.

L'évaluation a permis de constater que la Direction du contentieux aide ses employés à travailler dans un contexte bijuridique et bilingue. Les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients et les entrevues avec les principaux intervenants indiquent un haut degré de satisfaction pour ce qui est de l'accessibilité des services de la Direction du contentieux – et de la capacité de la Direction de répondre à la demande pour les services – dans les deux langues officielles. Les entrevues avec les principaux intervenants ont toutefois fait ressortir la possibilité d'améliorer les compétences en bilinguisme au sein de la Direction en donnant aux avocats plus d'occasions de suivre de la formation en langue seconde.

Bien que la Direction du contentieux considère la formation comme une priorité et offre différentes occasions de formation aux avocats de tout le ministère de la Justice, on a détecté quelques lacunes dans la formation. Parmi les suggestions pour l'améliorer, on a proposé d'offrir plus de formation sur les compétences pratiques (en particulier les habiletés de plaidoirie) dont les avocats débutants

ont besoin, de veiller à ce que les criminalistes tout autant que les avocats plaidants de droit civil aient une formation adéquate, et d'offrir plus de formation dans des domaines spécialisés particuliers.

La Direction utilise et/ou participe à diverses pratiques visant à assurer des services juridiques de haute qualité. Les résultats de l'évaluation montrent que bon nombre d'outils et de structures (notamment les directives et les groupes ministériels de pratique, le Comité du contentieux de la Section du contentieux des affaires civiles, le Comité national du contentieux, les pratiques de mentorat internes, et le logiciel de preuve électronique) sont utiles pour le travail des employés de la Direction.

L'évaluation a par ailleurs révélé qu'il serait possible d'améliorer les outils, les structures et les processus pour aider la Direction du contentieux à traiter le volume croissant de documents et d'éléments de preuve des dossiers, et à gérer les documents classifiés. Les entrevues avec les principaux intervenants ont mis en évidence les problèmes de fonctionnement de Ringtail, ainsi que les difficultés associées au travail dans le contexte sécuritaire nécessaire pour certains renseignements classifiés. Des éléments probants de l'évaluation indiquent aussi que le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges est sous-utilisé; de plus, les avocats plaidants ne savent pas que ce groupe peut les aider à mieux gérer de grandes quantités de preuves documentaires, et à respecter les exigences toujours croissantes en matière d'examen des documents des dossiers de contentieux.

D'après les résultats de l'évaluation, plus d'expertise et des ressources supplémentaires sont également nécessaires pour les procédures et les audiences des instances électroniques, il faut améliorer les systèmes de technologie de l'information et mieux les coordonner dans l'ensemble du ministère de la Justice, et il faut améliorer l'« approche axée sur les services partagés » afin de réduire les fardeaux administratifs qui pèsent sur les avocats, ainsi que iCase et GCDocs pour rendre la recherche de dossiers plus efficace.

Efficience et économie. Il a été difficile d'évaluer l'adéquation des ressources actuelles en personnel. Les intervenants de la Direction du contentieux se sont dits préoccupés par l'adéquation de certains types de personnel (en particulier les parajuristes et le personnel administratif) et ont fait remarquer les pressions de la charge de travail et la nécessité de travailler pendant de longues heures aux périodes de pointe de la demande; quoi qu'il en soit, les données d'iCase (sur le niveau annuel moyen d'effort) indiquent que le temps que les avocats et les parajuristes de la Direction consacrent à ses dossiers est approprié. L'évaluation a toutefois soulevé certaines questions à propos de la précision avec laquelle le personnel de la Direction consigne ses heures de travail

dans iCase, et de la mesure dans laquelle le travail effectué pour les dossiers de la Direction du contentieux est sous-déclaré. Bien comprendre le travail de la Direction et évaluer si les ressources sont adéquates et utilisées de façon optimale dépend de la saisie de données correcte.

Des preuves de l’utilisation rentable des ressources ont été trouvées. La Direction du contentieux suit de façon générale le Modèle de pratique du droit en affectant les ressources en fonction du niveau de risque juridique et de la complexité des dossiers, et toutes les sources d’information indiquent que les dossiers et les tâches sont affectés de manière appropriée. De plus, comme il fallait s’y attendre, l’effort consacré aux dossiers augmente en général à mesure que la complexité et le risque juridique augmentent.

Les avocats et les parajuristes affirment que la production de documents est la première activité pour laquelle on fait appel aux parajuristes. Toutefois, il a été démontré que la Direction du contentieux fait appel aux parajuristes pour toute une gamme d’activités, surtout au sein du SEI, où on leur confie des tâches très spécialisées. Quoi qu'il en soit, plus de la moitié des parajuristes sondés estiment qu’ils ont, de temps à autre, travaillé sur des dossiers où l’avocat a consacré du temps à des tâches qu’ils auraient pu effectuer. Ceci indique qu’on pourrait augmenter les types d’activités confiées aux parajuristes, selon ce que les ressources permettent.

La Direction du contentieux pourrait cependant améliorer l’efficacité en élargissant les types de solutions de règlement des différends tentées. La négociation reste l’approche la plus utilisée par la Direction du contentieux pour le règlement des différends en dehors du système judiciaire. Bien que la Direction du contentieux semble, le cas échéant, utiliser des processus de résolution des différends, d’autres options pourraient offrir d’autres occasions de limiter les frais juridiques et d’améliorer l’efficacité des services. Il faudrait toutefois procéder à une étude plus approfondie pour conclure de façon définitive sur cette question.

La charge de travail de la Direction du contentieux, voire celle du Ministère en général, s'avère grandement touchée par l’incidence de l’accroissement de la portée des obligations de communication de la preuve et de l’avènement de la preuve électronique. Le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges est censé permettre au Ministère d’économiser en servant de seul point d’accès aux ressources, aux services et aux conseils en matière de communication préalable, de preuve électronique et de divulgation. Bien que des données n’aient pas encore été recueillies sur les gains d’efficience et les économies éventuelles de ce groupe, celui-ci répond à une préoccupation au sein de la Direction du contentieux et du Ministère.

1. INTRODUCTION

En vertu du pouvoir qui lui est conféré par la *Loi sur le ministère de la Justice*, le procureur général du Canada (PGC) est responsable de la conduite de toutes les poursuites engagées pour ou contre la Couronne, les ministères ou les sociétés mandataires de la Couronne[1]. La fonction du contentieux au sein du ministère de la Justice est prise en charge par la Direction du contentieux à l'administration centrale, dans les bureaux régionaux, ainsi que dans certaines unités spécialisées des Services juridiques ministériels (USJM). Le sous-procureur général adjoint (SPGA), Contentieux assume la responsabilité fonctionnelle et la coordination de toutes les poursuites intentées par le Ministère ou en son nom.

Cette évaluation porte sur les activités de la Direction du contentieux, notamment les fonctions de coordination et d'approbation des activités de contentieux que le SPGA, Contentieux exerce par l'entremise du Comité national du contentieux (CNC). Les travaux de la Direction du contentieux incluent ceux d'unités spécialisées, à savoir le Groupe de la sécurité nationale (GSN), le Service d'entraide internationale (SEI), la Section du contentieux des affaires civiles (SCAC), l'Unité de la gestion des recours collectifs et des litiges de masse (UGRCLM), le Centre de gestion de la pratique du contentieux (CGPC), et le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges. D'autres évaluations portent sur les affaires civiles dans le contexte de la structure des portefeuilles du Ministère.

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation de la Direction du contentieux, qui a été effectuée entre septembre 2013 et janvier 2015. Il s'agissait de la première évaluation de la Direction du contentieux.

[1] Outre les affaires civiles, qui sont entièrement du ressort du ministère de la Justice, le Ministère conserve une responsabilité limitée en matière d'affaires criminelles, notamment les interventions sur les contestations constitutionnelles dans les affaires pénales, ainsi que le travail du Service d'entraide internationale et du Groupe de la sécurité nationale. Le Service de poursuites pénales du Canada est chargé des poursuites au criminel.

1.1. But de l’évaluation

Conformément à la *Politique sur l’évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor, le principal objectif de cette évaluation consistait à évaluer la pertinence et le rendement de la Direction du contentieux. Pour ce qui est de la pertinence, nous nous sommes demandés si le besoin d’une direction du contentieux se fait toujours sentir et si les activités de la Direction du contentieux correspondent aux priorités du gouvernement, aux résultats stratégiques du Ministère, et aux rôles et aux responsabilités fédéraux. En ce qui a trait au rendement, l’évaluation a porté à la fois sur l’efficacité (c.-à-d. la mesure dans laquelle la Direction a produit les résultats escomptés) et sur l’efficience et l’économie (c.-à-d. la mesure dans laquelle elle utilise les moyens les plus appropriés et les plus efficients pour obtenir les résultats souhaités).

L’évaluation a porté sur le travail effectué par la Direction du contentieux entre les exercices 2008-2009 et 2013-2014. La Division de l’évaluation du ministère de la Justice a mené cette évaluation, et le groupe de travail chargé de l’évaluation (un groupe consultatif dans lequel la Direction du contentieux et les bureaux régionaux étaient représentés) y a constamment contribué.

1.2. Structure du rapport

Le présent rapport contient six sections, dont l’introduction. La section 2 donne de l’information contextuelle sur la Direction du contentieux, en décrit la structure, les ressources et les services; la section 3 explique la méthodologie adoptée pour l’évaluation; la section 4 résume les principales constatations; la section 5 présente les conclusions; et la section 6 contient les recommandations et la réponse de la direction.

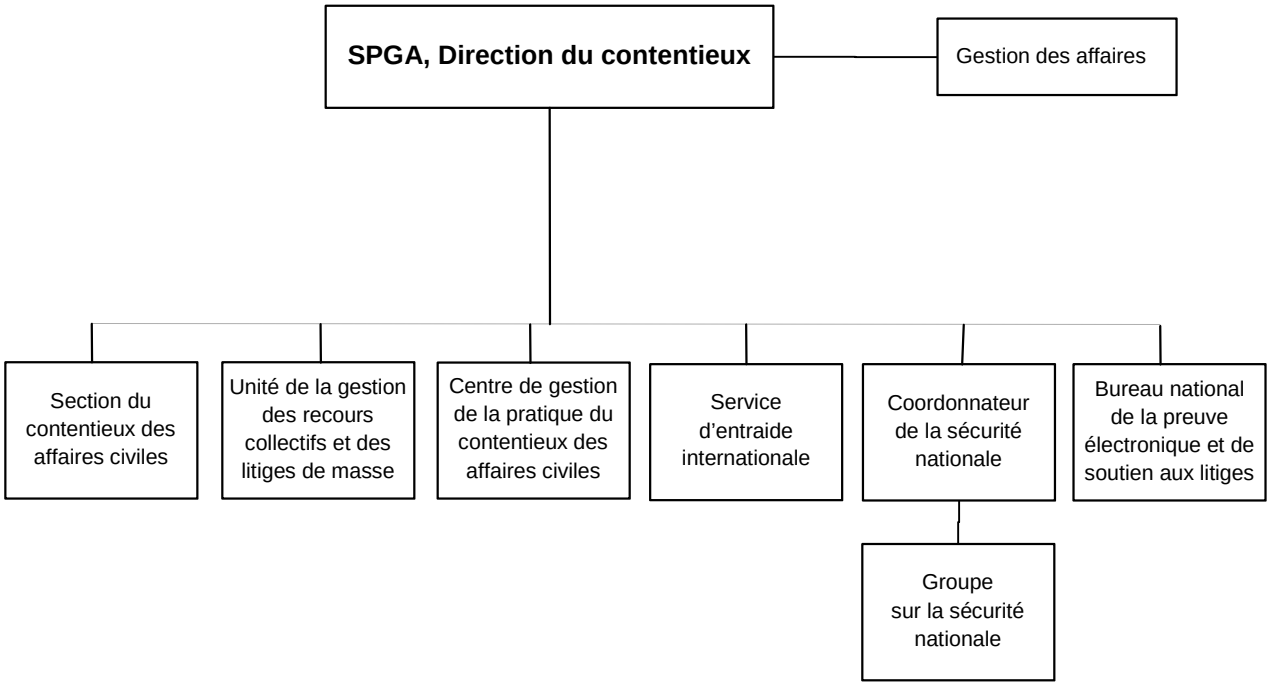
2. PROFIL DE LA DIRECTION DU CONTENTIEUX

La Direction du contentieux est l'un des groupes spécialisés de Justice Canada qui offrent des services juridiques aux ministères et organismes pour les aider à réaliser leurs priorités en matière de politiques et de programmes et pour faire progresser les objectifs globaux du gouvernement fédéral. Par l'entremise de cette activité de programme, le Ministère fournit également des services juridiques au Portefeuille de Justice et appuie le ministre dans son rôle de conseiller juridique auprès du Cabinet relativement à des enjeux « pangouvernementaux » complexes. Le SPGA, Contentieux est chargé de la coordination des litiges qui concernent la Couronne fédérale dans toutes les provinces et tous les territoires, sous le régime du droit civil et de la common law. Il doit de plus veiller à ce que la Couronne fédérale respecte ses obligations en matière de langues officielles. Un modèle logique détaillé pour la Direction du contentieux, illustrant la relation entre les activités prévues de la Direction et ses résultats attendus, se trouve à l'annexe A.

2.1. Structure et services

La structure organisationnelle de la Direction du contentieux est présentée à la figure 1. La Direction est dirigée par le SPGA, Contentieux. L'évaluation porte sur toutes les unités de la Direction du contentieux, à l'exception de la Gestion des affaires. Bien que la Gestion des affaires appuie le SPGA, Contentieux et les activités de la Direction du contentieux en assumant un rôle de leadership de gestion, la Gestion des affaires constitue une fonction ministérielle qui ne s'inscrit pas dans l'évaluation des services juridiques.

Figure 1 : Organigramme de la Direction du contentieux



SPGA, Contentieux

Le SPGA, Contentieux joue le rôle de conseiller juridique en chef du gouvernement dans les litiges mettant en cause la Couronne. Outre qu'il supervise les travaux de la Direction du contentieux, le SPGA, Contentieux donne des conseils stratégiques et sur les questions de fond au ministre de la Justice, à l'équipe du sous-ministre (SM), et au Bureau du Conseil privé (BCP) sur toutes les questions soulevées dans le cadre des litiges. De plus, le SPGA, Contentieux coordonne les litiges qui concernent la Couronne fédérale dans toutes les provinces et tous les territoires.

Section du contentieux des affaires civiles (SCAC)

La SCAC offre des conseils juridiques, des conseils juridiques stratégiques et des services de contentieux aux ministères et organismes fédéraux. Les avocats formulent des conseils juridiques sur les questions pouvant faire l'objet d'un litige, ainsi que des conseils juridiques stratégiques sur les solutions stratégiques ou législatives possibles concernant les questions portées devant les tribunaux ou susceptibles de l'être. Les avocats comparaissent à tous les échelons des cours provinciales et fédérales, des tribunaux administratifs fédéraux et provinciaux, des comités parlementaires, et des tribunaux internationaux.

La responsabilité en matière de fourniture de services de contentieux au gouvernement fédéral est partagée entre la SCAC et les bureaux régionaux. Ces derniers se chargent principalement de la gestion des services de contentieux dans leur propre région[2], alors que la SCAC gère ces services dans sa région géographique (la région d'Ottawa, qui couvre aussi l'est et le nord-est de l'Ontario). Lorsqu'une affaire débute dans une région et que le SPGA, Contentieux estime qu'elle est d'importance nationale, il s'entretient avec le directeur général régional et peut exiger soit que les avocats plaidants de la région soient tenus d'informer directement son bureau ou, de temps à autre, que la conduite du litige soit transférée à la SCAC. Celle-ci gère aussi les litiges lorsqu'une région n'a pas l'expertise nécessaire, notamment en matière de sécurité nationale ou de langues officielles dans certaines régions. Contrairement aux bureaux régionaux, la SCAC n'est pas organisée selon des portefeuilles. Toutes ses activités relèvent de la responsabilité du SPGA, Contentieux.

Les avocats de la SCAC collaborent étroitement avec ceux des USJM dans les dossiers de contentieux. Dans les affaires qu'ils prennent en charge, les avocats de l'USJM les soutiennent, compte tenu de leur meilleure connaissance de la structure, des politiques et des programmes du ministère ou organisme client. Le travail dans certains domaines spécialisés du droit est mené par des USJM spécifiques qui gèrent indépendamment leurs dossiers de contentieux. Par exemple, les questions relatives à l'emploi présentées devant la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique et le contrôle judiciaire connexe en Cour fédérale sont traitées par les Services juridiques du Conseil du Trésor[3]. Ces USJM ne sont tenues de consulter le chef de la SCAC que lorsque les différents intervenants ministériels ont des points de vue incompatibles à propos des instructions à diffuser dans une affaire en particulier.

Unité de la gestion des recours collectifs et des litiges de masse (UGRCLM)

Cette unité de la Direction suit et gère les recours collectifs dans le cadre desquels la Couronne fédérale s'inscrit à titre d'intimé ou de tierce partie dans un procès. Elle suit en outre les affaires susceptibles de retombées sur la Couronne fédérale, notamment les recours collectifs qui font litige sur le plan des principes d'application étendue, les recours collectifs dans le cadre desquels la Couronne ferait partie du comité de recours, ou encore les recours non collectifs susceptibles d'avoir des incidences pour les recours collectifs.

---

[2] Les avocats des bureaux régionaux acceptent fréquemment de travailler à l'extérieur de leur région pour apporter une expertise ou une expérience particulière, ou pour accroître les ressources existantes.

[3] Pour les dossiers traitant de questions d'emploi fédérales au Québec, le Bureau régional du Québec, de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, gère ces dossiers puisqu'ils relèvent généralement des règles et procédures fondées sur le Code civil, et sont traités en français.

Le rôle de l'UGRCLM en matière de suivi et de gestion de ces affaires consiste à assurer la coordination et la cohérence des positions juridiques adoptées par le gouvernement fédéral et à envisager les conséquences éventuelles de ces positions juridiques sur d'autres procédures de contentieux, mesures ou initiatives stratégiques avant de les appuyer. L'Unité échange aussi de l'information sur les normes et les pratiques exemplaires, et s'efforce d'aider les avocats à acquérir de l'expertise en matière de traitement des recours collectifs par le truchement de la formation et d'autres activités. En outre, l'UGRCLM participe à des procédures de contentieux dans certains recours collectifs d'envergure nationale très médiatisés ou délicats sur le plan politique. Plus précisément, elle :

- participe à des téléconférences mensuelles entre avocats actifs dans des recours collectifs pour échanger de l'information sur les pratiques exemplaires et élaborer des positions juridiques uniformes;
- examine des documents avant leur présentation en cour pour vérifier l'uniformité des positions adoptées;
- regroupe les documents déposés et élabore des documents de précédent uniformisés;
- participe à des groupes de travail qui étudient les questions soulevées dans les recours collectifs clés et formule des recommandations;
- supervise et suit les recours collectifs concernant ou susceptibles de concerner la Couronne fédérale, ainsi que les recours non collectifs importants qui ont des retombées sur les recours collectifs;
- porte des recours collectifs en justice, soit à titre d'avocat principal ou en fournissant des conseils d'expert et un soutien de contentieux aux avocats régionaux à titre de membre de l'équipe du contentieux[4].

Au cours d'une année donnée, l'Unité encadre les dossiers dans l'ensemble du pays, sachant que la plupart des secteurs de compétence auront au moins un recours collectif de son ressort. Elle travaille aussi avec de nombreux ministères et organismes fédéraux, puisque des recours collectifs uniques en font souvent intervenir plusieurs. Essentiellement, l'UGRCLM peut assumer trois rôles :

[4] Ministère de la Justice du Canada. (Octobre 2007). *Class actions against the Federal Crown – A survey of law and implications of the caseload.*

- supervision passive des affaires traitées dans les bureaux régionaux;
- supervision proactive des affaires particulièrement délicates sur fond de participation directe à titre de membre de l'équipe de contentieux;
- prise en charge de certains recours collectifs d'envergure nationale à titre d'avocat principal.

Il arrive fréquemment que ces recours collectifs d'envergure nationale soient gérés en collaboration avec des avocats régionaux. La formation d'équipes de contentieux nationales facilite l'élaboration de réponses complètes et coordonnées pour la gestion de recours collectifs imbriqués et conflictuels qui peuvent être intentés dans des provinces ou des territoires différents. Les avocats de l'USJM participent aussi fréquemment en tant que membres de l'équipe de contentieux. Leurs principales responsabilités dans ces circonstances consistent à veiller à ce que les communications aux clients au sujet de la stratégie des équipes et des exigences de la procédure soient claires et cohérentes, et à ce que les instructions soient reçues à point nommé après la tenue de consultations appropriées avec le client. Les avocats de l'UGRCLM peuvent aussi, à titre exceptionnel, mener certains aspects du dossier (interrogatoire ou plaidoirie) lorsque certains points de droit ont été abordés dans d'autres secteurs de compétence ou devant la Cour suprême du Canada.

Centre de gestion de la pratique du contentieux (CGPC)

Les principales responsabilités du CGPC se rapportent à la gestion du Programme des mandataires (PM), un programme national visant à renforcer la capacité du Ministère d'offrir des services juridiques efficaces et adaptés au gouvernement du Canada, par la nomination et la gestion de mandataires. Les mandataires sont des cabinets d'avocats ou des praticiens du droit du secteur privé dont les services ont été retenus par le ministère de la Justice ou qui relèvent de ce dernier pour la prestation de services juridiques au gouvernement du Canada et pour agir au nom du ministre de la Justice et procureur général du Canada. Les décisions en matière d'impartition des activités juridiques sont fondées sur des critères établis, comme l'éloignement géographique des régions, les situations dans lesquelles il y a des conflits d'intérêts, les questions de capacité et de disponibilité (charge de travail) des avocats du ministère de la Justice, et les considérations relatives aux situations nécessitant une expertise spécialisée.

Le CGPC aide le SPGA, Contentieux et le SM de la Justice à établir et à mettre en œuvre le cadre de contrôle de la gestion qui régit l'impartition des activités juridiques, notamment la sélection et la nomination des mandataires et la gestion de leurs activités et dépenses. Conformément au cadre établi, le CGPC veille à ce que Justice Canada fasse preuve de diligence raisonnable en matière

d’impartition des activités juridiques, et à ce que les processus associés à la recherche, à la sélection, à la nomination et à la gestion des mandataires favorisent l’ouverture, l’équité et la transparence, outre l’optimisation des ressources.

Le CGPC appuie aussi le SPGA, Contentieux pour un vaste éventail de projets et de questions ayant trait à la prestation de services juridiques. En particulier, il définit et organise des séances de formation particulières et ciblées et planifie et tient la Conférence nationale des litiges qui a lieu tous les 18 mois.

Service d’entraide internationale (SEI)

Le SEI exerce les fonctions attribuées au ministre de la Justice à titre d’autorité centrale du Canada dans le cadre de la *Loi sur l’extradition* et de la *Loi sur l’entraide juridique en matière criminelle* (LEJMC), et conseille le ministre au sujet de ses responsabilités en vertu de ces lois. Le Service examine et coordonne les demandes d’extradition et d’entraide juridique que reçoit le Canada, ainsi que celles faites par le Canada à d’autres pays. Il entretient une relation bilatérale en matière d’extradition avec plus de 80 pays et a établi des traités bilatéraux d’entraide juridique avec 35 autres, ainsi qu’un certain nombre de tribunaux internationaux, notamment la Cour pénale internationale.

Les poursuites en vertu de la *Loi sur l’extradition* et de la LEJMC sont assurées par les avocats du ministère de la Justice dans la région où elles sont engagées. Lorsque les poursuites sont engagées dans la région d’Ottawa-Gatineau ou dans le nord-est de l’Ontario, elles sont menées par des membres du SEI. Le Service appuie aussi la participation du Canada au Groupe d’action financière sur le blanchiment de capitaux, un organe international chargé de l’établissement de normes de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement des activités terroristes auxquelles souscrit le Canada. Le SEI a un agent de liaison avec l’étranger à Bruxelles.

Plus précisément, les activités du Service couvrent :

- la fourniture de conseils d’ordre général au Ministère au sujet des deux lois mentionnées ci-dessus et de leur fonctionnement;
- la réception de toutes les demandes d’extradition et d’entraide juridique faites par les États étrangers au Canada (demandes entrantes);

- l'assistance aux services de police et des poursuites du Canada en matière de demandes d'extradition et d'entraide juridique à d'autres pays et la communication avec les pays étrangers relativement à l'exécution de ces demandes (demandes sortantes);
- l'examen des demandes entrantes et sortantes afin de vérifier qu'elles respectent toutes les exigences juridiques;
- la délivrance des autorisations requises en vertu de la loi au nom du ministre de la Justice;
- la gestion et la coordination de toutes les demandes d'aide internationale faites au Canada et par lui;
- la consultation avec les ministères et organismes fédéraux qui ont des informations ou des preuves au sujet des demandes d'entraide juridique, afin de déterminer s'il convient de divulguer ces renseignements sans faire appel à une ordonnance de la cour;
- la direction et l'orientation des avocats du ministère de la Justice dans les régions et les services de poursuite provinciaux qui mènent des procédures de contentieux dans le domaine de l'aide internationale;
- les poursuites en matière d'extradition et les demandes d'entraide juridique dans la région d'Ottawa-Gatineau et dans le nord-est de l'Ontario;
- la préparation de nombreux conseils juridiques et d'ébauches de lettres de décision pour le ministre, à l'appui de son obligation statutaire de décider personnellement de l'issue des dossiers d'extradition entrants;
- le maintien de bonnes relations avec les partenaires du Canada en matière d'extradition et d'entraide juridique;
- l'offre de formation dans le domaine de l'aide internationale.

Le SEI effectue aussi un certain nombre d'activités associées à l'élaboration de politiques :

- Il élabore des politiques se rapportant aux demandes d'extradition et d'entraide juridique en consultation avec d'autres sections du ministère de la Justice ou avec les ministères et organismes fédéraux intéressés. Il a, par exemple, élaboré une politique sur les situations dans lesquelles le témoignage d'un employé du gouvernement canadien est sollicité dans une instance étrangère.
- Il assure la coordination avec les autres ministères et organismes pour veiller à ce que les intérêts en matière de sécurité nationale ne soient pas lésés par le témoignage, et il œuvre avec

l’État demandeur à l’imposition des conditions nécessaires pour le témoignage (comme limiter l’interrogatoire à certaines questions).

- Il participe aux négociations des accords ou des traités internationaux qui concernent les demandes d’extradition et d’entraide juridique ou pourraient avoir une incidence sur elles. En outre, le SEI appuie la participation du Canada à des instances internationales comme le Forum sur la criminalité transfrontalière, le Groupe d’action financière sur le blanchiment de capitaux, l’Organisation des États américains, le Réseau d’entraide juridique d’extradition et les réunions du Groupe de Rome-Lyon du G8.

Groupe sur la sécurité nationale (GSN) et coordonnateur de la sécurité nationale (CSN)

Le GSN agit à titre de service central de coordination pour l’article 38 de la *Loi sur la preuve au Canada* (LPC), qui crée un processus visant à protéger l’information sensible ou qui peut être préjudiciable. Plus précisément, le GSN :

- répond aux questions d’ordre général sur le fonctionnement de l’article 38;
- reçoit les avis prévus à l’article 38 au nom du PGC;
- coordonne la réponse du gouvernement aux avis prévus à l’article 38, et notamment consulte les ministères et organismes concernés;
- décide s’il faut divulguer les instances au sens de l’article 38, quand et à qui;
- offre des conseils juridiques au CSN et au SPGA, Contentieux sur la question de savoir si l’information qui fait l’objet de l’avis prévu à l’article 38 doit être divulguée;
- communique la décision du CSN et du SPGA, Contentieux à la partie qui donne l’avis en vertu de l’article 38;
- donne des instructions à l’avocat plaidant en matière civile sur les demandes faites en vertu de l’article 38 et, de temps à autre, plaide l’affaire en cour.

Les avocats du GSN puisent dans leur expérience pour donner des conseils juridiques indépendants aux clients sur la sécurité et le renseignement (S et R), et coordonner l’Équipe d’urgence de Justice – un réseau d’avocats qui participe à des exercices, fournit des conseils dans les situations d’urgence, et met au point des outils ou des ressources associés à la gestion des urgences. Les membres du personnel du GSN se livrent à des activités de communication et de formation pour accroître la sensibilisation aux principaux enjeux juridiques en matière de S et R, en particulier dans le contexte de l’article 38 de la LPC.

Le GSN appuie aussi le CSN, un poste d'avocat général principal qui relève du SPGA, Contentieux. Le CSN est responsable de la promotion du leadership stratégique et de la coordination et de l'intégration efficaces des procédures de contentieux, des conseils et des activités stratégiques du Ministère en matière de S et R. Au nom du CSN, le GSN agit à titre d'interface entre le BCP et Justice pour les affaires relatives aux comités de S et R de niveau supérieur, et prépare des documents d'information pour ces comités. Toujours dans le cadre de son mandat de coordination, le GSN assure la fonction de secrétariat pour deux comités de S et R importants : le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement (CSNR), un organe interne, et le Sous-comité des SM sur les questions de droit relatives à la sécurité nationale, un comité interministériel.

Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges

Le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges appuie le SPGA, Contentieux dans tous les aspects des services de soutien aux litiges et de la technologie, qu'il s'agisse de la fourniture d'outils et de processus de soutien des litiges, ou de la preuve électronique, de stratégies de divulgation, ou de pratique des litiges. Le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges est chargé :

- d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de la preuve électronique et de soutien aux litiges du Ministère;
- d'établir un seul point d'accès pour les ressources et les services relatifs à la communication préalable, à la preuve électronique et à la divulgation;
- d'offrir des conseils aux hauts fonctionnaires et aux ministres sur la stratégie et les questions relatives à la preuve électronique;
- d'offrir des activités d'apprentissage et de formation liées à la communication préalable, à la preuve électronique et à la divulgation.

2.2. Comité national du contentieux (CNC)

Le CNC est le principal organisme consultatif pour tous les litiges, peu importe l'échelon du système judiciaire. Le SPGA, Contentieux préside le Comité et les membres permanents en sont les SPGA et les sous-ministres adjoints (SMA) qui représentent les portefeuilles, les représentants des sections de la Direction du contentieux, les présidents des comités du contentieux des bureaux

régionaux, les coordonnateurs des pourvois devant la Cour suprême du Canada, et les représentants des secteurs des politiques et du droit public de Justice Canada.

Le Comité joue un rôle consultatif et de coordination. Il supervise les contentieux importants auxquels la Couronne fédérale est partie ou dans lesquels le gouvernement pourrait intervenir, et surveille les tendances en matière de contentieux. Le CNC constitue une tribune où les positions juridiques sont débattues avant d'être portées devant les tribunaux afin que les positions du PGC soient cohérentes à l'échelle nationale et tiennent dûment compte des orientations du gouvernement. Le Comité examine toutes les recommandations de pourvoi devant la Cour suprême du Canada ainsi que les plaidoiries et les faits avant leur dépôt en cour. Il formule aussi des recommandations au ministre et au SM de la Justice afin de déterminer s'il convient d'intervenir dans les affaires importantes. Il assume en outre un rôle de supervision pour veiller à la bonne gestion du risque juridique. Les dossiers portés à l'attention du CNC proviennent en bonne partie des comités du contentieux des bureaux régionaux et de la Direction du contentieux.

Le CNC suit les litiges importants susceptibles d'avoir une grande incidence sur le droit ou les intérêts du gouvernement. Il formule aussi des recommandations à l'intention du ministre et du SM de la Justice concernant les interventions et les observations dans les dossiers importants, quel que soit l'échelon du système judiciaire.

Le Comité constitue une tribune pour la réconciliation de points de vue divergents sur des enjeux juridiques, pour assurer que le ministère de la Justice parle d'une seule et même voix, que les arguments avancés par les mandataires ou les avocats du Ministère au nom du PGC soient cohérents, et que les préoccupations stratégiques du gouvernement, du PGC et des ministères clients soient prises en compte.

2.3. Ressources

Le tableau 1 présente les dépenses réelles de fonctionnement de la Direction du contentieux au cours des six derniers exercices[5]. Au cours de cette période, les dépenses de la Direction ont augmenté de 31 %. Comme on peut le voir ci-après, ce changement est dû à une hausse des salaires de 42 %, les dépenses de fonctionnement et d'entretien ayant diminué (de 42 % aussi).

[5] Les dépenses incluent celles du Bureau du SPGA, de la Gestion des affaires, de la SCAC, du CGPC, de l'UGRCLM, du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges, du SEI et du GSN. Pour 2008-2009 à 2010-2011, des dépenses ont aussi été effectuées pour des affaires criminelles qui ne font plus partie des budgets de la Direction du contentieux.

Tableau 1 : Direction du contentieux – Dépenses réelles d'une année sur l'autre ($)

	2008–2009	2009–2010	2010–2011	2011–2012	2012–2013	2013–2014
Salaires avant les RASE	13 998 434	16 908 137	18 761 303	18 872 798	18 878 161	19 940 591
RASE à 20 %	2 799 687	3 381 627	3 752 261	3 774 560	3 775 632	3 988 118
Sous-total : Dépenses salariales	16 798 121	20 289 764	22 513 564	22 647 358	22 653 793	23 928 709
Fonctionnement et entretien	2 555 710	2 495 744	2 764 000	2 772 435	1 614 688	1 486 064
Dépenses annuelles totales	**19 353 831**	**22 785 508**	**25 277 564**	**25 419 792**	**24 268 481**	**25 414 773**

Source : Données fournies par la Direction du contentieux.

Le 31 mars 2014, la Direction du contentieux employait un peu plus de 200 équivalents temps plein (ETP) dans les catégories présentées au tableau 2.

Tableau 2 : Ressources humaines (ETP) de la Direction du contentieux pour 2013–2014

Catégorie	SPGA, Contentieux[6]	SCAC	CGPC	UGRCLM	Preuve électronique	SEI	GSN	Total
Avocats	7,87	38,94	3,0	5,75	6,64	19,95	12,02	94,17
Parajuristes	1,13	16,79	1,00	3,96	5,88	9,11	9,33	47,20
Administration	5,94	30,00	7,03	3,17	3,00	6,69	3,00	58,83
Total des ETP	**14,93**	**85,73**	**11,03**	**12,88**	**15,53**	**35,75**	**24,35**	**200,20**

Source : Direction du contentieux
Nota : Le personnel du Bureau de la gestion des affaires est inclus dans la catégorie SPGA.

[6] Les chiffres pour le SPGA, Contentieux incluent les effectifs du Bureau de la gestion des affaires.

3. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation de la Direction du contentieux a eu recours à de nombreuses sources d'information pour tirer des conclusions solides. La méthodologie comprenait cinq sources principales : un examen des documents et des données, des entrevues avec les principaux intervenants, un examen des dossiers, des études de cas, et un sondage auprès des conseillers juridiques.

La matrice de l'évaluation (qui fait le lien entre les questions d'évaluation, les indicateurs et les éléments probants) et les instruments de collecte des données ont été élaborés avec l'aide du groupe de travail chargé de l'évaluation de la Direction du contentieux. La matrice de l'évaluation se trouve à l'annexe B, et les instruments de collecte des données sont à l'annexe C.

Chacune des méthodes utilisées est décrite de façon plus détaillée ci-après. Cette section inclut aussi une brève analyse des défis méthodologiques.

3.1. Examen des documents et des données

L'examen des documents et des données a été effectué à la fois pour éclairer l'élaboration d'instruments de collecte des données et pour répondre à la majorité des questions de l'évaluation.

La documentation examinée a été obtenue de sources internes, externes et publiques. Les documents ministériels examinés sont les suivants : les rapports ministériels sur le rendement (RMR), les rapports sur les plans et les priorités, les résultats des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF)[7], et les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients[8]. Des

[7] Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) est mené tous les trois ans par Statistique Canada au nom du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Les sondages réalisés en 2005, en 2008 et en 2011 ont été utilisés pour l'évaluation. Soixante-et-onze, 89 et 177 personnes de la Direction du contentieux ont répondu au sondage respectivement en 2005, en 2008 et en 2011 (Statistique Canada, 2005; 2008; 2011).

[8] La Division de la planification ministérielle, des rapports et des risques a mené une enquête sur la satisfaction des clients en 2009 et en 2012. Au total, 51 (en 2009) et 120 (en 2012) utilisateurs des services de la Direction du contentieux à l'administration centrale ont répondu à l'enquête et commenté l'accessibilité, l'utilité et la rapidité des services juridiques offerts par la Direction. Divers aspects des services juridiques ont été notés sur une échelle de Likert de 10 points, 10 signifiant « entièrement satisfait » et 1 « pas du tout satisfait » (Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, 2013).

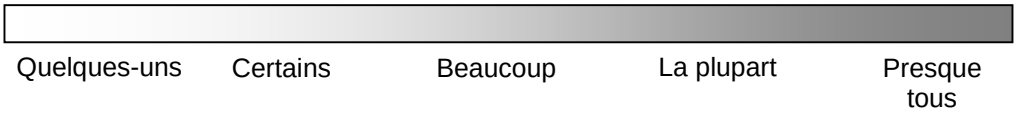
documents internes de la Direction du contentieux ont également été examinés, ainsi que de l’information publique, comme les discours du budget et les discours du Trône.

Outre ces documents, les données d’iCase des exercices 2008-2009 à 2013-2014 ont également été examinées. iCase est le système intégré de gestion des dossiers, de comptabilisation du temps et de facturation, de gestion des documents et de production de rapports du Ministère. Compte tenu de leur petit nombre de dossiers, le CGPC, le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges et le SPGA, Contentieux n’ont pas été inclus dans l’analyse des données d’iCase.

3.2. Entrevues avec les principaux intervenants

Les entrevues avec les principaux intervenants effectuées pour cette évaluation ont abordé la majorité des questions de l’évaluation, et ont constitué une source fondamentale d’information sur le besoin de la Direction du contentieux ainsi que sur l’efficacité de ses activités. Une liste des principaux intervenants possibles a été dressée, et des guides d’entrevue adaptés à chaque groupe d’intervenants ont été produits, en consultation avec le groupe de travail chargé de l’évaluation. Des entrevues ont été menées avec 58 principaux intervenants, qui représentaient la Direction du contentieux (n=24), les bureaux régionaux, dont les directeurs généraux régionaux, les présidents des comités régionaux du contentieux et les délégués régionaux du SEI (n=14), les représentants des portefeuilles et les USJM (n=14), et les ministères et organismes clients (n=6).

Nous nous sommes servis de l’échelle suivante pour faire état des résultats des entrevues :



3.3. Examen des dossiers

Les évaluateurs ont examiné certains dossiers fermés pour mieux comprendre la vie d’un dossier par rapport aux mesures de rendement de la Direction du contentieux. Cette méthode leur a aussi permis de déterminer si l’examen des dossiers choisis confirmait l’information obtenue auprès des principaux intervenants au sujet de la façon dont la Direction du contentieux effectue son travail.

L'examen des dossiers a porté sur les données d'iCase et, lorsqu'elle existait, sur la copie papier de 62 dossiers : 33 dossiers de la SCAC, dont 32 faisaient partie de six « suites » de dossiers connexes engagés à différents échelons du système judiciaire; cinq dossiers du GSN; cinq dossiers du SEI; six dossiers de l'UGRCLM; six dossiers du CGPC; et sept dossiers (dont cinq étaient liés) provenant des bureaux régionaux qui touchaient le Bureau du SPGA, Contentieux ou le CNC.

L'échantillon des dossiers a été choisi avec l'aide du groupe de travail chargé de l'évaluation et les évaluateurs ont jugé qu'il s'agissait d'une bonne sélection du large éventail des travaux de la Direction du contentieux, mais l'accent a été mis en particulier sur les dossiers délicats (complexes et qui comportent des risques). Comme les dossiers n'ont pas été choisis au hasard, et que l'échantillon est petit (compte tenu des milliers de dossiers auxquels ont travaillé les avocats de la Direction du contentieux pendant la période visée par l'évaluation), l'échantillon n'est pas à proprement parler représentatif. L'examen des dossiers visait plutôt à illustrer l'approche adoptée par la Direction du contentieux pour son travail.

Pour protéger la confidentialité de l'information, ainsi que le secret professionnel de l'avocat, le personnel de la Division de l'évaluation et, au besoin, des avocats de la Direction du contentieux, ont procédé à l'examen des dossiers[9]. Pour que l'information recueillie dans les dossiers soit comparable, les avocats ont rempli le modèle d'examen des dossiers élaboré pour l'étude. Le modèle a recueilli l'information pour répondre à la matrice de l'évaluation et s'est appuyé sur l'information textuelle tirée des dossiers.

3.4. Études de cas

Trois études de cas de dossiers de contentieux visant à permettre une exploration des pratiques exemplaires et des leçons apprises ont été effectuées. Pour chacune, les modèles d'examen de dossiers (remplis au cours de l'examen des dossiers effectué pour l'évaluation) ont été examinés. De plus, des entrevues téléphoniques ont été menées pour compléter l'information documentaire, fournir le contexte pour le travail, et permettre une évaluation plus approfondie de la façon dont les dossiers sont traités et de l'efficacité de la relation de travail entre la Direction du contentieux, d'autres secteurs de Justice Canada (c.-à-d. les USJM, les bureaux régionaux et les sections spécialisées à l'administration centrale) et les représentants des clients. Ces entrevues ont été réalisées auprès des avocats de la Direction, d'autres avocats à Justice Canada, et des représentants des ministères et organismes clients ayant travaillé aux dossiers qui faisaient l'objet de l'étude de

[9] Compte tenu du caractère délicat des dossiers du GSN, des avocats du Groupe ont procédé à l'examen de leurs dossiers. L'UGRCLM a également examiné ses propres dossiers qui avaient été choisis.

cas (représentants de l'administration centrale et représentants régionaux de chacune des organisations). Les entrevues ont été menées auprès de 11 intervenants.

3.5. Sondage auprès des conseillers juridiques et des parajuristes

Pour recueillir les commentaires de tous les avocats et parajuristes de la Direction du contentieux, l'évaluation comportait un sondage Web anonyme et confidentiel administré par Justice. Le sondage a été en ligne pendant trois semaines, du 17 juin au 9 juillet 2014. Des invitations ont été envoyées aux 138 avocats et parajuristes de la Direction. Un rappel a été envoyé aux participants pour augmenter le taux de réponse. Quatorze de ces participants n'étaient pas disponibles au moment où le sondage était en ligne. Au total, 79 répondants ont rempli le questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 64 %[10]. Une fois le sondage terminé, les questions ouvertes ont été codées et les données du sondage ont été analysées à l'aide de SPSS, un progiciel statistique.

Le tableau 3 présente le profil des répondants au sondage et montre qu'ils représentaient, de façon générale, la population des avocats et des parajuristes de la Direction du contentieux.

Tableau 3 : Comparaison du profil des répondants au sondage et du profil du personnel de la Direction du contentieux

Caractéristiques	Direction du contentieux		Répondants au sondage	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Quel est le niveau de classification du poste que vous occupez présentement?	**(n=138)**[11]		**(n=79)**	
Parajuriste (EC)	46	33 %	26	33 %
Avocat				
LP-01	22	16 %	13	16 %
LP-02	37	27 %	18	23 %
LP-03	15	11 %	9	11 %
LP-04	9	7 %	6	8 %
LP-05	4	3 %	3	4 %
LC-01 à 04	5	4 %	4	5 %

[10] Dix autres répondants ont rempli le sondage en partie, mais n'ont pas répondu à suffisamment de questions pour que leurs réponses soient utilisées dans l'analyse. Ce taux de réponse de 64 % soutient bien la comparaison avec les sondages auprès du personnel effectués pour les évaluations des autres services juridiques du ministère de la Justice.

[11] L'effectif total de la Direction du contentieux (138) correspond au nombre d'avocats et de parajuristes à la Direction du contentieux au moment du sondage, y inclus ceux qui étaient en congé, mais non ceux qui étaient en affectation ou en détachement.

Caractéristiques	Direction du contentieux		Répondants au sondage	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Quand vous êtes-vous joint au Ministère?	**(n=138)**		**(n=79)**	
Il y a moins de 6 ans.	33	24 %	17	22 %
Il y a entre 6 et 10 ans.	41	30 %	20	25 %
Il y a plus de 10 ans.	64	46 %	42	53 %
Où travaillez-vous à l'heure actuelle?	**(n=138)**		**(n=79)**	
SCAC	59	43 %	34	43 %
UGRCLM	10	7 %	4	5 %
CGPC	4	3 %	4	5 %
GSN	19	14 %	15	19 %
SEI	30	22 %	15	19 %
Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges	10	7 %	4	5 %
Bureau du SPGA	6	4 %	3	4 %
À quel genre de dossiers travaillez-vous le plus souvent?*	Non disponibles			
Contentieux			54	68 %
Consultation			21	27 %
Élaboration de politiques			2	2 %
Autre			2	2 %

Nota : Comme les pourcentages ont été arrondis, il est possible que le total ne corresponde pas à 100 %.
**Il n'y avait pas d'information pour tous les avocats de la Direction du contentieux.*

3.6. Limites

L'évaluation a fait face à quelques limites méthodologiques. Elles sont présentées ci-dessous, selon les sources d'information.

Examen des documents et des données : Données d'iCase. Dans l'ensemble, iCase a été une source d'information utile pour l'évaluation. Certaines modifications des politiques de Justice Canada ont toutefois eu une incidence sur ses données et, par conséquent, sur les données qui ont été évaluées. Les données sur le nombre de dossiers, le nombre d'heures, les questions juridiques et les résultats ont été utilisées pour toute la période visée par l'évaluation (2008-2009 à 2013-2014). Toutefois, les données d'iCase sur le risque juridique et la complexité n'ont pas été utilisées pour l'exercice 2013-2014, pour deux raisons. Premièrement, la méthodologie d'évaluation du risque juridique a changé, de sorte que les niveaux de risque pour cet exercice ne

sont pas comparables aux évaluations des exercices antérieurs[12]. Deuxièmement, lorsque le 30 septembre 2013, la nouvelle façon de noter le risque est entrée en vigueur pour les dossiers de consultation et de rédaction législative, le risque associé à tous les dossiers ouverts appartenant à ces types a été fixé à « pas encore évalué » afin d'accroître l'exactitude et la fiabilité des données dans l'avenir. Cependant, selon les données antérieures, de nombreuses unités de la Direction du contentieux évaluaient déjà avant septembre 2013 le risque juridique pour leurs dossiers de consultation et de rédaction législative. Par conséquent, lorsqu'on a récupéré les données pour obtenir celles de 2013-2014, ces évaluations des risques avaient maintenant disparues. La décision a donc été prise de se fier aux données de 2008-2009 à 2012-2013 pour le risque juridique et la complexité.

Plus tard au cours de l'évaluation, il a été découvert que les rapports d'iCase incluaient le temps consacré aux dossiers de la Direction du contentieux par du personnel n'appartenant pas à la Direction du contentieux. De plus, les rapports d'iCase n'incluaient pas les heures consacrées par le personnel de la Direction aux dossiers d'autres secteurs de Justice Canada. Cette situation ne modifie toutefois pas beaucoup les résultats dont il est fait état. En effet, bien au-delà de 90 % des heures consignées dans les dossiers des quatre unités de la Direction du contentieux qui travaillent le plus aux dossiers de consultation juridique et de contentieux l'ont été par du personnel de la Direction du contentieux. De plus, presque toutes les heures de services juridiques pour chacune des unités sont incluses dans les rapports d'iCase (voir le tableau 4). Puisque le Bureau du SPGA et le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges consacrent beaucoup de temps à des dossiers qui ne sont pas ceux de la Direction du contentieux, ils n'ont pas été inclus dans l'analyse des heures d'iCase. Le CGPC, qui ne consigne pas les heures dans iCase, n'est pas inclus non plus.

[12] Le principal outil associé à la Gestion du risque juridique (GRJ) est le cadre de GRJ qui a été élaboré pour l'évaluation des risques juridiques. Le cadre a deux dimensions : la probabilité que le résultat soit négatif et l'incidence sur le ministère ou l'organisme client ou sur le gouvernement dans son ensemble. Pour chacune de ces dimensions, le risque est évalué comme étant faible, moyen ou élevé; cette évaluation permet de situer le dossier dans la grille à neuf cellules du cadre. Puis on détermine que le risque pour les deux dimensions est faible, moyen ou élevé. Jusqu'en 2013, les évaluations du risque étaient divisées selon l'axe horizontal de la grille (risque élevé : 7-9, risque moyen : 4-6, risque faible : 1-3). Dans le nouveau cadre de GRJ, le risque est basé sur l'axe diagonal, plutôt que sur l'axe horizontal, de sorte que le risque élevé correspond à 9, 8 et 6, le risque moyen à 7, 5 et 3, et le risque faible à 4, 2 et 1. De cette façon, le ministère de la Justice est harmonisé au Cadre de gestion intégrée des risques utilisé par la plus grande partie du gouvernement canadien. Le nouveau cadre est obligatoire pour les dossiers de contentieux depuis le 15 avril 2013 et est devenu obligatoire pour les dossiers législatifs, de consultation et de contentieux le 30 septembre 2013.

Tableau 4 : Heures consignées dans iCase par le comptabilisateur

Unité de la Direction du contentieux	Pourcentage du temps total consigné par le personnel de l'Unité	Pourcentage du travail relatif aux services juridiques de l'Unité comptabilisé dans les données d'iCase
SCAC	94,0 %	98,0 %
UGRCLM	95,0 %	96,0 %
GSN	99,6 %	99,7 %
SEI	97,3 %	99,9 %

Source : Données d'iCase.

Entrevues, études de cas et sondage. Les entrevues avec les principaux intervenants et les participants aux études de cas, ainsi que le sondage auprès du personnel de la Direction du contentieux, peuvent présenter une déviation systématique des réponses autodéclarées et une déviation systématique des résultats stratégiques. La déviation systématique des réponses autodéclarées se produit lorsque des gens décrivent leurs propres activités et peuvent donc vouloir se présenter sous un angle favorable. La déviation systématique des résultats stratégiques se produit lorsque les participants répondent à des questions en souhaitant orienter les résultats.

Examen des dossiers. Chaque année pendant la période visée par l'évaluation (2008-2009 à 2013-2014), la Direction du contentieux a activement géré plus de 3 000 dossiers. Il n'était pas possible d'obtenir un échantillon représentatif. Les évaluateurs se sont plutôt appuyés sur l'opinion des unités de la Direction du contentieux pour choisir des dossiers qui, selon elles, représentent raisonnablement bien leur travail.

Stratégie d'atténuation. La stratégie d'atténuation pour les limites méthodologiques mentionnées ci-dessus a consisté à utiliser plusieurs sources d'information. L'évaluation a recueilli des renseignements auprès de la Direction du contentieux et de ceux qui utilisent ses services, des gestionnaires et du personnel de « première ligne », et grâce à un examen des dossiers et à un examen plus complet des données administratives (iCase). La stratégie d'atténuation a également eu recours à des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives pour répondre aux questions de l'évaluation. Les conclusions de l'évaluation ont été renforcées par la triangulation des constatations de ces différentes sources.

4. CONSTATATIONS

4.1. Pertinence

Les évaluateurs ont examiné la pertinence des services de la Direction du contentieux en ce qui a trait à la persistance du besoin de ses services compte tenu de la demande pour les services juridiques, à la sensibilité de la Direction du contentieux aux priorités, aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral, ainsi qu'au soutien que la Direction apporte aux résultats stratégiques du ministère de la Justice.

4.1.1. Besoin persistant de la Direction du contentieux

La Direction du contentieux répond aux besoins du gouvernement, à la fois en raison de la structure qu'elle fournit pour la coordination des services de contentieux et du type d'expertise juridique qu'elle offre.

Par le truchement du SPGA, Contentieux, la Direction joue un rôle de coordination pour tous les litiges qui concernent le gouvernement fédéral. Ce rôle de coordination est particulièrement important compte tenu de la structure matricielle du ministère de la Justice, dans laquelle les services de contentieux sont offerts surtout par les avocats plaidants de la Direction du contentieux et des bureaux régionaux, et les services de soutien au contentieux sont offerts par les avocats des USJM et les sections spécialisées de la Direction du contentieux[13]. Le rôle de coordination que joue le SPGA, Contentieux signifie qu'il tient le gouvernement au courant des litiges en cours en fournissant des comptes rendus à intervalles réguliers. Selon les intervenants, l'intérêt du gouvernement fédéral pour le processus judiciaire et sa participation à ce processus sont élevés et le rôle joué par le SPGA, Contentieux est crucial.

[13] Quelques USJM spécialisées offrent aussi des services de contentieux.

Outre le rôle de coordination, la Direction compte des unités qui remplissent des fonctions de soutien centralisé pour les avocats du Ministère.

- Le CGPC supervise l'acquisition de services juridiques et la nomination des mandataires. Le Ministère doit avoir recours à des mandataires lorsqu'il ne possède pas la capacité ou l'expertise nécessaire pour une question donnée ou lorsque, pour diverses raisons comme l'éloignement géographique entre les bureaux régionaux et le tribunal concerné, il est plus rentable d'embaucher un mandataire local. Le CGPC est responsable du cadre contractuel et stratégique pour l'impartition du travail juridique et il appuie les avocats de tout le Ministère grâce à un processus transparent et objectif.
- Le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges offre un centre d'expertise pour le traitement des dossiers comportant une grande quantité de documents, ce qui, selon les principaux intervenants, est en voie de devenir la norme et est très exigeant sur le plan de la gestion. Le Groupe offre une aide directe pour la communication préalable et la divulgation dans certains dossiers très complexes qui ont des centaines de milliers de documents. Il offre de plus des conseils aux avocats sur des questions telles que l'utilisation d'un logiciel de gestion de documents, il aide les clients à repérer les documents pertinents et à établir une stratégie d'examen des documents efficace. Par l'entremise du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges, la Direction du contentieux appuie le Ministère sur des questions pressantes de gestion des litiges.

Les unités de la Direction qui offrent des services consultatifs sur les litiges et liés aux litiges jouent un rôle unique au sein du Ministère. Bien que le fonctionnement de la SCAC soit très semblable à celui d'un bureau régional dans la région géographique qu'elle couvre, elle s'occupe aussi d'affaires d'importance nationale qui doivent être gérées de façon centralisée. L'UGRCLM est une unité spécialisé qui s'occupe de certains des recours collectifs interprovinciaux et interterritoriaux complexes et elle sert aussi de ressource pour les bureaux régionaux qui traitent des recours collectifs. Le GSN et le SEI ont des fonctions très précises respectivement en ce qui concerne les litiges relatifs à la sécurité nationale, et en ce qui a trait aux demandes d'extradition et d'entraide juridique[14]. Le fait que ces groupes soient situés à l'administration centrale du

[14] Compte tenu de la nature de leur travail, le SEI et le GSN ont plus un aspect du droit pénal que les autres secteurs de la Direction et du Ministère. Cependant, lorsque le Service des poursuites pénales du Canada est devenu une entité distincte du ministère de la Justice, le GSN et le SEI sont restés au Ministère parce qu'il leur incombe en vertu de la loi d'appuyer le ministre de la Justice et procureur général du Canada en vertu de la législation (voir la section 2.1).

ministère de la Justice renforce la capacité de celui-ci de coordonner sa réponse dans leurs domaines du droit.

Demande pour les services de la Direction du contentieux

L'augmentation de la demande pour les services de la Direction du contentieux fournit une autre preuve de ce que la Direction est toujours nécessaire. Les sources d'information (examen des documents et entrevues avec les intervenants) de l'évaluation ont mis en évidence diverses tendances en matière de pratique du droit qui influencent la demande pour les services de la Direction du contentieux. Ces sources ont fait ressortir un certain nombre de tendances qui, au cours des cinq dernières années, ont provoqué une hausse de la demande pour les services de la Direction du contentieux (voir le tableau 5).

Tableau 5 : Exemples des tendances en matière de pratique du droit qui ont une incidence sur la Direction du contentieux

Unité	Tendances
SCAC	Augmentation des litiges fondés sur des intérêts (y compris une tendance à l'utilisation accrue des tribunaux pour modifier la politique publique)[15]. Augmentation du nombre d'affaires de droit autochtone dont s'occupe la SCAC. Augmentation de l'accent mis par le gouvernement sur l'amélioration de l'accès à la justice, notamment les modifications aux *Règles des procédures civiles* de l'Ontario et les initiatives d'« accès à la justice », qui sont entrées en vigueur le 1er janvier 2010. (L'objectif était de donner accès aux tribunaux à moindre coût à un plus grand nombre de personnes, d'où un plus grand nombre d'affaires et une hausse de la demande pour les avocats et les parajuristes en début et en milieu de carrière.)
SEI	Augmentation de la criminalité transnationale et accroissement de la coopération internationale en matière de droit pénal (qui ont une incidence sur le nombre de demandes d'extradition et d'entraide juridique traitées par le SEI). Nombre accru de contestations judiciaires du système d'extradition du Canada.
GSN	Accent accru sur les questions de sécurité nationale à l'échelle mondiale. Nombre accru de contestations des allégations de privilège ou d'immunité du gouvernement, surtout en matière de sécurité nationale. Nombre accru de dossiers de sécurité nationale communs à plusieurs clients qui exigent de grosses équipes de juristes.
UGRCLM	Augmentation des recours collectifs contre le gouvernement.

L'augmentation de la demande pour les services de la Direction du contentieux est confirmée par les données administratives du Ministère dans iCase. Ces données montrent que le nombre de

[15] Par exemple, la réforme de la Commission canadienne du blé, l'abolition du registre des armes à feu, et la réforme du droit pénal.

dossiers activement gérés[16] par la Direction a connu une hausse de 11 % entre 2008-2009 et 2013-2014. Cet accroissement a été assez régulier, sauf pour une diminution de 4 % en 2012-2013. Il n'est pas surprenant de constater que cette augmentation est due aux dossiers de contentieux, dont le nombre est passé de 1 077 en 2008-2009 à 1 351 en 2013-2014, ce qui représente une augmentation de 25 %[17]. Bien que le nombre de dossiers n'ait pas augmenté dans la même mesure dans toutes les unités de la Direction du contentieux[18], le pourcentage de dossiers activement gérés a augmenté pendant la période visée par l'évaluation pour chacune des quatre plus grandes unités de la Direction. La plus forte augmentation (26 %) s'est produite pour l'UGRCLM, suivie par la SCAC (19 %), le GSN (16 %), et le SEI (4 %) (voir le tableau 6)[19].

Tableau 6 : Nombre de dossiers activement gérés par unité – 2008-2009 à 2013-2014

Unité	2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		Total	
	N^bre de dossiers	% de change-ment	N^bre de dossiers	% de change-ment	N^bre de dossiers	% de change-ment	N^bre de dossiers	% de change-ment	N^bre de dossiers	% de change-ment	N^bre de dossiers	% de change-ment	N^bre de dossiers	% de change-ment
SEI	1 890	--	1 755	(6)*	1 819	3	1 930	6	1 772	(8)	1 957	10	5 980	4
GSN	128	--	159	24	156	(2)	196	25	145	(26)	149	3	349	16
SCAC	1 125	--	1 191	6	1 272	7	1 275	0	1 320	4	1 343	2	4 710	19
UGRCLM	34	--	34	0	27	(21)	29	7	37	28	43	16	72	26
Total	3 177	--	3 139	(1)	3 274	4	3 430	6	3 274	(4)	3 492	7	11 111	11

Source : iCase

**Les valeurs entre parenthèses indiquent des changements négatifs.*

Outre une augmentation du nombre de dossiers, les données d'iCase montrent qu'il s'est produit un accroissement concomitant de 21 % du nombre d'heures que la Direction du contentieux a consacrées aux dossiers activement gérés pendant la période de l'évaluation. Les tendances relatives aux heures consacrées aux dossiers variaient selon les unités de la Direction[20]. Parmi les

[16] Dans iCase, les dossiers activement gérés sont ceux pour lesquels au moins cinq minutes de travail ont été consignées au cours d'un exercice donné.

[17] Le nombre de dossiers de consultation activement gérés est resté relativement stable (1 936 en 2008-2009 et 1 982 en 2013-2014).

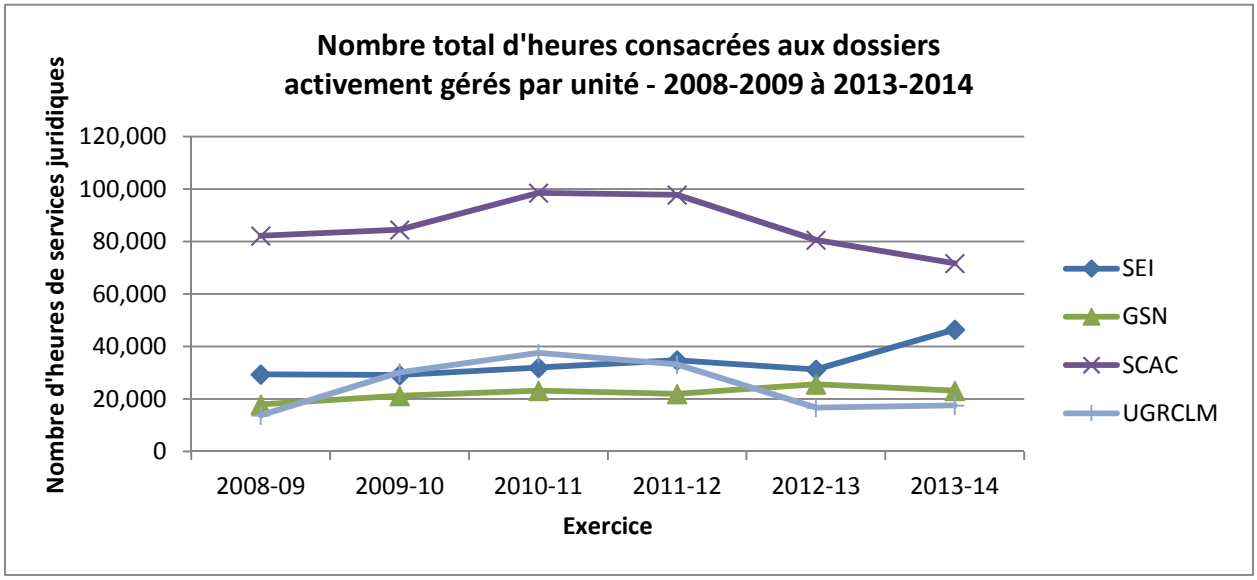
[18] Le travail du CGPC n'est pas suivi dans iCase de la même manière que le travail des autres unités de la Direction. Les documents internes montrent qu'après la mise en œuvre du cadre de passation de marchés/responsabilisation pour les nominations de mandataires, celles-ci ont de façon générale diminué; le nombre de nominations est passé de 260 en 2008-2009 à 171 en 2013-2014 (le point le plus bas, soit 144, ayant été atteint en 2011-2012).

[19] Bien que l'augmentation de 26 % des dossiers de l'UGRCLM représente neuf dossiers de plus, chacun des recours collectifs est un gros dossier complexe qui exige beaucoup d'efforts.

[20] Il faut traiter cette information avec une certaine prudence. Les données sur les heures d'iCase reflètent peut-être des changements apportés à la déclaration dans certaines unités. Par exemple, l'augmentation du SEI tient peut-être, en partie, de ce que l'accent a été davantage mis sur la saisie précise d'heures dans iCase.

quatre plus grosses unités de la Direction du contentieux, le SEI est celui où le niveau de l'effort a le plus augmenté (58 %) entre 2008-2009 et 2013-2014; viennent ensuite le GSN (29 %) et l'UGRCLM (28 %). L'augmentation du SEI s'est produite surtout en 2013-2014. Par contre, à la SCAC (qui a inscrit la moitié environ du nombre total d'heures pour les dossiers activement gérés de la Direction du contentieux malgré une augmentation du nombre de dossiers activement gérés), il s'est produit une diminution de 13 % du nombre d'heures, qui est passé de 82 258 en 2008-2009 à 71 675 en 2013-2014 (voir la figure 2)[21].

Figure 2 : Nombre total d'heures consacrées aux dossiers activement gérés par unité - 2008-2009 à 2013-2014



Source : iCase

Risque juridique et complexité

Bien que l'augmentation générale du nombre d'heures consacrées aux dossiers de la Direction du contentieux soit vraisemblablement imputable en partie à l'accroissement du nombre de dossiers, il est évident que l'augmentation du nombre de dossiers activement gérés par la Direction du contentieux n'explique pas totalement l'accroissement global de la charge de travail. D'autres

[21] La SCAC a consigné un nombre important d'heures pour les dossiers ministériels, qui ne sont pas associés à un client en particulier. Les dossiers ministériels sont ouverts pour consigner le temps consacré à des activités prescrites liées à une question particulière dont l'ensemble du Ministère bénéficie (c.-à-d. du travail non juridique). Si on ajoute le temps consacré aux dossiers ministériels, le niveau d'effort de la SCAC ne diminue pas. En 2013-2014, 38 % du temps de la SCAC a été facturé aux dossiers ministériels. Le niveau d'effort pour les dossiers ministériels sera analysé davantage à la section 4.3.3.

facteurs, comme le risque et la complexité des dossiers, ont aussi une incidence sur la charge de travail, qui n'est pas la même dans toutes les unités. Les données administratives confirment l'opinion des principaux intervenants, selon laquelle les taux de risque juridique n'ont pas beaucoup changé au cours des cinq dernières années. La seule exception était la SCAC, où le risque juridique a diminué[22]. Les dossiers de l'UGRCLM ayant une cote de risque ont continué d'être de façon générale des dossiers à risque élevé, et la plupart des dossiers du SEI et du GSN présentaient peu de risque[23].

La complexité des dossiers, cependant, a changé dans la plupart des unités de la Direction du contentieux[24]. Pour la SCAC, la proportion de dossiers de contentieux très complexes ou mégacomplexes est passée de 15 % environ en 2008-2009 à 10 % en 2012-2013, tandis que la proportion de dossiers de contentieux peu complexes augmentait considérablement, passant de 38 % en 2008-2009 à 46 % en 2012-2013[25]. Par contre, le degré de complexité a augmenté au GSN et au SEI. Pendant la période visée par l'évaluation, la proportion de dossiers de contentieux hautement complexes a plus que doublé au GSN (de 12 % à 36 %)[26]. Le pourcentage de dossiers de consultation peu complexes activement gérés du SEI (qui représentent la plus grande partie du travail du SEI) a diminué (de 53 % en 2008-2009 à 38 % en 2012-2013), alors qu'au cours de la même période, le pourcentage de dossiers de complexité moyenne a augmenté (de 37 % à 57 %)[27].

---

[22] Les dossiers à risque élevé représentent une proportion relativement petite du travail de la SCAC. La proportion des dossiers de contentieux à risque élevé est restée stable, aux alentours de 8 %, pendant la période visée par l'évaluation (2008-2009 à 2012-2013). La proportion des dossiers de contentieux à faible risque a toutefois augmenté à la SCAC, passant de 48 % en 2008-2009 à 55 % en 2012-2013, pendant que se produisait une diminution correspondante des dossiers de contentieux à risque moyen, dont la proportion a reculé de 33 % à 21 %. Un fléchissement important de la proportion des dossiers de consultation à risque élevé, qui est passée de 31 % en 2009-2010 à 14 % en 2012-2013, s'est également produit; il semble cependant que la SCAC n'ait pas eu de dossiers de consultation à risque élevé en 2008-2009.

[23] Pour l'UGRCLM, les données sur le risque doivent être interprétées avec prudence compte tenu du pourcentage parfois très élevé de dossiers dont le statut est « pas encore évalué » ou « impossible à évaluer ».

[24] La plupart des dossiers de l'UGRCLM ayant une cote de complexité sont très complexes ou mégacomplexes.

[25] Les représentants de la SCAC mentionnent que l'augmentation du nombre de dossiers de contentieux peu complexes est due surtout à deux facteurs : l'augmentation de la charge de travail relative aux dossiers d'immigration peu complexes et les instructions données par les clients de réduire le recours à des mandataires pour certains dossiers peu complexes.

[26] Il faut remarquer que la proportion des dossiers de consultation peu complexes activement gérés a aussi connu une augmentation importante (de 32 % en 2008-2009 à 76 % en 2012-2013). Cependant, comme les dossiers de contentieux hautement complexes du GSN utilisent beaucoup plus de ressources (mesurées en ETP) que ses dossiers de consultation peu complexes, l'augmentation du nombre de dossiers de contentieux très complexes peut quand même être raisonnablement considérée comme un facteur expliquant l'augmentation globale du nombre d'heures consacrées aux dossiers du GSN.

[27] Bien que les dossiers de consultation très complexes ou mégacomplexes du SEI aient diminué de 2008-2009 à 2013-2014, ces dossiers forment une très petite proportion du travail du SEI. Le pourcentage des dossiers du SEI qui sont très complexes ou mégacomplexes a diminué, passant de 8 % en 2008-2009 à 4 % en 2012-2013.

Les principaux intervenants ont eux aussi perçu une augmentation de la complexité des dossiers du SEI et ont remarqué des changements dans la nature des dossiers d'extradition qui les ont rendus plus complexes, ainsi que la tendance accrue des avocats de la défense à alléguer l'abus de procédure contre la Couronne dans les affaires d'extradition, qui sont difficiles à défendre. De façon générale, les principaux intervenants ont attribué l'augmentation de la complexité au nombre croissant de dossiers ayant une grande quantité de documents et d'autres preuves, ce qui exerce une pression accrue sur les avocats.

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

La Direction du contentieux joue en permanence un rôle de soutien des priorités du gouvernement. Des données probantes indiquent que le travail de la Direction du contentieux est étroitement harmonisé aux priorités et aux engagements fédéraux, et montrent que les plans et les priorités du ministère de la Justice en ce qui concerne le travail de contentieux changent afin de maintenir cet étroit alignement. Les discours du Trône et les rapports sur le budget mettent en évidence un certain nombre de domaines prioritaires fédéraux pour lesquels les services de la Direction du contentieux jouent un rôle. Par exemple, les discours et les rapports sur le budget diffusés pendant la période visée par l'évaluation mettent en évidence les buts et les engagements, tels l'importance que le gouvernement fédéral accorde et les investissements qu'il entend consacrer à la prévention du crime, à la réforme de l'extradition et à la sécurité publique (notamment les changements aux lois sur la détermination de la peine, à la *Loi sur l'extradition*, et à d'autres textes de loi sur la sécurité publique); aux changements proposés à la législation dans le domaine du droit autochtone; aux initiatives concernant les populations autochtones (comme le règlement de certaines revendications et l'examen de possibilités de développement économique dans les terres de réserve); et aux engagements à poursuivre une politique étrangère qui fera progresser les intérêts canadiens. Les avocats plaidants de la Direction (en particulier de la SCAC, du GSN et du SEI) possèdent de l'expertise dans ces domaines prioritaires. De plus, en mettant en lumière le travail de la Direction du contentieux dans des domaines comme la sécurité publique, la réforme du droit pénal, le droit autochtone, et les relations étrangères fondées sur des traités, les documents internes et les RMR montent que le travail de la Direction du contentieux est étroitement harmonisé aux priorités fédérales connues.

Les constatations de l'évaluation montrent aussi que le travail de la Direction du contentieux aide le ministre de la Justice et procureur général du Canada à s'acquitter de ses obligations en vertu de la législation fédérale. Les points suivants expliquent en quoi le travail de la Direction correspond aux lois fédérales.

- En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le mandat de celui-ci consiste à soutenir le ministre de la Justice et procureur général du Canada dans ses rôles. La *Loi sur le ministère de la Justice* précise que le PGC doit conseiller les chefs des ministères fédéraux sur toutes les questions de droit qui concernent leur ministère (alinéa 5*b*)). La Loi charge aussi le PGC « des intérêts de la Couronne et des ministères dans tout litige où ils sont parties et portant sur des matières de compétence fédérale » (alinéa 5*d*)). En menant des litiges au nom de la Couronne et en coordonnant les services liés aux litiges dans tout le gouvernement, la Direction du contentieux dans son ensemble aide de toute évidence le PGC à s’acquitter des mandats que lui confie la *Loi sur le ministère de la Justice*.
- Le SEI aide le ministre à s’acquitter des fonctions qui lui sont déléguées en vertu de la *Loi sur l’extradition* et de la LEJMC. Les données probantes obtenues par l’examen des documents et les entrevues avec les intervenants indiquent que le SEI adapte ses services afin qu’ils restent conformes à ces textes de loi et aussi qu’il contribue aux activités de modification et d’amélioration de la législation. Par ailleurs, les documents et les intervenants indiquent que le SEI appuie aussi les priorités du gouvernement du Canada en répondant d’abord à ses demandes plutôt qu’à celles qui sont faites par d’autres pays.
- Le GSN joue un rôle en conseillant le SPGA, Contentieux sur des questions juridiques liées à un certain nombre de lois, dont la LPC, la *Loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité*, la *Loi sur la protection de l’information* et la *Loi sur les infractions en matière de sécurité.* Le GSN a également des responsabilités en ce qui concerne la *Loi antiterroriste*. Parmi ces lois, la LPC est celle pour laquelle le GSN joue le plus grand rôle; le PGC est chargé aux termes de la LPC de faire les objections appropriées lorsque la divulgation d’information sur la sécurité nationale est demandée dans les poursuites administratives, civiles ou criminelles.

En aidant le ministre de la Justice et procureur général du Canada à s’acquitter de ses responsabilités dans le cadre des lois susmentionnées, la Direction du contentieux aide aussi le ministre à « veiller au respect de la loi dans l’administration des affaires publiques » (satisfaisant de ce fait aux exigences de l’article 4 de la *Loi sur le ministère de la Justice*).

4.1.3. Alignement sur les priorités stratégiques du Ministère

Selon les résultats de l'évaluation, la Direction du contentieux aide le ministère de la Justice à atteindre ses deux résultats stratégiques[28]. À propos du premier résultat stratégique (un système de justice canadien équitable, adapté et accessible), les avocats de la Direction du contentieux sont tenus par les dispositions de la *Loi sur le ministère de la Justice* de veiller à ce que le gouvernement agisse conformément à la loi. À la différence des avocats en pratique privée, qui s'occupent des intérêts de leurs clients, les avocats du ministère de la Justice ont le devoir fondamental de protéger l'équité et la primauté du droit. Le travail effectué par la Direction du contentieux en ce qui concerne l'accès à la justice en est un exemple. Des avocats de la Direction du contentieux (ainsi que des représentants d'autres directions, portefeuilles et secteurs de tout le Ministère) font partie du Groupe de travail sur l'accès à la justice. Les membres de ce groupe, dont le mandat consiste à aider le ministère de la Justice à améliorer l'accès à la justice dans les initiatives, activités et programmes fédéraux, se réunissent chaque mois.

Des éléments probants indiquent aussi que la Direction du contentieux aide le Ministère à atteindre son deuxième résultat stratégique (un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité). Selon les intervenants, les services de la Direction du contentieux sont à la fois de haute qualité et adaptés aux besoins des clients (voir la section 4.2.1). Ils ont fait remarquer de plus que les services de la Direction sont offerts essentiellement à tous les ministères et organismes gouvernementaux, ce qu'ils ont donné pour preuve du soutien adapté aux besoins du gouvernement fédéral offert par la Direction.

4.2. Rendement – Atteinte des résultats attendus (efficacité)

Selon la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, évaluer le rendement consiste à déterminer l'efficacité, l'efficience et l'économie. Les sous-sections ci-après portent sur l'efficacité de la Direction du contentieux – autrement dit, sur la mesure dans laquelle la Direction produit les résultats attendus d'elle.

[28] De plus, les employés de la Direction du contentieux connaissent le mandat du Ministère et aident le Ministère à atteindre ses buts. En 2008, plus de 70 % des employés de la Direction ont dit pouvoir expliquer clairement l'orientation du Ministère (vision, valeurs, mission, etc.). En 2011, la majorité des employés de la Direction ont dit savoir comment leur travail aide le Ministère à atteindre ses buts (82 %), et que le Ministère communique bien sa vision, sa mission ou ses buts (65 %) (Statistique Canada, 2008; 2011).

4.2.1. Services de contentieux et conseils juridiques adaptés et de haute qualité en temps opportun

Comme tous les services juridiques au ministère de la Justice, le travail de la Direction du contentieux est guidé par les normes de service du Ministère. Ces normes montrent que le Ministère est déterminé à offrir des services de haute qualité (c.-à-d. en temps opportun, adaptés aux besoins et utiles) aux ministères et organismes fédéraux. L’évaluation a révélé une grande satisfaction à l’égard de la qualité globale et de la souplesse des services de la Direction du contentieux, ainsi qu’en ce qui concerne la rapidité avec laquelle ils sont fournis, ce qui signifie que la Direction parvient à respecter cet engagement pluridimensionnel du Ministère et à offrir des services de haute qualité. Les constatations relatives à la qualité, à la rapidité et à la souplesse des services de la Direction du contentieux sont analysées plus en détail ci-dessous.

Qualité des services de la Direction du contentieux

Plusieurs sources d’information confirment la satisfaction à l’égard de la qualité des services de la Direction du contentieux. Les résultats de l’évaluation indiquent de plus que les représentants de la Direction, ainsi que les clients et d’autres intervenants, sont d’accord à propos de cette qualité. Dans l’Enquête sur la satisfaction des clients de 2012, la note de la Direction du contentieux a été de 8,4 sur 10 (soit plus que la cible ministérielle de 8,0 sur 10) pour la qualité globale des services de contentieux offerts, alors qu’elle avait été de 8,0 en 2009. Les représentants de la Direction du contentieux ainsi que les ministères clients et d’autres secteurs du ministère de la Justice appuient ces conclusions. La majorité des principaux intervenants et des personnes interviewées pour les études de cas (qui représentaient la Direction du contentieux, les ministères clients et les avocats des USJM) ainsi que les répondants au sondage de la Direction du contentieux conviennent que la Direction offre des services de haute qualité, ou ont dit que leur expérience de travail avec la Direction du contentieux était supérieure à la moyenne ou excellente.

D’après les résultats de l’évaluation, la qualité du service est relativement constante parmi les unités de la Direction du contentieux. Presque tous les principaux intervenants et participants aux études de cas (qui représentaient les clients et la Direction) ont convenu que la Direction du contentieux offre des services de haute qualité, peu importe l’organisation à laquelle ils appartiennent ou leur expérience de travail avec certaines unités de la Direction. Les résultats du sondage étayent cette observation, puisque la majorité des répondants de la Direction au sondage en mesure de faire des commentaires ont mentionné avoir eu des relations de travail excellentes ou supérieures à la moyenne avec le GSN (79 %), le SEI (65 %), le Bureau du SPGA (67 %), la SCAC (63 %), le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges (58 %) et

l'UGRCLM (57 %). Tout juste un peu moins de la moitié des répondants au sondage qui pouvaient faire des commentaires ont dit avoir eu des expériences de travail supérieures à la moyenne ou excellentes avec le CGPC (48 %). Pour toutes les unités de la Direction du contentieux, très peu de répondants ont fait état d'expériences de travail sous la moyenne ou mauvaises[29].

L'obtention de résultats satisfaisants dans les dossiers de contentieux peut être considérée comme un indicateur de l'efficacité des services juridiques fournis; le ministère de la Justice utilise cette mesure pour ses rapports ministériels sur le rendement[30]. Un résultat satisfaisant peut être obtenu soit par un règlement soit par un jugement. Les résultats sont satisfaisants (victoire complète pour la position du gouvernement), insatisfaisants (défaite complète) ou satisfaisants en partie[31]. Pour la plupart des six derniers exercices, la proportion de dossiers de contentieux de la SCAC ayant eu une issue satisfaisante a été relativement stable, soit les deux tiers environ. En 2013-2014, ce pourcentage a grimpé à 74 %, soit une proportion supérieure à la cible du Ministère (70 %) et qui correspond à la dernière moyenne ministérielle dont il a été fait état, c.-à-d. 74,9 % (ministère de la Justice, 2013) (voir le tableau 7).

Tableau 7 : Résultat de la Couronne pour les dossiers fermés de la SCAC (2008-2009 à 2013-2014)

	2008-2009 (n=447)	2009-2010 (n=751)	2010-2011 (n=460)	2011-2012 (n=701)	2012-2013 (n=632)	2013-2014 (n=551)
Issues satisfaisantes	64 %	53 %	68 %	66 %	69 %	74 %
Issues satisfaisantes en partie	15 %	9 %	17 %	12 %	15 %	14 %
Issues insatisfaisantes	21 %	12 %	15 %	21 %	16 %	12 %
(Non indiqué)	1 %	27 %	<1 %	-	<1 %	--
Total	**101 %**	**101 %**	**100 %**	**99 %**	**100 %**	100 %

Nota : Les totaux ne donnent pas tous 100 % en raison des arrondissements.
Source : Données d'iCase (dossiers de contentieux fermés)

[29] Une grande proportion des répondants de l'UGRCLM, du SEI, du CGPC et du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges ne pouvaient donner d'opinion (ne sait pas, pas de réponse ou sans objet). Pour ce qui est du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges, une proportion relativement importante (38 %) des avocats qui s'occupent surtout de dossiers de contentieux ont dit soit ne pas avoir d'expérience avec ce groupe ou considérer que cela ne s'applique pas à leur travail. La question de la connaissance et de l'utilisation du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges sera analysée plus en profondeur à la section 4.3.

[30] Il faut remarquer, cependant, que les clients souhaitent parfois intenter des poursuites même si la probabilité de l'emporter est mince pour diverses raisons.

[31] Le résultat n'est pas mentionné dans iCase dans le cas des dossiers fermés pour des raisons administratives (p. ex., les dossiers ouverts pour aider un avocat dans une autre région, les dossiers fermés lorsque l'affaire est transférée à un autre secteur du Ministère); ceux-ci ne sont donc pas inclus dans cette analyse.

Souplesse des services de la Direction du contentieux

Toutes les méthodes de collecte de données montrent que les services de la Direction du contentieux répondent aux besoins des clients.

Les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients indiquent que ceux-ci sont satisfaits de la souplesse des services de la Direction; en 2012, la Direction du contentieux a obtenu une note bien supérieure à la cible du Ministère pour la fourniture de services juridiques courtois et adaptés aux besoins (9,1 sur 10) et pour déterminer correctement quels fournisseurs de services pouvaient le mieux répondre aux besoins des clients (8,6 sur 10). De plus, les notes élevées accordées pour les communications par voie électronique (8,5), en personne (8,6) et par téléphone (8,7) montrent que les clients sont généralement satisfaits des divers moyens de communication utilisés par la Direction. Les résultats des entrevues avec les principaux intervenants et des études de cas appuient ces constatations, puisque les clients qui y ont participé ont mentionné que la Direction a répondu à leurs demandes d’aide et les a tenus au courant de ce qui se passait. Selon les répondants au sondage de la Direction du contentieux, les clients sont tenus au courant; presque tous les répondants ont dit qu’eux-mêmes, ou un membre de leur équipe juridique, faisaient souvent ou régulièrement le point au bénéfice du ministère client sur l’état d’avancement des dossiers (94 %), consultaient souvent ou régulièrement le ministère client pour comprendre la nature du problème juridique d’un dossier donné (89 %), et faisaient participer souvent ou régulièrement le ministère client à l’élaboration d’options, de positions ou de stratégies juridiques (84 %).

Bien que ces observations indiquent qu’en général le degré de communication avec les clients au sujet des dossiers est élevé, l’évaluation révèle des différences entre le genre de questions à propos desquelles la Direction du contentieux consulte les clients, et la mesure dans laquelle il y a interaction directe entre la Direction du contentieux et les clients.

- Bien que certains dossiers et certaines études de cas montrent que l’avocat de la Direction a consulté le client au sujet de diverses questions juridiques (p. ex., déterminer quel est le risque et l’évaluer, établir quelles sont les options pour gérer le risque, élaborer des stratégies et des positions juridiques, les répercussions du risque juridique et le règlement éventuel), d’autres indiquent que le client n’a été consulté que sur une ou deux questions (comme l’information contextuelle, la jurisprudence, ou l’élaboration de stratégies ou de positions juridiques).
- Le sondage de la Direction du contentieux et les entrevues avec les principaux intervenants montrent que la Direction interagit plus avec l’avocat de l’USJM que directement avec les ministères clients; plus de 8 répondants sur 10 (82 %) ont dit interagir souvent ou régulièrement

avec l'USJM du ministère client, alors que moins de la moitié (47 %) ont dit avoir des interactions fréquentes ou régulières directement avec le ministère client.

- De même, les entrevues avec les principaux intervenants et les résultats du sondage de la Direction du contentieux montrent que la Direction consulte les ministères clients plus souvent à propos de questions juridiques que de questions de politique ou de programme; alors qu'un très fort pourcentage de répondants ont fait état de consultations à propos de questions juridiques, beaucoup moins (40 %) ont mentionné qu'eux-mêmes, ou un membre de leur équipe juridique, discutent souvent ou régulièrement des objectifs stratégiques ou de programme avec les ministères clients.

Les résultats de l'évaluation font ressortir de nombreuses raisons expliquant ces variations. Les études de cas, les entrevues avec les principaux intervenants et les résultats du sondage montrent que le nombre de consultations des clients et leur type peuvent dépendre du genre d'affaires, ainsi que du ministère client, certaines affaires et certains clients exigeant plus de consultations sur un plus large éventail de questions que d'autres. Comme les principaux intervenants l'ont fait remarquer, ce ne sont pas tous les clients qui ont de l'expérience des litiges, et ce ne sont pas non plus tous les clients qui veulent beaucoup participer au processus judiciaire; dans de nombreux cas, il est tout à fait compréhensible que la Direction du contentieux interagisse avec les avocats de l'USJM plutôt que directement avec les ministères clients, surtout lorsqu'il s'agit de questions purement juridiques. En ce qui a trait à la mesure dans laquelle la Direction communique avec les clients à propos de questions stratégiques ou de programme, les principaux intervenants et les répondants au sondage ont fait remarquer que le travail stratégique n'est pas le travail essentiel de toutes les unités de la Direction du contentieux et que, dans de nombreux cas, on fait appel aux avocats de la Direction surtout pour leurs conseils juridiques plutôt que stratégiques[32].

Compte tenu de ces raisons et du niveau en général élevé de satisfaction des clients à l'égard de la souplesse de la Direction (dont il est question ci-dessus), il est raisonnable de conclure que les variations susmentionnées des communications avec les ministères clients sont appropriées et qu'elles n'ont pour la plupart pas d'incidences négatives sur la réponse de la Direction du contentieux aux besoins des clients. Une observation est toutefois digne de mention. Dans les

[32] Deux répondants sur 10 à peu près (18 %) ont dit que discuter d'objectifs stratégiques et de programme avec les ministères clients ne faisait pas partie de leur travail. De même, quelques-uns des principaux intervenants ont mentionné que, dans certaines affaires, la participation des avocats de la Direction à l'élaboration de stratégies est moins nécessaire, en particulier du fait que les avocats du Ministère qui font du travail stratégique s'y connaissent souvent bien en matière de risque juridique.

enquêtes sur la satisfaction des clients, la Direction du contentieux a obtenu une note légèrement inférieure à la cible ministérielle en 2009 et en 2012 en ce qui a trait à la délivrance de rapports d'étape instructifs sur une base régulière ou à la rétroaction continue sur l'état des demandes de service aux clients[33]. Nous ne soulignons pas cette observation pour donner à penser que la Direction à elle seule est responsable des problèmes de communication avec les clients, surtout compte tenu du rôle joué par l'USJM. Cependant, cette observation indique peut-être qu'au cas par cas, il peut être possible d'apporter des améliorations ou de mieux vérifier dès le début des dossiers les attentes des clients en ce qui concerne la nature et l'étendue des consultations et des rapports sur l'état d'avancement, et d'éclaircir les rôles respectifs de la Direction du contentieux et de l'avocat de l'USJM au dossier, y compris en ce qui concerne la transmission de l'information aux clients.

Fourniture de services de contentieux en temps opportun

L'évaluation a permis de dégager des preuves convaincantes de ce que la Direction du contentieux offre des services en temps opportun. La capacité de respecter les délais est un des indicateurs de la fourniture de services en temps opportun; or, toutes les sources d'information de cette évaluation montrent que la Direction parvient à respecter les délais imposés par les tribunaux et ceux des clients, ainsi que d'autres délais internes[34]. Un autre indicateur de la fourniture de services au moment opportun est la rapidité avec laquelle la Direction du contentieux répond aux demandes de services juridiques. De nouveau, les résultats de l'évaluation montrent qu'elle y parvient. Les résultats positifs de l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2012 et du sondage de la Direction du contentieux montrent que les clients et le personnel de la Direction conviennent que celle-ci

[33] À ce propos, la Direction du contentieux a obtenu 7,7 dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2009 et 7,9 dans celle de 2012 (Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, 2013).

[34] Dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2012, la Direction du contentieux a obtenu une note supérieure à la cible ministérielle (8,0 sur 10) pour la négociation d'échéances fixées d'un commun accord (8,1) et pour respecter ces délais (8,2) (Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, 2013). (Les notes globales du Ministère étaient respectivement de 7,8 et de 7,9 pour ces deux indicateurs.) De même, la majorité des répondants au sondage effectué auprès des avocats et des parajuristes ont dit que les services de la Direction du contentieux étaient supérieurs à la moyenne ou excellents pour ce qui est de respecter les délais des clients (72 %) et les délais internes du ministère de la Justice (68 %). La majorité des principaux intervenants ou des participants aux études de cas interviewés étaient aussi d'avis que la Direction négocie des échéances appropriées avec les clients et les avocats des USGM, et les respecte. Ces perceptions sont étayées par les études de cas et l'examen des dossiers, qui n'ont à peu près pas révélé d'échéances de travail ou d'échéances fixées par les tribunaux qui auraient été dépassées.

répond rapidement aux demandes des clients[35]. De même, les participants aux entrevues (qu'il s'agisse des participants aux études de cas ou des principaux intervenants) ont en général convenu que la Direction du contentieux répond rapidement.

Contraintes de temps

Bien que toutes les sources d'information indiquent que la Direction du contentieux peut effectuer le travail et répondre rapidement aux clients, les résultats de l'évaluation montrent que certaines contraintes de temps s'exercent sur le travail des employés de la Direction. Les résultats du SAFF n'ont pas été entièrement positifs pour ce qui est de la rapidité du processus décisionnel au ministère de la Justice. En 2008, 43 % seulement des répondants de la Direction du contentieux étaient d'avis que la haute direction du Ministère prend rapidement des décisions efficaces; ce chiffre est toutefois passé à 59 % en 2011 (Statistique Canada, 2008; 2011). Si l'orientation ou les approbations sont retardées au niveau de la gestion, cela peut avoir une incidence sur la capacité de respecter les échéances. Bon nombre des principaux intervenants qui représentaient la Direction ont fait remarquer que les délais sont souvent serrés et qu'ils n'ont pas toujours le temps de travailler autant qu'ils le voudraient aux dossiers. Bien que la majorité des répondants de la Direction du contentieux au SAFF de 2011 (58 %) aient déclaré qu'ils peuvent souvent, sinon presque toujours, terminer leur travail pendant les heures normales, le pourcentage était inférieur à celui du Ministère (63 %) ou de la fonction publique dans son ensemble (67 %). Bon nombre des principaux intervenants ont dit qu'ils doivent à l'heure actuelle travailler plus longtemps pour gérer leur charge de travail pendant les périodes de pointe.

Compte tenu des résultats positifs présentés ci-dessus à propos de la qualité, de la souplesse et de la rapidité, ces contraintes ne semblent pas à l'heure actuelle nuire à la capacité des employés de la Direction de produire des services juridiques de haute qualité et adaptés aux besoins. Ces pressions pourraient toutefois nuire à la prestation des services à l'avenir.

4.2.2. Cohérence des positions et des conseils juridiques

L'évaluation a examiné la contribution de la Direction du contentieux à la cohérence au ministère de la Justice (c.-à-d. la mesure dans laquelle le Ministère « parle d'une seule et même voix ») et

[35] Dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2012, la Direction du contentieux a obtenu 8,2 sur 10 pour ce qui est de répondre rapidement aux demandes de services juridiques (dépassant encore une fois la cible ministérielle) (Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, 2013). La majorité des avocats et des parajuristes qui ont répondu au sondage effectué pour la présente évaluation considèrent que la réponse en temps opportun de la Direction du contentieux est supérieure à la moyenne ou excellente (72 %).

dans l’ensemble du gouvernement du Canada (c.-à-d. la mesure dans laquelle les questions juridiques sont traitées dans une perspective « pangouvernementale »). De façon générale, l’évaluation a démontré des preuves de ce que la coordination et la consultation sont appropriées et efficaces, et de ce qu’elles contribuent à assurer la cohérence sur ces deux plans.

Coordination globale : le rôle du SPGA, Contentieux et des comités centraux

Le SPGA, Contentieux

Le SPGA, Contentieux assume la responsabilité fonctionnelle non seulement de chacune des cinq unités de la Direction du contentieux, mais aussi de la coordination de la conduite des litiges dans l’ensemble du Ministère. Ce rôle de coordination nationale du SPGA, Contentieux est essentiel pour assurer que le Ministère « parle d’une seule et même voix » et qu’il adopte une approche « pangouvernementale » pour les litiges. Dans son rôle de coordination, le Bureau du SPGA, Contentieux agit comme point de contact central pour les litiges. Par des consultations et des rapports, il donne de l’information au bureau du SM et du SMA, aux organismes centraux, aux portefeuilles et aux bureaux régionaux; il joue un rôle direct dans la production de rapports et la communication de l’information sur les dossiers de contentieux, et participe aux comités centraux s’occupant de dossiers de contentieux délicats, à savoir le CNC et le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement. Le Bureau du SPGA, Contentieux joue son rôle de coordination en tenant compte de ce que le Ministère a de nombreuses structures (p. ex., les portefeuilles, les chefs d’équipe, les comités régionaux du contentieux) partout au pays pour gérer les litiges. Le SPGA, Contentieux ne dirige pas ces processus, mais peut y participer si les enjeux exigent un soutien central.

Les sources d’information de l’évaluation indiquent que le SPGA, Contentieux s’acquitte efficacement de sa fonction de coordination. Les principaux intervenants ont mentionné qu’ils communiquent régulièrement avec les bureaux du SM et du SMA, ainsi qu’avec les bureaux régionaux. Le Bureau du SPGA, Contentieux est aussi un point de contact central sur les litiges avec le BCP et d’autres organismes centraux, à qui il fournit des mises à jour fréquentes et régulières. Dans le cadre du Plan d’action pour la réduction du déficit (PARD), le SPGA, Contentieux a assumé un rôle plus direct dans la production de rapports au cours des dernières années, et a repris le rôle du Secteur de la gestion en ce qui concerne le suivi et les rapports sur les étapes dans les litiges importants. Les principaux intervenants ont indiqué que les rapports

hebdomadaires et les outils, comme le « tableau de bord des litiges »[36] et le « calendrier des litiges »[37] (qui est préparé par le SPGA, Contentieux) sont utiles et efficaces pour renseigner la haute direction sur les dossiers de contentieux délicats.

Quelques-uns des principaux intervenants ont fait état de lacunes au Ministère en ce qui concerne l'élaboration de la politique des affaires civiles (p. ex., modification des procédures civiles). Alors que la Section de la politique en matière de droit pénal s'occupe de la politique sur le droit pénal, il n'existe pas de groupe semblable pour la politique en matière de droit civil[38]. Selon quelques-uns des principaux intervenants, cette lacune pourrait être comblée par la Direction du contentieux et le Bureau du SPGA, Contentieux.

Comités centraux

Comme nous l'avons déjà dit, la participation aux comités centraux est une autre façon pour le SPGA, Contentieux de s'acquitter des responsabilités de ce poste en ce qui a trait à la coordination. Le SPGA, Contentieux préside le CNC – un comité ministériel[39] qui donne aux représentants de la haute direction une tribune où discuter des litiges importants[40] – et est membre du CSNR[41]. Chacun de ces comités a son propre mandat et son propre rôle à jouer pour assurer une approche cohérente

---

[36] Le tableau de bord des litiges est une brève liste des affaires qui retiennent beaucoup l'attention qui sert d'outil de haut niveau pour la planification à long terme. Il résume les litiges dont on sait qu'ils vont survenir ou devraient survenir dans les deux années à venir.

[37] Le calendrier des litiges est un aperçu à court terme des activités de contentieux pour les deux prochaines semaines. Le Bureau du SPGA, Contentieux compile aussi un aperçu plus détaillé des activités de contentieux mentionnées dans ce calendrier, qui complète celui-ci.

[38] Auparavant, une unité du Secteur du droit public s'occupait du travail stratégique sur les affaires civiles mais, compte tenu des restrictions budgétaires, cette unité fait maintenant partie de la Section des droits de la personne.

[39] Les membres de ce comité permanent sont les SMA et les directeurs de tout le ministère de la Justice, les présidents des comités régionaux du contentieux, le SPGA, Affaires autochtones, et le SMA responsable des organismes centraux.

[40] Le mandat du CNC consiste à veiller à ce que les intérêts du gouvernement du Canada soient adéquatement représentés dans les instances juridiques, à ce que des positions cohérentes soient adoptées à l'échelle nationale, à ce que le risque juridique soit géré comme il se doit, à ce que les consultations nécessaires aient lieu dans l'ensemble du gouvernement, et à ce que le ministre et le SM de la Justice reçoivent de bons conseils à propos des litiges importants.

[41] Le CSNR a été créé en 2008. Divers SMA et SPGA en font partie et se réunissent entre huit et dix fois par année pour discuter de questions stratégiques, consultatives et de contentieux relatives à la sécurité nationale. Sa principale fonction consiste à permettre l'échange d'information entre les secteurs; le Comité a toutefois joué un plus grand rôle en 2012 en formulant des recommandations et en prenant des décisions relatives aux enjeux stratégiques qui ont une incidence sur le travail en matière de sécurité nationale du ministère de la Justice. Son travail porte sur les questions de sécurité nationale et sur les questions de politique juridique, de consultation et de contentieux qui exigent un environnement très secret.

des questions de contentieux, et l'évaluation a trouvé des preuves de leur efficacité dans ce domaine.

Les éléments d'information (tirés surtout des entrevues avec les principaux intervenants et du sondage de la Direction du contentieux) montrent l'utilité du CNC pour assurer la cohérence et la coordination nationales ainsi que l'uniformité de l'approche ministérielle. Bien que certaines affaires (par exemple, celles qui demandent l'autorisation d'interjeter appel à la Cour suprême du Canada [CSC], l'examen des mémoires de la CSC, et les interventions dans les affaires d'importance nationale) doivent être soumises au Comité, celui-ci constitue également le « dernier maillon » dans le processus de règlement des différends[42]. La plupart des principaux intervenants ont conclu que le CNC est un mécanisme efficace et qui fonctionne bien pour le règlement des différends et pour assurer la cohérence du contentieux, en particulier en ce qui concerne les affaires délicates et à haut risque. Les résultats du sondage ont eux aussi été positifs, puisque la majorité des répondants qui pouvaient émettre une opinion ont dit que le Comité est utile pour leur travail[43].

Pour parvenir à des décisions « pangouvernementales », le CNC est aidé par sa relation avec les comités régionaux du contentieux et ses liens avec d'autres ministères. Bien que les objectifs des comités régionaux du contentieux soient distincts de ceux du CNC, ces comités examinent en général et approuvent des documents que l'avocat régional a l'intention de présenter au Comité. Le CNC est composé des présidents des comités régionaux du contentieux (qui sont des membres réguliers du CNC), ainsi que de cadres supérieurs représentant les intérêts des clients et des avocats qui ont traité des affaires pour divers ministères clients et différents domaines du droit. Bon nombre des principaux intervenants ont mentionné que la large représentation du CNC et, en particulier, les liens réguliers entre le CNC et les comités régionaux du contentieux aident le CNC à régler efficacement les différends entre les avocats et les clients, et oriente les régions traitant des affaires semblables vers une même approche, favorisant ainsi la cohérence à l'échelle nationale. Les principaux intervenants se sont dits d'avis que la relation de travail entre le CNC et les comités régionaux du contentieux est efficace, et que les régions participent activement au Comité.

Malgré une perception globale positive du CNC, les principaux intervenants ont observé que ce qui suit limite le fonctionnement du CNC :

---

[42] Si les questions ne peuvent être résolues par les avocats, ceux-ci les « transmettent au maillon supérieur », celui du gestionnaire, puis à celui du directeur, puis à celui du SMA et, de là, l'avocat peut soumettre la question au CNC pour qu'il la règle.

[43] De plus, très peu de répondants ont dit que le CNC n'est pas très utile, et aucun que le Comité n'est pas utile du tout.

- Certains des principaux intervenants ont signalé que, parfois, des membres du CNC (surtout des SMA) envoient des remplaçants aux réunions, ce qui peut réduire le nombre de personnes qui participent activement aux réunions du Comité.
- Quelques-uns des principaux intervenants ont fait remarquer que le CNC a tendance à s'occuper de certaines affaires plutôt que de tenir d'autres rôles liés à l'élaboration de directives sur la pratique ou de lignes directrices sur le contentieux, qu'il pourrait remplir.

Bien que le CNC semble de façon générale bien s'acquitter de sa fonction de coordination, ces observations montrent que des améliorations sont possibles.

En ce qui a trait au CSNR, les intervenants (surtout les principaux intervenants) ont souligné à quel point ce comité est important pour faciliter l'échange d'information et assurer la cohérence nationale des dossiers ayant des conséquences pour la sécurité nationale. En particulier, les principaux intervenants ont dit du CSNR qu'il est « efficace et nécessaire », surtout compte tenu de ce que la nécessité de protéger les renseignements sensibles rend plus difficile la mise en commun de l'information sur les questions de sécurité nationale (c.-à-d. que le besoin de garder le secret peut nuire à l'échange d'information). En offrant un environnement sécuritaire où la discussion peut avoir lieu, le CSNR permet de coordonner les politiques, les litiges et les conseils juridiques, ainsi que les questions pratiques en matière de sécurité nationale et de renseignement.

Outre le rôle général du SPGA, Contentieux et celui des comités centraux pour parvenir à une approche « pangouvernementale » des dossiers de contentieux, les avocats de la Direction du contentieux ont un rôle à jouer pour ce qui est du traitement uniforme à l'échelle nationale des dossiers de contentieux dans tout le Ministère et avec d'autres ministères concernés. La façon dont la Direction du contentieux contribue à uniformiser ces façons de travailler est analysée ci-après.

Le travail dans tout le Ministère

Selon les sources d'information de l'évaluation, les conseils et les positions juridiques de la Direction du contentieux sont cohérents à l'interne tout comme ils sont conformes à l'approche du Ministère en ce qui a trait aux dossiers de contentieux. Le personnel de la Direction du contentieux et les clients sont d'avis que la Direction fournit des conseils juridiques cohérents aux clients. Bon nombre des principaux intervenants ont mentionné que les interactions et les communications régulières contribuent à assurer la cohérence de la démarche dans les dossiers de contentieux, et les deux tiers des répondants au sondage (69 %) sont d'accord ou entièrement d'accord pour dire que la Direction dispose de structures bien établies pour que le Ministère offre des conseils juridiques cohérents. De plus, la Direction a obtenu 8,3 sur 10 en ce qui concerne la cohérence des

conseils juridiques offerts aux clients dans l’Enquête sur la satisfaction des clients de 2012, un résultat supérieur à la cible du Ministère (Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, 2013).

Plusieurs structures et pratiques visant à assurer les consultations au sein des diverses unités de la Direction du contentieux, ainsi qu’entre elles, renforcent la capacité d’offrir des conseils juridiques cohérents. Les documents et les entrevues avec les principaux intervenants montrent qu’il y a dans les quatre unités de la Direction du contentieux qui s’occupent directement de litiges (la SCAC, l’UGRCLM, le SEI et le GSN) des pratiques, comme des réunions régulières du personnel, des conférences téléphoniques, des groupes de pratique ou des groupes de travail, dont l’objectif est d’assurer des communications régulières entre les membres du personnel de la Direction. La SCAC a un Comité du contentieux qui examine les dossiers délicats, ce que la majorité des répondants au sondage qui pouvaient émettre des commentaires ont trouvé utile pour leur travail. Les employés de la Direction peuvent, grâce à ces pratiques, se tenir au courant des dossiers, des tendances et des faits nouveaux dans les domaines du droit pertinents. Cette mise en commun de l’information contribue à faire en sorte que ceux qui travaillent dans les diverses unités de la Direction traitent les dossiers et les questions juridiques de la même manière.

D’autres processus de mise en commun de l’information contribuent à la cohérence à la Direction du contentieux. Les documents et les entrevues avec les principaux intervenants montrent que les chefs d’unité et les gestionnaires communiquent régulièrement au sujet des dossiers, des risques et de questions de pratiques. La réunion des gestionnaires de la Direction du contentieux, présidée par le SPGA, Contentieux, est une tribune informelle pour l’échange d’information entre les unités de la Direction.

Outre l’échange efficace d’information à la Direction du contentieux, veiller à ce que le ministère de la Justice « parle d’une seule et même voix » des questions liées aux litiges exige que la coordination soit efficace entre ceux qui travaillent à ces questions partout au Ministère, dont les avocats des USJM, les bureaux régionaux et les autres secteurs spécialisés.

Comme nous l’avons noté à la section 4.2.1, les avocats de la Direction du contentieux interagissent plus souvent avec les USJM que directement avec les ministères clients. Il s’ensuit que les communications entre les USJM et la Direction sont importantes pour que tous au Ministère parlent d’une seule et même voix. L’évaluation montre qu’il y a régulièrement des consultations avec les avocats des USJM. Une grande majorité des répondants au sondage (80 %) ont dit que l’USJM du ministère client était fréquemment ou régulièrement consultée à propos de ses dossiers et que la Direction du contentieux fait de l’excellent travail ou du travail supérieur à la moyenne

pour ce qui est de consulter les USJM ou de les faire participer. L'examen des dossiers montre l'étendue des consultations de la Direction avec les USJM, puisqu'il indique que plusieurs unités de la Direction ont consulté les USJM à plusieurs reprises à propos d'un large éventail de questions juridiques.

Les résultats de l'évaluation sont cependant un peu moins clairs en ce qui a trait à la relation de travail entre la Direction et les avocats des USJM. Bon nombre des principaux intervenants, qui représentaient la Direction du contentieux tout comme les avocats des USJM, ont qualifié cette relation de positive et ont mentionné que les pratiques officielles et officieuses en matière de communication et de mise en commun de l'information (p. ex., les rapports d'étape, la téléconférence nationale mensuelle sur les tendances relatives au contentieux) favorisent la cohérence. Bien que les avocats de la Direction du contentieux et des USJM ne soient pas toujours d'accord, les principaux intervenants ont affirmé que les différences d'opinions sont résolues efficacement par la discussion entre eux. Les relations étant empreintes de respect, il est rarement nécessaire d'avoir recours à des mécanismes officiels, comme le CNC, pour résoudre les divergences d'opinions et assurer la cohérence du travail des avocats des USJM et de la Direction du contentieux. Les réponses au sondage ne sont cependant pas aussi positives. Moins de la moitié des répondants (40 %) considèrent que leur expérience de travail avec les USJM est excellente ou supérieure à la moyenne[44], un résultat moins positif que pour d'autres secteurs du Ministère, comme les bureaux régionaux. Dans les commentaires écrits, des répondants ont mentionné que, parfois, il serait bon que les avocats de l'USJM saisis du dossier jouent un plus grand rôle (et qu'ils aident davantage), et que ce serait apprécié. Effectivement, des répondants au sondage au sein de la SCAC ont indiqué, dans une proportion d'un sur cinq, que les difficultés liées à la collaboration avec les avocats des USJM constituaient un facteur qui entrave la capacité de la Direction de fournir des services juridiques de grande qualité. Quelques principaux intervenants ont également appuyé l'accroissement du rôle des USJM dans les dossiers de la Direction du contentieux. Ces principaux intervenants comprennent des représentants au niveau du portefeuille qui ont indiqué que certaines USJM estiment qu'on ne les inclut pas suffisamment dans le processus de production de documents. Il est à noter que les principaux intervenants et les répondants au sondage ont mentionné que les relations de travail varient d'une USJM à l'autre. Les représentants de la Direction du contentieux ont aussi fait remarquer que la Direction ne travaille pas aussi souvent avec les mêmes ministères clients/USJM que les avocats des portefeuilles le font, ce qui limite leur capacité d'établir des relations de travail étroites avec les avocats des USJM. Ces résultats

[44] En gros la même proportion (41 %) ont dit de leur expérience qu'elle était moyenne et 13 % la considéraient comme inférieure à la moyenne ou mauvaise. Les autres répondants n'avaient pas suffisamment d'expérience du travail avec les USJM pour donner une réponse.

montrent que la relation de travail entre la Direction du contentieux et tout au moins certaines USJM pourrait être améliorée.

Les bureaux régionaux et les sections spécialisées du ministère de la Justice sont moins consultés à propos des dossiers de la Direction du contentieux que ne le sont les USJM et les autres ministères et organismes touchés[45]. Toutefois, les sources indiquent que la Direction du contentieux consulte ces secteurs s'il y a lieu et que, de façon générale, ces consultations contribuent à la cohérence de l'approche ministérielle. Selon les principaux intervenants, la communication est régulière et la coordination est bonne entre l'administration centrale et les bureaux régionaux de la Direction – en particulier pour les affaires importantes –, et des spécialistes d'autres secteurs du Ministère sont souvent consultés. De même, la majorité des répondants au sondage qui pouvaient donner une opinion ont indiqué que le travail de la Direction du contentieux pour ce qui est de la consultation ou de la participation dans ces domaines était excellent ou supérieur à la moyenne. Les études de cas et l'examen des dossiers montrent également que des consultations ont lieu au besoin avec les bureaux régionaux et les sections spécialisées à propos des dossiers. De plus, la majorité des répondants qui pouvaient offrir une opinion ont fait état d'expériences ou de relations de travail excellentes ou supérieures à la moyenne avec les avocats plaidants des régions et les secteurs spécialisés.

Bien que les résultats de l'évaluation soient très positifs en ce qui concerne l'ampleur des consultations qui ont lieu pour que le Ministère « parle d'une seule et même voix », les principaux intervenants ont fait quelques suggestions dignes de mention pour améliorer la coordination régionale des dossiers de recours collectifs. Certains d'entre eux ont indiqué que les communications entre l'UGRCLM et les avocats plaidants régionaux qui s'occupent de recours collectifs pourraient être meilleures, faisant remarquer qu'il est important que les règles provinciales en matière de recours collectif et les cultures juridiques des provinces soient adéquatement prises en compte lorsque l'UGRCLM mène un recours collectif. D'autres ont ajouté que les critères déterminant si l'UGRCLM ou les régions seront responsables des poursuites dans les recours collectifs devraient aussi être plus clairs.

[45] Le quart seulement environ (28 %) des avocats et des parajuristes ayant répondu au sondage ont dit consulter fréquemment ou régulièrement les sections spécialisées du ministère de la Justice à propos de leurs dossiers; les résultats de toutes les sources d'information indiquent toutefois que les consultations avec ces sections sont appropriées.

Faire participer les autres ministères concernés

Ensemble, toutes les sources d'information confirment que la Direction du contentieux consulte les autres ministères et organismes fédéraux, au besoin, et que ces consultations contribuent à une approche pangouvernementale des questions liées aux litiges.

L'examen des dossiers et des études de cas fournit la preuve d'interactions et de consultations avec de nombreux ministères et organismes à propos de plusieurs dossiers[46]. Les résultats du sondage appuient ces constatations, puisque la majorité (55 %) des répondants ont fait état de consultations fréquentes ou régulières avec d'autres ministères et organismes pouvant être concernés par leurs dossiers.

Bien qu'il n'y ait pas de consultations avec les ministères et organismes pouvant être touchés pour tous les dossiers de la Direction du contentieux, l'évaluation n'a rien trouvé qui semblerait indiquer que les ministères et organismes ne sont pas consultés lorsqu'ils doivent l'être. Les principaux intervenants ont mentionné que la formation de groupes de travail ou de comités directeurs pour les dossiers de contentieux ou les questions qui concernent plusieurs ministères et portefeuilles (p. ex., le registre des armes d'épaule) est une stratégie utile pour assurer la bonne coordination et la gestion du besoin d'instructions et d'approbations. Les résultats du sondage indiquent de plus que la relation de travail entre la Direction du contentieux et les ministères et organismes fédéraux touchés par les litiges est supérieure à la moyenne, et que les rôles et les responsabilités sont clairement définis[47].

4.2.3. Gestion du risque juridique (GRJ)

La GRJ est « le mécanisme qui consiste à prendre et à concrétiser des décisions qui limitent la fréquence et la gravité des problèmes juridiques qui pourraient nuire à la capacité du gouvernement d'atteindre avec succès ses objectifs » (ministère de la Justice, 2007b). Elle comporte par conséquent différentes étapes et activités, dont :

---

[46] Dans les trois études de cas, tous les ministères et organismes concernés ont été consultés.

[47] Plus de 7 répondants sur 10 qui pouvaient fournir une opinion ont dit que le travail de la Direction du contentieux était supérieur à la moyenne ou excellent pour ce qui est de faire participer les autres ministères et organismes qui pourraient être concernés, ou de les consulter (71 %). Près des deux tiers (65 %) ont dit que les rôles et les responsabilités étaient clairs ou très clairs lorsqu'ils travaillaient avec les portefeuilles (Affaires autochtones, PSPDI, PDADR, etc.), mais plus du tiers (36 %) ont dit ne pas être suffisamment au courant pour répondre ou ne pas travailler avec les portefeuilles.

- la définition et l'évaluation des risques juridiques éventuels;
- la communication des risques éventuels aux intervenants, au besoin;
- l'atténuation des risques juridiques dans toute la mesure du possible par la résolution des questions stratégiques et juridiques (comme la modification des pratiques ou des politiques ou la proposition de modifications à la législation ou à la réglementation);
- la gestion des risques juridiques qui se sont concrétisés et la réduction de leurs coûts éventuels (financiers et autres) (ministère de la Justice, 2007b).

La réévaluation des risques juridiques fait aussi, au besoin, partie de la GRJ, les questions évoluant au fil du temps.

Selon les résultats de l'évaluation, le rôle joué par la Direction du contentieux dans le processus de GRJ varie selon les dossiers. Cette variation vient, en partie, de la nature attentive des services de la Direction du contentieux; son rôle de définition, d'évaluation, de gestion ou d'atténuation des risques dépend dans une certaine mesure des demandes du client (ou de l'USJM) dans ces domaines. Bien que son rôle varie, l'évaluation révèle toutefois que la contribution de la Direction du contentieux à la GRJ est importante dans la plupart des dossiers[48], et que cette contribution est appréciée.

Plusieurs sources d'information montrent que la Direction du contentieux contribue à l'évaluation du risque de la plupart des dossiers. Selon les données d'iCase, le risque juridique de la très grande majorité des dossiers de la Direction ouverts entre 2008-2009 et 2012-2013 a été évalué et un niveau de risque a été affecté aux dossiers[49], et il semble de façon générale que le moment où l'évaluation des risques a été effectuée était bien choisi. Les données d'iCase montrent qu'une évaluation des risques d'une grande proportion de dossiers est effectuée rapidement (dans les 30 jours) et la majorité des intervenants – dont les répondants au sondage et les principaux intervenants – ont convenu que la Direction évalue et réévalue les risques au moment opportun[50].

---

[48] La majorité (64 %) des répondants au sondage ont dit travailler fréquemment ou régulièrement avec les ministères clients pour déterminer les risques juridiques des dossiers ainsi que leurs conséquences, et pour trouver des options pour les gérer.

[49] Comme nous l'avons indiqué à la section de la méthodologie, il n'y avait pas de données d'iCase à propos de l'évaluation de risques juridiques pour le dernier exercice (2013-2014), surtout par suite des changements apportés à la façon dont cette information doit être saisie dans iCase, qui sont entrés en vigueur en 2013.

[50] Pour la SCAC, 47 % des dossiers de consultation et 60 % des dossiers de contentieux ont été évalués dans les 30 jours, soit plus que les 18 % de dossiers de consultation et les 12 % de dossiers de contentieux pour lesquels l'évaluation des risques n'a été effectuée qu'après 90 jours. Pour le SEI et le GSN, la vaste majorité des dossiers

De plus, les études de cas et l'examen des dossiers indiquent que la Direction du contentieux procède à l'évaluation et à la réévaluation des risques à des moments opportuns. La première évaluation des risques a d'habitude lieu après les plaidoiries, et le risque juridique est en général réévalué par la suite aux moments critiques, comme après l'échange des plaidoiries, les interrogatoires préalables, les motions, etc. Les principaux intervenants ont souligné que les avocats de la Direction respectent les exigences relatives à l'examen et à la mise à jour des évaluations des risques à intervalles réguliers, et que ces évaluations sont réexaminées régulièrement (même si elles ne sont pas révisées), en particulier dans le cas des dossiers hautement complexes. Bien que toutes les réévaluations des risques ne soient pas consignées dans iCase (et qu'iCase ne puisse, par conséquent, confirmer si les exigences relatives à la réévaluation des risques sont respectées)[51], les données d'iCase montrent que plusieurs évaluations des risques ont été effectuées pour la majorité des dossiers de consultation de la SCAC, du SEI, du GSN et de l'UGRCLM.

Les résultats des études de cas et des entrevues avec les principaux intervenants indiquent que la Direction du contentieux aide aussi les clients à gérer et à atténuer les risques, en particulier dans les affaires à risque élevé. L'examen des dossiers n'a montré l'existence de plans d'urgence écrits que pour quelques-uns d'entre eux. Toutefois, les intervenants (principaux intervenants et personnes interviewées pour les études de cas) ont mentionné que la Direction contribue à l'atténuation et à la gestion des risques en analysant constamment ceux-ci et en fournissant des conseils, en répondant aux questions sur les effets de certaines mesures sur les poursuites, et en aidant les clients à déterminer s'ils devraient tenter de parvenir à un règlement. Les principaux intervenants ont ajouté que le rôle de coordination que joue la Direction du contentieux en surveillant les affaires de tout le Canada (par exemple, par le truchement de la base de données sur les recours collectifs, qui inclut la liste complète des dossiers actifs, non actifs et fermés) lui permet d'évaluer l'efficacité des stratégies et de conseiller de façon plus précise les clients sur la manière dont les litiges se dérouleront.

---

de consultation et de contentieux ouverts ont été évalués dans les 30 jours (les neuf dixièmes à peu près des dossiers consultatifs du SEI et 86 % de ceux du GSN; en ce qui concerne les dossiers de contentieux, la plupart des rares dossiers du SEI et 91 % de ceux du GSN ont été évalués dans les 30 jours). Pour l'UGRCLM, la moitié environ des dossiers de consultation et de contentieux ont été évalués dans les 30 jours, alors que 10 % seulement à peu près de ces deux types de dossiers ne l'ont pas été avant 90 jours.

[51] Les réévaluations apparaissent dans iCase uniquement si l'évaluation du risque est modifiée. Les avocats peuvent réexaminer une évaluation mais ne pas la changer, et cela n'apparaîtra pas dans iCase.

L'évaluation a révélé un niveau de satisfaction élevé à l'égard de la contribution de la Direction du contentieux à la GRJ. Les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients montrent que ceux-ci étaient satisfaits de la mesure dans laquelle la Direction s'efforce de cerner les risques juridiques avec eux et communique avec eux à propos des risques juridiques et des options juridiques pouvant les atténuer, et pour l'élaboration de stratégies et de positions juridiques (Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, 2013)[52]. Les entrevues avec les principaux intervenants, les études de cas et l'examen des dossiers confirment les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients. Les principaux intervenants et les personnes interviewées pour les études de cas, qui représentaient les clients et les avocats des USGM, ont convenu en général que la Direction du contentieux et les USJM collaborent bien ensemble pour aider les clients à gérer leurs risques juridiques, et que les stratégies de la Direction visant à atténuer ou à gérer le risque juridique sont en général efficaces et communiquées clairement. Dans les dossiers choisis pour les études de cas et l'examen des dossiers, les clients ont en général tenu compte des conseils juridiques de la Direction du contentieux pour déterminer comment traiter les risques juridiques.

Conformité au protocole d'évaluation du risque et limites de l'évaluation du risque

Bien que les résultats de l'évaluation sur le travail de la Direction du contentieux en GRJ soient très positifs, l'évaluation indique que le protocole d'évaluation du risque et les outils dont se sert la Direction du contentieux pour orienter l'évaluation et la communication des risques ont peut-être des limites.

Les avocats de la Direction du contentieux sont tenus d'entrer l'information sur l'évaluation des risques dans iCase et de l'examiner et de la réviser (au besoin) tous les 90 jours. C'est pourquoi il vaut la peine de mentionner quelques observations basées sur les données relatives à l'évaluation des risques saisies dans iCase entre 2008-2009 et 2012-2013.

- Premièrement, le risque n'a pas été évalué dans une proportion relativement élevée des dossiers de contentieux de l'UGRCLM pour chacun des exercices. Cela vient probablement de ce que les recours collectifs ont plusieurs dossiers distincts, et de ce que l'UGRCLM évalue le risque pour le dossier devant le tribunal à ce moment-là. Par comparaison, les dossiers de contentieux de la SCAC « impossibles à évaluer » se comptaient sur les doigts des mains.

[52] La Direction du contentieux a obtenu 8,0 ou plus pour tous ces indicateurs dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2012, une note égale ou supérieure à la cible ministérielle.

- Deuxièmement, une proportion relativement élevée des dossiers de consultation de la SCAC et de l'UGRCLM étaient « impossibles à évaluer », comparativement aux dossiers de consultation des autres unités de la Direction[53].
- Troisièmement, il semble que la rapidité avec laquelle l'évaluation des risques des dossiers de la SCAC s'est effectuée a diminué au cours de la période visée par l'évaluation. Le pourcentage de dossiers de consultation cotés dans les 30 jours de leur ouverture est passé de 90 % en 2008-2009 à 31 % en 2012-2013. De même, le pourcentage de dossiers de contentieux évalués dans les 30 jours a chuté de 95 % en 2008-2009 à 48 % en 2012-2013.

Il vaut la peine de souligner ces observations parce qu'elles indiquent peut-être qu'il est difficile de respecter les exigences en matière de déclaration des risques d'iCase. Bien qu'on s'attende à ce que les avocats saisissent une évaluation des risques rapidement dans iCase lorsqu'ils reçoivent un dossier, les principaux intervenants considèrent qu'il est difficile d'évaluer si vite le risque avec exactitude. Les principaux intervenants ont mentionné que, dans certaines affaires, les avocats peuvent se sentir obligés d'entrer le niveau de risque dans iCase avant d'avoir eu assez de temps pour recueillir (par un examen des documents, des interviews ou des discussions avec les clients et les témoins) l'information dont ils ont besoin pour évaluer exactement le risque. Les principaux intervenants étaient aussi d'avis qu'il est difficile de cerner le risque dès le début dans certains dossiers, les recours collectifs en particulier, compte tenu de ce qu'il faut évaluer à la fois le bien-fondé de chacun des dossiers ainsi que leur capacité de former un recours collectif (une tâche difficile à effectuer au début du processus). Souvent, le risque peut être considéré comme faible pour chacun des dossiers faisant partie d'un recours collectif mais, lorsqu'il est multiplié dans un tel recours, il peut devenir très élevé.

Les résultats de l'évaluation indiquent aussi que la mise en œuvre du nouveau cadre de GRJ peut être problématique. Comme nous l'avons mentionné à la section 3.6, l'utilisation de ce nouveau cadre 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 à ce 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 à l'aide du nouveau cadre et entré dans iCase pour le 1er mai 2014. Cependant, d'après les données d'iCase fournies à l'évaluation en juin 2014, cette cible n'était pas

[53] Pour la SCAC, la proportion de dossiers de consultation pour lesquels l'évaluation des risques a été impossible allait de 15 % à 38 %, tandis qu'elle s'établissait entre 50 % et 64 % pour l'UGRCLM. Le nombre de dossiers de consultation du SEI et du GSN « impossibles à évaluer » dans iCase s'est maintenu à moins d'une dizaine pendant toute la période (2008-2010 à 2012-2013).

respectée puisque la plupart des dossiers de consultation activement gérés en 2013-2014 étaient toujours « pas encore évalués ».

Les réactions à la trousse d’outils et à la grille de la GRJ (antérieures et celles du cadre de la GRJ révisé) ont été inégales. Selon certains des principaux intervenants, en établissant une terminologie et des lignes directrices communes pour le risque, la trousse d’outils et la grille de la GRJ ont accru l’uniformité de l’évaluation et de la communication des risques. Cependant, d’autres principaux intervenants (qui représentaient la Direction du contentieux, les avocats des USJM et d’autres ministères et organismes fédéraux) ont mentionné quelques problèmes avec l’approche standardisée, en particulier en ce qui concerne la grille de la GRJ. Ces personnes ont noté ce qui suit :

- Dans la grille de la GRJ, il faut affecter une valeur numérique au risque, mais comme il peut être difficile de qualifier le risque avec une « précision mathématique », une valeur numérique peut amener les clients à se faire une opinion arrêtée du degré de risque, ce qui peut ne pas convenir entièrement. Des analyses détaillées écrites des risques sont plus utiles que l’utilisation de la grille ou l’affectation de niveaux numériques.
- Compte tenu de la grande valeur financière des recours collectifs, l’utilisation de la grille de la GRJ pour l’analyse des risques qui leur sont associés donne toujours lieu à une cote élevée.
- La catégorie des risques « modérés » ou moyens est très large et englobe une forte proportion de dossiers n’ayant pas le même niveau de risque. Selon quelques-uns des principaux intervenants, cela donne à penser que le ministère de la Justice craint trop les risques.
- La grille elle-même ne donne pas un niveau de détail suffisant aux clients. Les risques juridiques étant nuancés, une explication plus détaillée est nécessaire pour donner aux clients suffisamment d’information sur l’éventail des possibilités.
- L’utilisation d’un langage standardisé nuit à la capacité des avocats d’adapter la communication au client et d’expliquer le risque de la manière qui a le plus de sens pour lui.

Les résultats du sondage montrent aussi une certaine ambiguïté à propos des structures d’évaluation des risques en général. L’opinion des répondants sur l’existence à la Direction du contentieux de structures permettant d’évaluer les risques de façon uniforme dans l’ensemble des portefeuilles et des régions était assez divisée. À peu près 4 répondants sur 10 (41 %) sont fortement d’accord ou d’accord pour dire que des structures de ce genre sont en place, tout juste un peu plus du quart se disant neutres (24 %) ou n’étant pas d’accord (11 %). Le quart environ

(24 %) indiquent qu'ils ne sont pas assez au courant pour répondre ou que cette question ne s'applique pas à leur travail.

4.2.4. Contribution à la prise de décisions éclairées

La Direction du contentieux contribue à la prise de décisions éclairées en veillant à ce que les hauts fonctionnaires connaissent les risques juridiques, les enjeux juridiques et les options juridiques. Bien que ce soit les clients qui décident en fin de compte quels risques juridiques accepter et quelles stratégies adopter, les conseils de la Direction devraient, s'ils sont utiles et de haute qualité, tout au moins être examinés par les ministères et organismes clients.

La Direction du contentieux effectue plusieurs activités visant à améliorer la compréhension qu'ont les décideurs des enjeux juridiques des dossiers. Les consultations avec les clients et les autres ministères et organismes concernés sont la première de ces activités. Comme nous en avons discuté à la section 4.2.2, la Direction procède régulièrement à des consultations. Non seulement ces consultations favorisent une approche « pangouvernementale » des questions juridiques, mais elles permettent aussi à la Direction du contentieux de comprendre le contexte du client et lui donnent l'occasion de renseigner celui-ci sur les enjeux juridiques en cause. Les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients indiquent que ceux-ci sont satisfaits de la mesure dans laquelle les avocats de la Direction du contentieux comprennent pleinement la nature de leurs enjeux juridiques (la note de la Direction a été de 8,2 sur 10 en 2009 et en 2012 pour cet indicateur) et les conseillent sur les questions ou les faits nouveaux qui peuvent avoir une incidence sur leur travail (la Direction a obtenu 8,0 en 2009 et 8,3 en 2012).

Bon nombre des principaux intervenants (qui représentaient la Direction du contentieux, les avocats des USJM et les clients) ont également dit que la Direction du contentieux fait adéquatement participer les clients à l'élaboration d'une stratégie et de positions juridiques. On a indiqué qu'elle leur demande des instructions tout au long du processus et leur fournit des options. Certains des principaux intervenants ont toutefois ajouté que la mesure dans laquelle les clients participent varie selon les clients; certains sont plus intéressés par les litiges, et ont plus d'expérience des litiges, que d'autres. Quelques représentants des ministères clients se sont dits insatisfaits de la mesure dans laquelle ils participent à l'élaboration d'une stratégie juridique. Ces clients ont ainsi fait remarquer :

- qu'il est arrivé qu'on leur dise que la stratégie juridique est le rôle des avocats, pas celui des clients;

- qu'on ne leur offre pas d'options, et qu'ils ne comprenaient pas pourquoi leur situation signifiait qu'ils « n'avaient plus d'options »;
- qu'à propos de certains dossiers, ils ont eu de la difficulté à rencontrer les avocats de la Direction du contentieux (mais que cela ne s'est pas produit souvent).

Les avocats offrent des conseils juridiques aux clients, mais c'est à ces derniers de décider quelle ligne de conduite ils adopteront[54]. Les clients doivent évaluer les conseils de la Direction du contentieux en fonction d'autres considérations (comme les objectifs stratégiques, d'affaires ou opérationnels, ou les considérations financières). Les sources d'information de l'évaluation (entrevues avec les principaux intervenants, études de cas) ont montré que les clients tiennent la plupart du temps compte des conseils de la Direction du contentieux pour l'élaboration de stratégies juridiques et la prise de décisions, et bon nombre ont dit que les conseils de la Direction sont suivis dans la majorité des cas. Quelques-uns des principaux intervenants ont mentionné que l'expertise des avocats de la Direction dans certains domaines du droit et dans le processus judiciaire, ainsi que le désir des clients de réduire le risque éventuel des futures affaires, sont les principaux facteurs expliquant que les conseils de la Direction du contentieux soient si souvent pris en compte. Les clients qui ont répondu à l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2012 ont confirmé la qualité des conseils fournis et ont donné une note de 8,3 sur 10 à la Direction pour la fourniture de conseils clairs et d'orientations pratiques visant à résoudre les questions de droit (contre 7,9 en 2009).

Contribution au processus décisionnel du Ministère

La Direction du contentieux aide les représentants du gouvernement à prendre des décisions éclairées grâce au soutien direct qu'elle offre au ministre de la Justice par le truchement du processus régulier de communication de l'information et par les fonctions ministérielles qui sont déléguées à certaines de ses unités.

Comme nous l'avons expliqué à la section 2.1, la Direction du contentieux appuie directement le ministre dans l'exercice de ses fonctions ministérielles. Le travail qu'elle effectue pour tenir le ministre informé des litiges concernant la Couronne est analysé ci-dessus. La présente section examine plusieurs domaines distincts dans lesquels la Direction du contentieux a un rôle qui va

[54] Quelques-uns des principaux intervenants de la Direction du contentieux ont fait remarquer qu'il existe une différence entre les conseils juridiques et la stratégie de contentieux, et ont mentionné qu'une fois qu'un dossier est devant le tribunal, les clients sont tenus au courant de ce qui se passe, mais la stratégie de contentieux est déterminée par l'avocat plaidant.

plus loin que la communication de l'information. Dans deux de ces domaines, « l'autorité est déléguée », les avocats étant responsables de certaines fonctions que la loi a confiées au ministre de la Justice. Ces domaines sont des domaines du droit très spécialisés (comme l'extradition, l'entraide juridique, et les demandes au titre de l'article 38 de la LPC), dans lesquels le ministre se fie beaucoup aux conseils du SEI et du GSN pour prendre des décisions, en particulier lorsqu'elles doivent être prises dans des délais fixés par la loi. Les avocats du SEI et du GSN participent à la rédaction des décisions pour le ministre et peuvent le rencontrer directement pour discuter des particularités des affaires.

Le SEI aide le ministre de la Justice à s'acquitter des responsabilités qui lui sont conférées par la *Loi sur l'extradition* et la LEJMC. D'après les principaux intervenants et les répondants au sondage, le SEI remplit ses obligations en vertu de ces textes de loi. Les principaux intervenants ont mentionné que le SEI donne suite à toutes les responsabilités ministérielles déléguées au service, et ont fait remarquer que le SEI communique beaucoup d'information au ministre sur ces questions. Cette information détaillée comprend un sommaire, toutes les observations faites par la personne qui demande l'extradition ou son avocat, toute l'information supplémentaire fournie par l'avocat ou des pays étrangers, une analyse juridique complète, et une ébauche de la décision pour l'approbation du ministre. La plupart des répondants du SEI et du Bureau du SPGA étaient fortement d'accord ou d'accord pour dire que le SEI aide le ministre à prendre des décisions éclairées (83 %), et que le SEI gère efficacement les fonctions qui lui sont déléguées (94 %)[55]. Les résultats de l'examen des dossiers appuient les observations du sondage et des entrevues avec les principaux intervenants, puisque les cinq dossiers du SEI examinés satisfaisaient aux exigences de la loi, qu'il s'agisse de recevoir les autorisations et les approbations appropriées, d'obtenir les examens des principaux documents par les chefs d'unité, de fournir des documents qui appuient la décision du ministre, ou de tenir informés les États étrangers ayant fait une demande d'extradition et d'entraide juridique.

Des éléments probants indiquent que le GSN s'acquitte efficacement de son rôle de service central de coordination au ministère de la Justice à propos de l'article 38 de la LPC, et donc contribue à protéger l'information gouvernementale sensible, dont la divulgation pourrait nuire à la sécurité nationale, à la défense ou aux relations internationales. Le GSN a établi des procédures et des pratiques exemplaires (consignées dans les protocoles, les lignes directrices, les Guides et d'autres documents de sensibilisation), et donne de la formation sur les questions relatives à l'article 38 de la LPC afin de sensibiliser le personnel aux exigences de l'article 38 et de remplir convenablement ses fonctions ministérielles déléguées. Les principaux intervenants ont affirmé que le GSN

[55] Les autres répondants n'étaient pas suffisamment au courant pour exprimer une opinion.

s'efforce d'être proactif sur les questions relatives à l'article 38 en participant aux affaires avant le début des litiges et en déterminant quand l'article 38 peut entrer en jeu. De plus, la plupart des répondants du Bureau du SPGA et du GSN étaient fortement d'accord ou d'accord pour dire que le GSN contribue à la prise de décisions ministérielles éclairées (66 %), et que le GSN gère efficacement ses fonctions déléguées (89 %)[56].

Les résultats de l'examen des dossiers appuient ces constatations, puisque tous les cinq dossiers du GSN comportaient des notes de conseils juridiques préparées par le GSN. En préparant ces documents, le GSN a consulté le client, les sections spécialisées de Justice Canada (p. ex., le Secteur du droit public), les avocats plaidants dans les poursuites connexes et le Service des poursuites pénales du Canada, le cas échéant. Dans la plupart des dossiers, toutes les notes de service ont également été examinées par le directeur du GSN.

Le CGPC offre du soutien pour l'impartition à des mandataires et fait des recommandations au ministre à propos de la nomination de mandataires en se fondant sur le processus de sélection. Le Centre a mis en place un certain nombre de directives et de lignes directrices afin de veiller à respecter la *Politique sur les marchés des services juridiques et la nomination des mandataires* du Ministère par le truchement du PM. Ces directives et lignes directrices, qui sont entrées en vigueur le 10 avril 2013, visent à favoriser une « approche systématique et uniforme » pour tous les aspects des relations avec les mandataires, dont les décisions en matière d'impartition d'activités juridiques; l'impartition, le choix, la nomination et la rémunération des mandataires; les instructions à donner aux mandataires, leur surveillance et leur évaluation; ainsi que l'imposition des mandataires.

Les principaux intervenants considéraient de façon générale que le processus de nomination des mandataires est efficace et que l'impartition est nécessaire pour la gestion de la charge de travail des litiges. L'examen des dossiers a confirmé que les étapes de l'impartition mentionnées dans la Directive sur l'impartition des services juridiques sont suivies. Les six dossiers du CGPC examinés incluaient la documentation exigée par la Directive, dont une explication détaillée justifiant l'impartition. Les raisons étaient la non-disponibilité des ressources à Justice Canada, l'expertise et l'expérience, l'urgence (parce que les délais nuiraient à l'intérêt public ou à la position de la Couronne), des considérations géographiques, et des conflits d'intérêts.

---

[56] Le quart environ (22 %) des répondants du Bureau du SPGA et du GSN ne pouvaient dire si le GSN contribue à la prise de décisions ministérielles éclairées, et ont répondu soit qu'ils ne savaient pas ou que cela ne concernait pas leur travail. Le dixième (11 %) des répondants n'étaient pas suffisamment au courant pour exprimer une opinion quant à savoir si le GSN gère efficacement ses fonctions déléguées.

Le processus pour la nomination des mandataires différait dans les six dossiers du CGPC et semblait justifié compte tenu de considérations dans chacun d'eux : dans un cas, il s'agissait d'un fournisseur unique (c'était un dossier complexe et qui retenait beaucoup l'attention pour lequel la nomination était urgente et où il y avait des conflits d'intérêts); deux étaient des processus officieux de nomination pour des dossiers à coût relativement peu élevé (coûts estimés de 14 000 $ à 24 000 $), pour lesquels l'impartition était nécessaire parce qu'il n'avait pas de ressources du Ministère et pour des considérations géographiques (p. ex., comparution dans une collectivité éloignée), et trois étaient des dossiers très coûteux (dont le coût selon les estimations allait de 450 000 $ à 1 500 000 $), pour lesquels le processus plus officiel d'Expression d'intérêt détaillé a été utilisé[57].

Trois dossiers de la SCAC qui avaient été confiés à un mandataire ont également été examinés pendant l'évaluation. Ces dossiers étaient moins susceptibles de contenir des renseignements sur le processus de nomination du mandataire, mais ils renfermeraient de la correspondance et des instructions de l'avocat du Ministère au mandataire. Ces dossiers montrent que le mandataire a été activement suivi : deux dossiers comportaient des preuves des coûts du suivi et deux indiquaient que des mesures correctives avaient été prises lorsque le rendement du mandataire s'est révélé problématique (p. ex., le mandataire a réécrit un mémoire pour répondre aux craintes du Ministère à propos de la qualité de la version initiale).

En réponse aux recommandations de la vérification de 2011 du Processus de vérification des comptes juridiques, le CGPC a aussi pris des mesures pour améliorer le PM. Premièrement, le CGPC a amélioré la capacité de suivre les coûts et de faire état des honoraires et des débours des mandataires en élaborant des normes nationales pour iCase et la saisie obligatoire de données dans iCase, et pour les exigences en matière de déclaration pour les dossiers confiés à des mandataires (Direction générale de la vérification interne, 2011). Deuxièmement, le CGPC a révisé le tarif horaire, puisque la vérification a conclu que les tarifs étaient bien inférieurs aux tarifs actuels du marché, ce qui nuisait à la conservation des mandataires et au degré de priorité que ceux-ci accordaient aux dossiers.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une fonction déléguée, la Direction du contentieux soutient aussi la prise de décisions ministérielles liées à l'intervention devant les tribunaux, au dépôt des appels, et à l'approbation des positions à adopter et des mémoires à déposer devant la Cour suprême du

[57] Le dossier de 1 500 000 $ comportait des entrevues avec des mandataires éventuels.

Canada. Pour conseiller le ministre, la Direction du contentieux dispose d'un processus consigné par écrit dans ses politiques et dans le Guide du contentieux des affaires civiles[58].

- Le CNC fait souvent des recommandations au ministre sur l'intervention éventuelle du PGC en cour.
- Les principaux intervenants ont fait remarquer que le CNC joue un rôle important en signalant au ministre s'il y va de l'intérêt du PGC de déposer une autorisation d'interjeter appel, en particulier dans les affaires dont les clients auraient une forte préférence qui ne correspond peut-être pas aux intérêts du PGC.
- Les mémoires appuyant les recommandations sont d'abord envoyés à l'échelon du SPGA, puis à celui du SM délégué, puis à l'échelon ministériel.

4.2.5. Contribution de la Direction du contentieux au soutien de Justice Canada à un système bijuridique et bilingue

L'évaluation a trouvé des témoignages des façons dont la Direction du contentieux aide ses employés à travailler dans un contexte juridique bilingue. L'examen des documents et les entrevues avec les principaux intervenants montrent que des séances de formation internes ainsi que des documents, des politiques et des outils (comme une directive en matière de pratique sur les droits linguistiques dans les litiges et les règles relatives aux langues officielles dans les litiges présentées dans le Guide du contentieux des affaires civiles) aident les avocats à résoudre efficacement et de manière appropriée les questions linguistiques qui surviennent pendant les instances. Les résultats du SAFF indiquent un haut degré de satisfaction à l'égard de ce que fait la Direction du contentieux pour permettre à ses employés de travailler dans la langue officielle de leur choix[59].

Il va sans dire qu'en facilitant le travail dans l'une ou l'autre des deux langues officielles, la Direction du contentieux aide ses employés à répondre aux besoins des clients en matière de

---

[58] Les bureaux régionaux (directeurs généraux régionaux, comités régionaux du contentieux) ont aussi un rôle puisque les demandes initiales au CNC viennent souvent d'eux.

[59] Pour toutes les années du sondage, la grande majorité des employés de la Direction du contentieux ont dit que les documents de travail et les outils existent dans la langue officielle de leur choix (plus de 90 %); ils se sentaient libres d'utiliser la langue officielle de leur choix pour la préparation de documents écrits (plus de 85 %), et ils se sentaient libres d'utiliser l'une ou l'autre langue officielle dans les réunions et les communications avec leurs superviseurs immédiats (Statistique Canada, 2005; 2008; 2011).

langues officielles. En fait, les clients et les employés de la Direction conviennent que celle-ci répond aux besoins relatifs aux langues officielles; les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients montrent que ceux-ci sont très satisfaits de l'accessibilité des services de la Direction du contentieux dans les deux langues officielles[60], et presque tous les principaux intervenants représentant la Direction du contentieux et bon nombre de ceux qui représentaient les avocats des USJM ont mentionné que la Direction du contentieux peut répondre aux demandes de service dans les deux langues officielles (en particulier, en représentant les clients et en leur fournissant des documents dans l'une ou l'autre langue officielle, au besoin). Les principaux intervenants ont mentionné diverses pratiques qui aident la Direction à répondre aux demandes bilingues, dont l'emploi d'avocats plaidants bilingues et de gestionnaires bilingues pouvant travailler dans l'une ou l'autre des langues officielles, ainsi que l'affectation délibérée des avocats aux dossiers afin que le personnel soit en mesure de répondre aux exigences linguistiques particulières de chacun des dossiers. Bien que les résultats de l'évaluation à propos des compétences de la Direction en matière de bilinguisme soient positifs dans l'ensemble, les principaux intervenants ont mentionné qu'il serait possible d'améliorer ces compétences en offrant plus de possibilités aux avocats de suivre de la formation en langue seconde[61].

L'information sur la mesure dans laquelle la Direction du contentieux fonctionne comme centre d'expertise à la fois en common law et en droit civil a été assez limitée; toutefois, les données disponibles (surtout celles tirées des entrevues avec les principaux intervenants) montrent que la Direction aide Justice Canada à travailler efficacement dans un contexte bijuridique. Les dossiers sur la formation indiquent que les avocats de la Direction ont participé à des séances de formation sur le système bijuridique du Canada. De plus, les rares principaux intervenants qui ont parlé de questions bijuridiques convenaient que la Direction du contentieux peut travailler efficacement dans les deux contextes juridiques et représente un centre d'expertise dans ce domaine. Les principaux intervenants ont signalé que des pratiques, comme l'emploi de bijuristes et l'utilisation de structures (par exemple, la conférence téléphonique nationale mensuelle de l'UGRCLM) visant à faciliter la discussion des questions bijuridiques, aident la Direction à traiter des dossiers de common law et de droit civil.

---

[60] La Direction du contentieux a obtenu plus de 9 sur 10 en 2009 (9,4) et en 2012 (9,1) à propos de l'accessibilité des services juridiques dans la langue officielle de leur choix (Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, 2013).

[61] Quelques-uns des principaux intervenants ont dit que les compressions budgétaires en formation interne en langue seconde ont réduit les occasions pour les participants de suivre de la formation en français dont leur travail pourrait bénéficier.

4.2.6. Aides (formation, outils, structures et ressources) pour les travaux de la Direction du contentieux

Formation

Selon les documents internes de planification, la formation est une priorité pour la Direction du contentieux. Celle-ci offre par conséquent diverses occasions de formation à ses avocats ainsi qu'aux avocats plaidants du Ministère de façon plus générale. Pour ses propres avocats, la Direction du contentieux organise chaque année des journées d'apprentissage qui portent sur un éventail de sujets, comme les compétences des avocats plaidants, la gestion de la pratique, l'éthique et le droit substantiel. Les registres de la formation indiquent qu'en 2011-2012, 158 employés de la Direction du contentieux ont participé à 159 activités de formation différentes. En 2012-2013, 168 employés de la Direction ont participé à 207 activités de formation distinctes. (Des employés ont pris part à plusieurs activités au cours des deux années, d'où le plus grand nombre d'activités que d'employés qui y participent.) Comme la Direction du contentieux avait environ 200 ETP à chacun de ces exercices (y compris le personnel administratif), la plupart des employés ont assisté à au moins une séance de formation.

La Direction du contentieux organise aussi diverses occasions de formation pour les avocats plaidants du Ministère, comme ses symposiums nationaux des litiges, des événements d'une durée de deux jours qui ont lieu une année sur deux[62]. Ces symposiums donnent à tous les avocats plaidants du ministère de la Justice l'occasion de se renseigner sur les questions émergentes pertinentes pour leur travail, dont l'utilisation des nouvelles technologies et des médias sociaux en cour, le nombre croissant de recours collectifs intergouvernementaux, les incidences de la crise économique sur les avocats plaidants, l'éthique, la sécurité nationale, les réalités nouvelles en droit substantiel, et l'acquisition de compétences pour les avocats plaidants. Certain groupes de la Direction du contentieux – le SEI et le GSN – offrent aussi des séances de formation annuelles dans leurs domaines de spécialité (p. ex., l'extradition, l'entraide juridique, le droit en matière de sécurité nationale). De façon plus générale, la Direction du contentieux offre également des

[62] De l'information sur deux symposiums nationaux a été fournie aux évaluateurs. Chaque année (2010 et 2012), 240 personnes environ y ont participé, dont 40 % de la région de la capitale nationale et les autres 60 % surtout des six bureaux régionaux. Aucun bureau régional n'était mentionné pour quelques participants.

occasions de formation « interne » sur des sujets juridiques aux employés du ministère de la Justice[63].

D'après les commentaires des participants, la Direction du contentieux devrait chercher à améliorer son offre de formation, en particulier pour ses propres employés. Les observations des participants aux 7e et 8e symposiums nationaux ont été en général positives au sujet des symposiums, mais les commentaires indiquent que la Direction pourrait améliorer les services des symposiums dans les deux langues officielles. Il ne semble pas y avoir de mécanismes pour recueillir les commentaires des participants aux autres activités de formation externes.

L'évaluation a permis de constater que les employés de la Direction du contentieux sont moins enthousiastes à propos de leurs occasions de formation. Bien que la majorité des employés de la Direction qui ont répondu au SAFF croient en général avoir reçu la formation dont ils ont besoin pour faire leur travail, la proportion de ceux qui pensent que c'est le cas a diminué au fil du temps, passant de 84 % en 2005 à 71 % en 2008 et à 67 % en 2011. Le sondage auprès des avocats et des parajuristes a confirmé qu'une forte majorité d'entre eux (43 %) considèrent comme passable ou médiocre la quantité de formation qu'ils ont reçue et sa pertinence pour leur travail. Ces résultats, associés à la priorité accordée par la Direction du contentieux à la formation, montrent qu'il s'agit d'un domaine dans lequel des améliorations sont possibles.

Les principaux intervenants et les répondants au sondage ont formulé quelques suggestions précises à ce sujet :

- plus de formation sur les compétences pratiques dont les avocats (les avocats débutants, surtout) ont besoin (p. ex., compétences en contre-interrogatoire, expérience de procès, techniques de procès, témoignage d'experts, stratégie de contentieux, rédaction et utilisation des évaluations des risques, et assistance judiciaire – procès, tribunal de première instance et cour d'appel);
- mettre davantage l'accent sur la formation pertinente pour les criminalistes (puisqu'à l'heure actuelle, le Ministère met davantage l'accent sur la formation pour les avocats plaidant dans les affaires civiles);

[63] Selon les documents internes, les avocats de la Direction du contentieux n'ont pas donné de formation par le truchement du Programme de formation juridique permanente de la Division du développement professionnel en 2011-2012 ou en 2012-2013. Cependant, entre octobre 2011 et septembre 2012, les membres de la Direction du contentieux ont passé 158,3 heures à donner de la formation « interne » sur des sujets juridiques aux employés du ministère de la Justice.

- plus de formation dans des domaines particuliers et spécialisés.

Outils et structures

La Direction du contentieux utilise divers outils ou processus et diverses structures de gestion ou de contrôle de la qualité, ou y participe. Les groupes de pratique du Ministère, des groupes officieux formés volontairement par des avocats du Ministère intéressés par une spécialité juridique en particulier, sont un mécanisme pour l'amélioration de la qualité des services juridiques. Les membres de la Direction du contentieux font partie d'un certain nombre de groupes de pratique qui s'occupent de questions pertinentes pour le travail de la Direction, entre autres le règlement des différends, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, la preuve électronique, le droit international, et le droit en matière de sécurité nationale.

Outre ces groupes de pratique, des outils tels que des directives sur les pratiques, des documents sur les pratiques exemplaires, des manuels de référence et des outils de travail visent à assurer des services juridiques de haute qualité. La Direction du contentieux a un ensemble complet de directives de pratique qui fournissent des instructions sur des questions précises ayant trait aux affaires civiles aux avocats plaidants et aux gestionnaires de contentieux[64]. L'examen des documents et les entrevues avec les principaux intervenants indiquent que des directives sur la pratique sont diffusées régulièrement, à mesure que de nouvelles questions surgissent. Les outils de travail, les documents sur les pratiques exemplaires, et les manuels et documents de référence varient selon les unités de la Direction; cependant, chacune des quatre plus grosses unités (la SCAC, le GSN, l'UGRCLM et le SEI) utilise une grande variété d'aide-mémoire couvrant un large éventail de renseignements pertinents pour le travail des avocats de la Direction. Les principaux intervenants ont également indiqué que le travail de la Direction du contentieux est appuyé par des pratiques plus officieuses, comme l'examen des communications par l'avocat-conseil avant qu'elles ne soient diffusées, et la réponse aux courriels et aux appels des clients et des avocats des USGM dans les 24 heures.

Comme nous l'avons vu à la section 4.2.2, la majorité des répondants au sondage qui appartiennent à la Direction du contentieux ont dit considérer les groupes de pratique et les directives comme

[64] Ces directives couvrent un éventail de questions, dont la présentation de demandes d'accès à l'information; la supervision des recours collectifs dans lesquels le gouvernement du Canada est défendeur ou tierce partie; la coordination des droits et des questions relatives aux langues officielles dans les litiges; la représentation des ministres et du personnel exonéré; la gestion des litiges relatifs aux élections; la représentation des conseils, des tribunaux ou des cours de justice; la passation de contrats avec des témoins experts; la collecte et l'examen de documents et la production de dossiers ministériels; les audiences devant les juges suppléants de la Cour fédérale; et de nombreuses autres.

très utiles ou utiles. De même, les principaux intervenants qui représentaient la Direction du contentieux ont mentionné que les directives et les outils susmentionnés sont utiles lorsqu'il s'agit de compiler de l'information pertinente pour les avocats plaidants, et d'aider ceux-ci à mener des affaires et à offrir des conseils de haute qualité. De plus, les principaux intervenants ont souligné que, lorsque les groupes de pratique comptent à la fois des avocats débutants et des avocats-conseils, ils aident à offrir des services juridiques de haute qualité, en particulier en favorisant les pratiques de mentorat.

Parmi les autres outils ou processus considérés comme très utiles ou utiles par la majorité des répondants au sondage qui ont suffisamment d'expérience de leur utilisation pour donner leur opinion, il y a le Comité du contentieux de la SCAC, le CNC, les pratiques internes de mentorat, et le logiciel de la preuve électronique. Parmi les outils ou les processus qu'ils considèrent comme moins utiles, mentionnons les politiques ministérielles, le processus d'attribution des dossiers, les rapports des prévisions, la grille/matrice d'évaluation de la GRJ, et Justipédia. Les principaux intervenants ont été particulièrement durs à l'endroit du processus d'évaluation de la GRJ (voir la section 4.2.3) et de Justipédia, un outil qui selon eux n'est pas convivial et qui renferme des documents dont la pertinence et la qualité varient. Bon nombre des principaux intervenants ont dit ne pas utiliser Justipédia.

Tableau 8 : Utilité des outils, des structures et des processus (n=75)

Q14. Dans quelle mesure trouvez-vous que les outils, structures et processus suivants sont utiles à votre travail?								
	Très utile	**Utile**	**Neutre**	**Pas très utile**	**Pas du tout utile**	**Ne sait pas**	**S.O.**	**Pas de réponse**
Grille/matrice d'évaluation de la gestion du risque juridique	7 %	11 %	29 %	20 %	9 %	8 %	16 %	-
Processus d'affectation des dossiers	9 %	21 %	31 %	4 %	11 %	12 %	12 %	-
Directives sur les pratiques	16 %	41 %	21 %	4 %	4 %	11 %	3 %	-
Rapports des prévisions	5 %	17 %	24 %	13 %	7 %	12 %	21 %	-
Logiciel de la preuve électronique	8 %	19 %	16 %	3 %	5 %	24 %	24 %	1 %
Justipédia	5 %	17 %	21 %	19 %	20 %	9 %	7 %	1 %
Pratiques de mentorat internes	19 %	24 %	15 %	13 %	5 %	12 %	12 %	-
Groupes de pratique	20 %	37 %	12 %	8 %	3 %	9 %	11 %	-
Comité du contentieux de la Section du contentieux des affaires civiles	16 %	15 %	16 %	4 %	1 %	23 %	25 %	-
Comité national du contentieux	11 %	17 %	16 %	4 %	-	31 %	21 %	-
Politiques du Ministère	5 %	32 %	33 %	11 %	5 %	9 %	4 %	-

Nota : Les pourcentages ayant été arrondis, leur somme peut ne pas être égale à 100 %.

Comme nous le verrons à la section 4.3, le nombre croissant de dossiers pour lesquels la quantité de preuves et de documents est élevée constitue un gros problème de charge de travail et de capacités à la Direction du contentieux. Les évaluateurs ont examiné à quel point les outils, les processus et les structures existants aident la Direction à traiter ces grandes quantités de documents et de preuves et, en particulier, les documents classifiés.

Traitement de grandes quantités de documents et de preuves

Un système électronique de gestion des documents est nécessaire pour les grandes quantités de preuves exigées par les commissions d’enquête et les autres grandes affaires, selon les documents examinés et les personnes interviewées. Ringtail est le logiciel de soutien au contentieux utilisé par le ministère de la Justice. Selon les vérifications de 2007 et de 2008, Ringtail répondait aux besoins de la plupart des utilisateurs; cependant, la capacité du serveur de la base de données et la charge de travail des spécialistes techniques pour répondre à la demande future pour Ringtail, ainsi que l’augmentation prévue de l’utilisation de Ringtail pour les dossiers de contentieux complexes, ont été considérées comme préoccupantes. La vérification a recommandé des mises à niveau du serveur et la préparation de plans de ressources pour répondre aux demandes futures et pour résoudre le congestionnement du système (Direction générale de la vérification interne, 2008).

Certains problèmes prévus par la vérification semblent s’être concrétisés. Bon nombre des principaux intervenants en ont constatés en ce qui concerne la rapidité du système et les difficultés de l’accès à distance (on ne peut y accéder par le réseau Wi-Fi pour des raisons de sécurité); ils se sont dits d’avis que les technologies utilisées par la Direction du contentieux pour l’examen des documents et le logiciel de la preuve électronique tirent de l’arrière par rapport au secteur privé, bien qu’ils aient admis que la Direction fait des progrès dans ces domaines.

La formation du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges, qui vise à répondre aux besoins croissants en matière de preuve électronique, est un élément essentiel de ces progrès. L’objectif du Groupe consiste à mieux harmoniser les services de soutien au contentieux et la gestion de la preuve en renforçant les capacités relatives à la preuve électronique ainsi que les processus et les outils de soutien au contentieux. Bon nombre des principaux intervenants qui représentaient la Direction du contentieux ont fait remarquer que la création de l’Équipe de gestion des preuves et son fonctionnement au cours des dernières années ont aidé la Direction à faire face aux exigences croissantes en matière d’examen de documents des dossiers de contentieux. Certains ont souligné que l’Équipe a fait des efforts pour que la Direction ait accès à des outils de preuve électronique à jour, qui ont augmenté la rapidité avec laquelle les documents peuvent être examinés. Quelques-uns ont ajouté que cette équipe pourrait jouer un rôle important dans les

dossiers sur la sécurité nationale, compte tenu de ce qu'il a les outils et les ressources pour travailler dans un environnement très secret.

Bien que les gestionnaires et les avocats-conseils qui ont participé aux entrevues aient tous été au courant de l'existence du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges, les résultats du sondage montrent que bon nombre des avocats plaidants ne savent pas que le Groupe peut les aider. Une forte proportion des répondants de la SCAC n'avaient pas d'opinion sur l'utilité du logiciel de la preuve électronique (35 %), et ont répondu soit qu'ils ne savaient pas ou qu'il ne s'appliquait pas à leur travail. De plus, lorsqu'on leur a demandé d'évaluer la mesure dans laquelle ils sont adéquatement utilisés, les trois quarts des répondants du Bureau national de la preuve électronique se considèrent comme sous-utilisés.

Outils et processus de traitement de l'information classifiée

Plusieurs unités de la Direction du contentieux traitent l'information classifiée dans le cadre de leur travail (en particulier le GSN, le SEI et la SCAC). Les constatations de l'évaluation indiquent que la Direction du contentieux dispose des outils et des processus nécessaires pour traiter adéquatement l'information classifiée. La Direction suit les normes gouvernementales en matière de stockage des documents classifiés et d'accès à ces documents. De plus, dans les unités qui se servent le plus de documents classifiés (p. ex., GSN), une des priorités de la gestion et des ressources humaines consiste à veiller à ce que le personnel « soit au courant des procédures de sécurité » et à donner beaucoup de formation au personnel sur le traitement des renseignements sensibles.

Les principaux intervenants ont mentionné quelques problèmes en matière d'exigences de sécurité :

- Les ordinateurs verrouillés empêchent les avocats d'ajouter, sans approbation, des programmes qui les aideraient à accomplir leurs tâches quotidiennes, comme un logiciel nécessaire pour voir certains types de documents des clients.
- Les connexions qui donnent un accès sécurisé à Internet aux avocats ne sont pas fiables, ce qui limite la possibilité de travailler à distance.
- Ringtail a des limites en ce qui concerne les documents de nature très délicate, entre autres l'incapacité de suivre les passages caviardés lorsqu'ils sont enlevés.
- La possibilité de recevoir des documents classifiés de collègues à l'extérieur de leur édifice est très limitée (puisque la télécopie sécurisée n'est pas fiable).

- Il faut un meilleur système de sécurité de l’information pour gérer et travailler avec les dossiers contenant des renseignements protégés et classifiés. L’Infrastructure du réseau secret du gouvernement du Canada de Services partagés Canada devrait s'avérer utile, mais elle ne sera pas mise en œuvre avant plusieurs années. Le Ministère examine plusieurs solutions intérimaires (p. ex., C5), mais l'accès pour tous demeurera un problème.

Autres besoins technologiques

Outre les problèmes technologiques liés à la preuve électronique et à l’information classifiée, les quelques autres problèmes associés aux systèmes technologiques et de gestion de l’information qui ont été circonscrits incluaient le besoin :

- de plus d’expertise et de ressources pour les audiences et les instances électroniques, en partie pour que la Direction du contentieux puisse jouer un rôle de chef de file en rationalisation et en modernisation des audiences;
- de systèmes de technologie de l’information améliorés et mieux coordonnés partout au ministère de la Justice;
- d’améliorations de « l’approche des services partagés », qui a entraîné les changements fréquents d’outils technologiques (auxquels il peut être difficile de s’adapter), et a diminué la capacité de traitement du courriel électronique (qui réduit la capacité des avocats d’utiliser le courriel pour avoir rapidement accès à l’information et aux communications pertinentes, et exige qu’ils passent beaucoup de temps à faire le ménage de leur boîte de réception);
- d’améliorations à iCase et à GCDocs, parce qu’ils ne facilitent pas la recherche de dossiers autant qu’iRims le faisait.

Les préoccupations mentionnées ci-dessus expliquent peut-être la baisse de la satisfaction à l’égard des documents et du matériel au fil du temps; le pourcentage des répondants au SAFF qui pensaient avoir les documents et le matériel nécessaires pour faire leur travail est passé de 94 % en 2005, à 88 % en 2008, et à 83 % en 2011 (Statistique Canada, 2005; 2008; 2011).

Ressources

Les employés de la Direction du contentieux étaient d'avis que celle-ci a embauché à bon escient et ils ont confiance dans la haute direction[65]. Les principaux intervenants ont toutefois fait état de leurs craintes à propos de la conservation du personnel et de la capacité de répondre à la demande pour les services de la Direction. En ce qui a trait à la conservation du personnel, deux problèmes peut-être liés ont été cernés : l'impossibilité de promouvoir les avocats-conseils, et le fait que certains avocats-conseils délaissent le travail de contentieux pour travailler dans d'autres secteurs du ministère de la Justice. En fait, les résultats du SAFF de 2011 ont révélé que 19 % des répondants de la Direction du contentieux avaient l'intention de quitter le poste qu'ils occupaient à ce moment-là dans les deux ans, alors que 27 % de plus disaient ne pas être certains. Quelques-uns des principaux intervenants ont mentionné qu'il est difficile de remplacer les avocats, parce qu'il faut beaucoup de temps pour acquérir les compétences, l'expérience et l'expertise dans les problèmes complexes dont s'occupe la Direction du contentieux.

Les principaux intervenants ont aussi fait état de plusieurs problèmes de ressources qui nuisent à la capacité de la Direction du contentieux d'offrir des services juridiques.

- Bon nombre des principaux intervenants (y compris des représentants de plusieurs unités de la Direction du contentieux et un nombre limité d'autres secteurs du ministère de la Justice) ont dit qu'il faudrait un plus grand nombre de parajuristes et d'avocats à la Direction du contentieux.
- La restriction des déplacements et la difficulté d'avoir les approbations nécessaires pour les déplacements nuisent au travail de certains avocats plaidants de la Direction. Le plafonnement des frais de déplacement comptait comme l'un des principaux risques (niveau de risque de 8 sur 9) pour le fonctionnement efficace de la Direction du contentieux dans les documents internes, et comme facteur limitant les occasions de formation pour les avocats de la Direction.
- Il n'y a peut-être pas suffisamment d'avocats qui ont la cote de sécurité nécessaire pour travailler aux dossiers sur la sécurité nationale, puisque cette question s'est présentée dans certaines affaires. Elle a été soulevée surtout par les répondants de la SCAC.

[65] La grande majorité des employés de la Direction du contentieux qui ont répondu au SAFF pendant la période visée par l'évaluation (83 % en 2005, 68 % en 2008, et 73 % en 2011) pensaient que les personnes embauchées par la Direction du contentieux étaient en mesure de faire le travail (Statistique Canada, 2005; 2008; 2011). En 2011, la majorité (près de 70 %) des répondants de la Direction du contentieux ont dit avoir confiance dans la haute direction.

- Certains représentants du SEI ont dit que, lorsque de gros litiges se présentent, il n’y a pas toujours assez d’avocats qualifiés, en particulier des avocats qui ont de l’expérience en droit criminel, au ministère de la Justice.
- D’après certains des principaux intervenants, il faudrait améliorer le soutien administratif. Les ressources disponibles pour la passation de marchés et les limites imposées par le gouvernement à ce sujet nuisent jusqu’à un certain point au travail de la Direction du contentieux. Les délais étant brefs pour embaucher des experts qui appuieront le processus judiciaire, la Direction aurait besoin d’un meilleur soutien dans ce domaine.

L’information sur les ressources financières sera analysée plus en profondeur à la section 4.3. Les principaux intervenants n’ont pas dit ce qu’ils pensent de l’adéquation des ressources financières, mais ils ont fait sous-entendre un lien entre la disponibilité actuelle des ressources financières et les problèmes de dotation, comme la conservation des effectifs.

4.3. Rendement – Démonstration de l’efficience et de l’économie

La *Politique sur l’évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor définit l’efficience comme étant la « mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d’extrants avec le même niveau d’intrants, ou le même niveau d’extrants avec un plus faible niveau d’intrants » et dit qu’il y a économie « lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requise pour obtenir les résultats escomptés » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009). Si nous appliquons ces définitions à la Direction du contentieux, une analyse de son efficience et de sa rentabilité tient compte de sa capacité de gérer le coût des services juridiques et la demande pour ces services, ainsi que de la mesure dans laquelle les services juridiques offerts sont économiques.

4.3.1. Tendances en matière de dépenses, de ressources et d’utilisation des ressources

Ainsi que nous l’avons fait remarquer à la section 2.2, les dépenses de la Direction du contentieux ont augmenté de 31 % au cours des six exercices visés par l’évaluation. Le tableau 9 ci-après montre que cette augmentation est due aux salaires (hausse de 42 %), les dépenses de fonctionnement et d’entretien ayant diminué (de 42 %). Les dépenses salariales ont augmenté, en partie, parce que le nombre d’ETP s’est accru d’environ 25 % entre 2008-2009 et 2013-2014; ce nombre recule toutefois depuis 2011-2012 (voir le tableau 10). Le reste de l’augmentation s’est

produite surtout entre 2008-2009 et 2009-2010, une nouvelle convention collective étant entrée en vigueur à ce moment-là.

Tableau 9 : Dépenses réelles de la Direction du contentieux d'une année sur l'autre (en $)

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Salaires avant les RASE	13 998 434	16 908 137	18 761 303	18 872 798	18 878 161	19 940 591
RASE à 20 %	2 799 687	3 381 627	3 752 261	3 774 560	3 775 632	3 988 118
Sous-total : Dépenses salariales	16 798 121	20 289 764	22 513 564	22 647 358	22 653 793	23 928 709
Fonctionnement et entretien	2 555 710	2 495 744	2 764 000	2 772 435	1 614 688	1 486 064
Dépenses annuelles totales	19 353 831	22 785 508	25 277 564	25 419 792	24 268 481	25 414 773

Source : Données fournies par la Direction du contentieux

La Direction du contentieux a de toute évidence embauché surtout du personnel juridique, puisque le nombre d'ETP administratifs a augmenté de 3 %, par comparaison à 31 % pour les conseillers juridiques et à 59 % pour les parajuristes. Le nombre de conseillers juridiques a augmenté dans toutes les unités de la Direction du contentieux, la plus forte hausse en proportion s'étant produite dans certaines des plus petites (le Bureau du SPGA est passé de 2,41 à 7,87 ETP et le CGPC de 1,0 à 3,0 ETP). Les augmentations en pourcentage pour les autres unités de la Direction sont les suivantes : le GSN (37 %), l'UGRCLM (16 %) et le SEI et la SCAC (11 % chacun)[66]. De plus, le nombre de parajuristes s'est accru dans presque toutes les unités de la Direction (le CGPC constitue l'exception) (voir le tableau 10).

Comme le montre le nombre d'heures consacrées chaque année aux dossiers activement gérés, l'utilisation des ressources a augmenté de 20 %, soit légèrement moins que le niveau des effectifs. L'augmentation des effectifs ne correspond pas directement à l'utilisation des ressources pour un certain nombre de raisons. Premièrement, certaines unités (le SEI en particulier) ont fait un effort pour mieux respecter les exigences de déclaration d'iCase, de sorte que l'augmentation importante de son niveau d'effort (58 %), la plus forte de toutes les unités de la Direction du contentieux, ne correspond pas à une hausse de ses effectifs, ce qui s'explique probablement. Deuxièmement, d'autres unités comme le CGPC ne consignent pas les heures dans iCase. Compte tenu de ce que le niveau d'effort a considérablement augmenté au GSN et à l'UGRCLM (respectivement de 26 % et de 28 %), la hausse des effectifs semble correspondre à cet accroissement de la charge de travail. À la SCAC, le personnel a moins augmenté (14 %), mais cela s'est produit à un moment où le niveau d'effort consacré aux dossiers des clients a diminué dans la même proportion. La question

[66] Le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges n'existait pas comme entité séparée pendant toute la période visée par l'évaluation, de sorte qu'il est impossible de le comparer aux autres unités.

de la suffisance des ressources et de la SCAC est traitée de façon plus approfondie à la section 4.3.3.

Tableau 10 : Ressources humaines (ETP) de la Direction du contentieux

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Avocats						
Bureau du SPGA	2,41	6,58	6,7	8,75	7,97	7,87
SCAC	35,18	40,63	47,54	44,29	40,86	38,94
CGPC	1,00	1,53	2,00	2,78	3,00	3,00
UGRCLM	4,94	10,13	11,29	10,72	5,90	5,75
Preuve électronique	--	--	--	--	5,75	6,64
SEI	18,02	15,24	16,37	18,33	17,78	19,95
GSN	8,80	9,71	12,69	12,29	12,28	12,02
Autre[67]	1,80	--	--	--	--	--
Parajuristes						
Bureau du SPGA	--	--	--	0,92	0,56	1,13
SCAC	13,86	15,14	18,11	18,14	17,46	16,79
CGPC	1,79	2,00	2,67	1,62	1,00	1,00
UGRCLM	2,95	8,29	9,67	11,21	2,23	3,96
Preuve électronique	--	--	--	--	5,65	5,88
SEI	5,77	7,18	7,78	9,02	9,08	9,11
GSN	4,77	4,77	4,70	6,61	7,94	9,33
TOTAL						
Avocats	**72,16**	**83,82**	**96,58**	**97,15**	**93,55**	**94,17**
Parajuristes	**29,14**	**37,38**	**42,94**	**47,51**	**43,93**	**47,20**
Administration	**58,12**	**58,60**	**67,45**	**67,48**	**64,60**	**58,83**
Total des ETP	**159,42**	**179,80**	**206,97**	**212,14**	**202,08**	**200,20**

4.3.2. Recouvrement des coûts

Les dépenses de la Direction du contentieux sont couvertes par les ministères et organismes clients et par le budget des services votés[68]. Le mécanisme de recouvrement des coûts est complexe et,

[67] La GRJ était une unité de la Direction qui comptait des ETP en 2008-2009, mais elle a été abolie.

[68] Comme le mentionnent les rapports ministériels sur le rendement, le Ministère doit gérer la fluctuation de la demande pour les services juridiques, ce qui signifie que son financement peut venir de l'Autorisation de crédit net, qui inclut le recouvrement des coûts auprès des clients, ou du budget des services votés (ministère de la Justice, 2014). Cette fluctuation des types de sources de financement ne s'applique pas à certains secteurs de la Direction du contentieux, qui sont entièrement financés par les services votés (c.-à-d., SEI). Bien que la

comme on estimait avoir besoin de lignes directrices à ce sujet, Justice Canada a lancé un projet d'amélioration du processus de recouvrement des coûts (APRC) à l'automne 2010[69]. Les recettes provenant du recouvrement des coûts ne sont par conséquent pas comparables avant et après l'APRC. Le tableau 11 présente le coût des services juridiques facturés aux clients au cours des deux derniers exercices (après l'APRC). Pendant cette période, la Direction a recouvré plus de la moitié de ses dépenses[70].

Tableau 11 : Coûts des services facturés aux clients de la Direction du contentieux (en $)

	2012-2013	2013-2014
Dépenses annuelles totales	24 268 481	25 414 773
Recouvrement des coûts		
Services juridiques	11 728 699	10 521 617
Débours	998 671	1 065 944
Total facturé	12 727 370	11 587 561
Recouvrement des coûts en pourcentage des dépenses totales	52 %	46 %

Source : Données fournies par la Direction du contentieux

4.3.3. Gestion de la demande, réduction des coûts, et amélioration de l'efficacité

Quantité suffisante de ressources

La quantité de ressources disponibles influence, dans une grande mesure, la gestion de la demande. Comme nous l'indiquons à la section 4.2.6, l'évaluation a permis de constater qu'en règle générale, la documentation et le matériel dont dispose le personnel de la Direction du contentieux sont suffisants, sous réserve des améliorations qui ont été mentionnées. De plus, dans l'ensemble, la Direction parvient à effectuer du travail adapté et de haute qualité en temps opportun à l'aide des ressources actuelles (voir la section 4.2.1).

Bien que les ressources de la Direction semblent suffisantes, les résultats de l'évaluation ont mis en lumière des domaines qui pourraient être préoccupants. Les données disponibles ne permettent toutefois pas de tirer des conclusions bien arrêtées. Au cours de l'exercice 2013-2014, le nombre

ventilation entre l'Autorisation de crédit net et le budget des services votés soit disponible à l'échelle du Ministère, il est impossible de fournir cette information pour la Direction du contentieux uniquement.

69 Le projet d'APRC répondait, en partie, à la vérification de 2010 selon laquelle le cadre de contrôle de la gestion « n'est pas assez solide pour appuyer le recouvrement des coûts ». (Direction de la vérification interne, 2010).

70 Dans le cas des unités de la Direction du contentieux qui procèdent au recouvrement des coûts, les coûts facturés correspondent essentiellement aux dépenses totales.

moyen d'heures consignées pour les dossiers activement gérés par le personnel juridique de l'UGRCLM et du SEI (voir le tableau 12) a été beaucoup plus élevé que le nombre moyen des deux autres unités (la SCAC et le GSN) qui mènent des litiges et ont des dossiers de consultation. Ce résultat nous conduit à nous demander si, l'augmentation du nombre de conseillers juridiques ayant été plus faible pour le SEI et l'UGRCLM, les besoins en ressources sont adéquatement couverts, de manière qu'il n'y ait pas de problèmes de capacités. Cependant, vu le manque d'exhaustivité et d'exactitude du temps consigné dans iCase, il est difficile de répondre de façon définitive. Par exemple, les représentants du SEI ont dit avoir fait récemment des efforts pour que le personnel du SEI comptabilise le temps avec plus de précision, et il en est résulté un accroissement important du nombre d'heures en 2013-2014; on peut donc présumer que les heures des années antérieures ne sont pas très exactes. Si le SEI peut servir d'exemple, il est probable que la comptabilisation du temps dans iCase varie selon les unités de la Direction du contentieux.

Pour bien comprendre le travail de la Direction, il faut que les heures soient entrées et affectées avec précision. Par exemple, le nombre d'heures consacrées aux dossiers activement gérés a diminué à la SCAC pendant la période visée par l'évaluation (voir la section 4.1.1); cependant, la SCAC a aussi consacré un grand nombre d'heures aux dossiers ministériels, des dossiers qu'on ouvre pour consigner le temps passé à des activités relatives à une question dont bénéficie le ministère de la Justice comme entité organisationnelle (c.-à-d. du travail non juridique)[71]. Le temps consacré aux dossiers ministériels par la SCAC est passé de 9 % du temps des avocats et des parajuristes consigné dans iCase en 2008-2009 à 28 % en 2013-2014[72]. Si les dossiers ministériels sont inclus dans le niveau d'effort de la SCAC pendant la période visée par l'évaluation, plutôt qu'une diminution de 13 %, la SCAC a connu une augmentation de 30 % environ. Cependant, la hausse dans les dossiers ministériels soulève des questions sur la nature de la demande pour les services de la SCAC et, peut-être, sur la précision avec laquelle le personnel juridique consigne son temps dans iCase[73]. Si le temps consigné pour les dossiers ministériels est inclus dans les

[71] Les dossiers ministériels peuvent inclure diverses activités, comme participer à de la formation (lorsque ce n'est pas pour un client en particulier), assister ou participer à des réunions du personnel ou des comités, gérer les ressources humaines (p. ex., évaluer le rendement), traiter une demande d'accès à l'information dans un dossier du Ministère, et lire des rapports de cas pour se tenir au courant, pour ne donner que quelques exemples. Les heures consignées pour les congés ne sont pas incluses dans l'analyse.

[72] Une grande partie du temps ministériel est consigné par les parajuristes et les avocats débutants.

[73] Une augmentation du pourcentage des heures totales consignées pour les dossiers ministériels s'est aussi produite dans d'autres unités de la Direction du contentieux pendant la période visée par l'évaluation : de 18 % à 30 % pour le GSN et, plus modestement, de 8 % à 12 % pour l'UGRCLM. La proportion du SEI est restée stable, à 10 % à peu près.

calculs, le nombre d'heures par membre du personnel est plus semblable entre les diverses unités de la Direction du contentieux mentionnées au tableau 12.

Tableau 12 : Heures consacrées par le personnel aux dossiers activement gérés, par unité, 2013-2014

	Nombre total de membres du personnel (avocats et parajuristes)	Nombre total d'heures	Heures par membre du personnel (avocats et parajuristes)
UGRCLM	9,71	17 631	1815,76
SEI	29,06	46 495	1599,97
SCAC	55,73	71 675	1286,11
GSN	20,35	23 185	1139,31

Source : iCase.

Nota : En raison des limites mentionnées à la section 3.6, les unités de la Direction du contentieux ne sont pas toutes incluses dans ce tableau.

Effectifs et gestion de la charge de travail des dossiers

La gestion de projet, et son accent sur la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité et la mesure du rendement, ainsi que l'importance qu'elle accorde aux résultats mesurables, fait de plus en plus partie intégrante de la gestion de la pratique pour les avocats (Barrett, 2010; Hodgart, 2010). Le ministère de la Justice l'a reconnu lorsque, dans le cadre de ses mesures d'optimisation des processus de 2012, il a annoncé qu'il allait appliquer les principes de la gestion de projets et offrir de la formation en gestion de projets aux gestionnaires des litiges, et qu'il utiliserait des points de repère pour certains types de dossiers, son but étant de réduire de 4,5 % le nombre moyen d'heures consacrées aux dossiers.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour mesurer les résultats de l'optimisation des processus, les évaluateurs ont examiné d'autres aspects de la gestion de projets en cours depuis plus longtemps au Ministère et à la Direction. Le Ministère a adopté le Modèle de pratique du droit (MPD), dans lequel, pour réaliser des économies, le travail à faible risque et peu complexe doit être affecté à des avocats débutants. Ce modèle suit la littérature sur la gestion de la pratique du droit, qui parle d'affecter le travail en fonction de sa « valeur » (Hodgart, 2010). Les dossiers ayant une grande valeur à la Direction du contentieux sont les dossiers à risque élevé ou très complexes, puisqu'ils ont le plus de retentissement, qu'ils pourraient avoir plus d'incidences sur le client, et qu'ils s'avèrent plus difficiles à gérer. Selon les principes de la gestion de projets, plus de ressources devraient être consacrées à ces dossiers (p. ex., plus grand niveau d'effort, plus grosses équipes), et ils devraient retenir davantage l'attention des avocats-conseils. De plus, la littérature sur la gestion de la pratique du droit souligne que l'utilisation la plus efficace des ressources consiste à déléguer judicieusement le travail « de peu de valeur » (c.-à-d. les dossiers à faible risque et peu

complexes, ou les tâches de routine dans les dossiers complexes à risque élevé) aux avocats débutants et aux parajuristes. La présente section portera à la fois sur l’affectation des ressources en fonction du risque et de la complexité, et sur le recours aux parajuristes dans les dossiers.

Affectation des ressources en fonction du niveau de risque et du degré de complexité

Bon nombre des principaux intervenants (qui représentaient la Direction du contentieux ainsi que les ministères clients et les USJM) et des répondants au sondage de la Direction du contentieux estiment que les dossiers sont affectés aux avocats au bon niveau, compte tenu du risque qu’ils présentent et de leur degré de complexité. Ils considèrent que les tâches sont déléguées comme il se doit aux avocats débutants et aux parajuristes pour réduire les coûts pour les clients. La plupart des répondants au sondage de la Direction estiment aussi que les avocats débutants sont bien appuyés par les avocats-conseils, ce qui assure des services de grande qualité (voir le tableau 13 qui présente les résultats du sondage).

Bien que les gestionnaires à la Direction du contentieux procèdent aux évaluations initiales du risque pour orienter l’affectation des dossiers aux avocats, certains des principaux intervenants ont affirmé que, parfois, la pénurie d’avocats disponibles au niveau approprié rend l’affectation des dossiers plus difficile. Quelques-uns ont mentionné que la Direction du contentieux fait de gros efforts pour affecter correctement les dossiers, mais qu’il arrive que les dossiers sont attribués aux avocats disponibles. Selon ces principaux intervenants, compte tenu de ce qu’un plus grand nombre d’avocats de la Direction travaillent à plein rendement, les dossiers sont quelquefois affectés à quiconque a une certaine compétence pour effectuer le travail.

Tableau 13 : Affectation des dossiers et des tâches (n=38)

Q28. En songeant aux dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence...							
	Fréquemment (80 %-100 %)	**Régulièrement (50 %-79 %)**	**De temps à autre (25 %-49 %)**	**Rarement (1 %-24 %)**	**Jamais (0 %)**	**Ne sait pas**	**S.O.**
Les dossiers ont-ils été attribués aux avocats du niveau approprié, compte tenu du risque juridique/de la complexité du dossier?	42 %	37 %	8 %	5 %	3 %	5 %	-
Les tâches ont-elles été attribuées de la façon appropriée (niveau et expérience) au sein de	42 %	40 %	8 %	11 %	-	-	-

l'équipe affectée à la gestion du dossier?							
Les niveaux appropriés de mentorat ou de supervision ont-ils été fournis à l'appui de la gestion de vos dossiers?	34 %	34 %	18 %	5 %	5 %	3 %	-

Nota : Les pourcentages ayant été arrondis, leur somme peut ne pas être égale à 100 %.
Source : Sondage de la Direction du contentieux (répondants de la SCAC et de l'UGRCLM seulement)

Une analyse des données d'iCase confirme l'opinion des principaux intervenants et des répondants au sondage selon laquelle, en règle générale, la Direction du contentieux affecte ses ressources juridiques en fonction du risque et de la complexité du dossier, ce qui signifie qu'elle utilise des techniques de gestion de la pratique visant à réduire les coûts et à augmenter l'efficacité. Les indicateurs analysés pour l'évaluation sont le nombre d'heures consacrées aux dossiers et l'affectation du personnel juridique selon le niveau de risque et le degré de complexité des dossiers.

Le tableau 14 présente le nombre moyen d'heures consacrées aux dossiers selon leur niveau de risque et leur complexité. Comme il fallait s'y attendre, à quelques exceptions près, le niveau de l'effort augmente à mesure que le risque et la complexité s'accroissent. Les exceptions sont les suivantes :

- les domaines juridiques dans lesquels l'unité de la Direction a un nombre relativement petit de dossiers activement gérés (p. ex., le SEI et les dossiers de contentieux), de sorte que les résultats dans un ou deux dossiers peuvent influencer considérablement le niveau d'effort;
- les domaines juridiques dans lesquels l'unité de la Direction joue un rôle de soutien ou de surveillance, mais où le dossier est mené par une autre unité du Ministère (p. ex., le travail de contentieux ou les activités consultatives du GSN);
- les dossiers connexes qui sont tous hautement complexes, mais dont l'effort est consacré au dossier pour lequel une procédure est engagée devant un tribunal (p. ex., les recours collectifs de l'UGRCLM).

Tableau 14 : Nombre moyen d'heures par niveau de risque des dossiers – 2008-2009 à 2012-2013

	Niveau de risque		**Degré de complexité**		
	Consultation	**Contentieux**		**Consultation**	**Contentieux**
SEI					
Faible	13,7	111,3	Faible	10,8	30,8
Moyen	22,0	241,8	Moyen	19,0	101,2
Élevé	70,7	3,5	Élevé	28,7	303,9

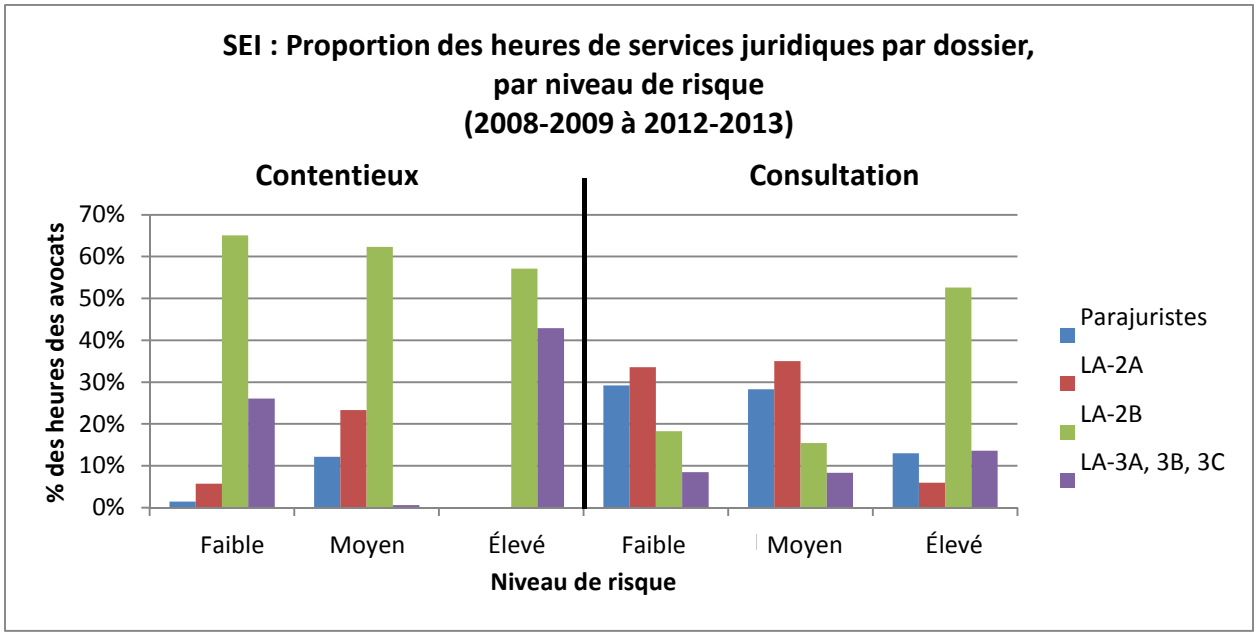
	Niveau de risque		Degré de complexité		
	Consultation	**Contentieux**		**Consultation**	**Contentieux**
Pas encore évalué	20,4	59,0	Méga	42,1	-
Évaluation impossible	18,7	0,3	Sans objet	66,8	43,9
--	--	--	(Non indiqué)	7,5	-
Total	**15,8**	**112,1**	**Total**	**15,8**	**114,9**
GSN					
Faible	62,9	266,4	Faible	233,0	115,2
Moyen	73,4	516,8	Moyen	61,8	364,1
Élevé	-	57,8	Élevé	29,8	730,5
Pas encore évalué	103,2	213,9	Méga	-	-
Évaluation impossible	1,0	-	Sans objet	35,6	-
--	--	--	(Non indiqué)	-	-
Total	**64,2**	**327,7**	**Total**	**64,2**	**335,9**
SCAC					
Faible	11,1	33,6	Faible	29,9	18,7
Moyen	25,1	108,7	Moyen	45,2	79,8
Élevé	87,0	249,4	Élevé	82,6	246,0
Pas encore évalué	25,6	60,3	Méga	-	300,9
Évaluation impossible	59,0	43,4	Sans objet	25,3	19,0
--	--	--	(Non indiqué)	30,0	9,0
Total	**42,0**	**72,9**	**Total**	**42,0**	**72,9**
UGRCLM					
Faible	16,4	14,0	Faible	16,4	56,1
Moyen	-	79,7	Moyen	68,2	880,7
Élevé	20,4	489,1	Élevé	62,4	58,7
Pas encore évalué	265,8	66,8	Méga	2 323,4	635,3
Évaluation impossible	2 313,4	886,1	Sans objet	2 720,0	-
--	--	--	(Non indiqué)	621,1	1,5
Total	**1 416,3**	**447,0**	**Total**	**1 416,3**	**447,2**

Source : iCase, dossiers activement gérés

Les figures 3 à 10 montrent l'harmonisation entre le personnel affecté aux dossiers et le risque juridique et la complexité pour chacune des quatre unités de la Direction du contentieux qui gèrent des dossiers de contentieux et de consultation. Comme le montrent ces figures, la tendance générale est à l'augmentation de l'effort des avocats-conseils (LA-2B et LA-3A, 3B et 3C) à mesure que le risque juridique et le degré de complexité s'accroissent. Cela étant dit, chacune des unités de la Direction a sa propre tendance qui reflète son type de travail.

Pour le SEI (figures 3 et 4), les avocats-conseils consacrent plus de temps aux dossiers de consultation et aux dossiers de contentieux à risque élevé. Pour les dossiers de consultation, qui représentent la plus grande partie du travail du SEI, les divers niveaux de personnel sont équilibrés pour tous les niveaux de risque et de complexité, mais la proportion du niveau d'effort fourni par les avocats-conseils est plus élevée que la proportion des avocats débutants et des parajuristes.

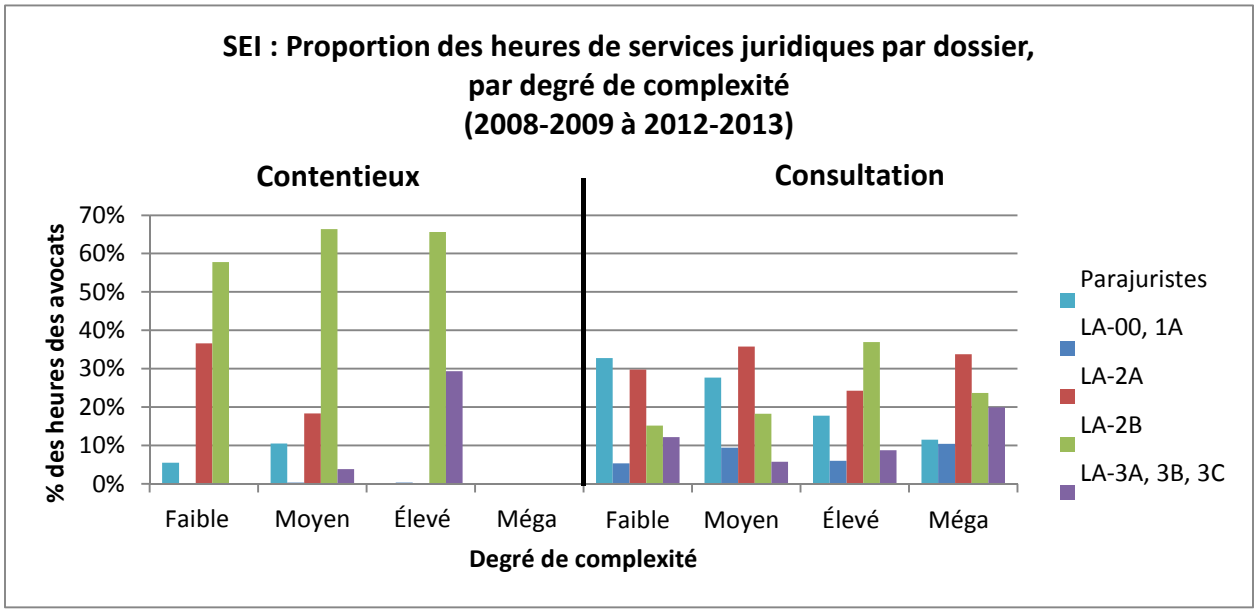
Figure 3 : SEI : Proportion des heures de services juridiques par dossier, par niveau de risque (2008-2009 à 2012-2013)



Source : iCase[74]

[74] Le graphique est fondé sur les dossiers activement gérés. Il ne comprend pas de renseignements sur les dossiers qui n'ont pas encore été évalués ou qui ne comportent pas de cote de risque.

Figure 4 : SEI : Proportion des heures de services juridiques par dossier, par degré de complexité (2008-2009 à 2012-2013)

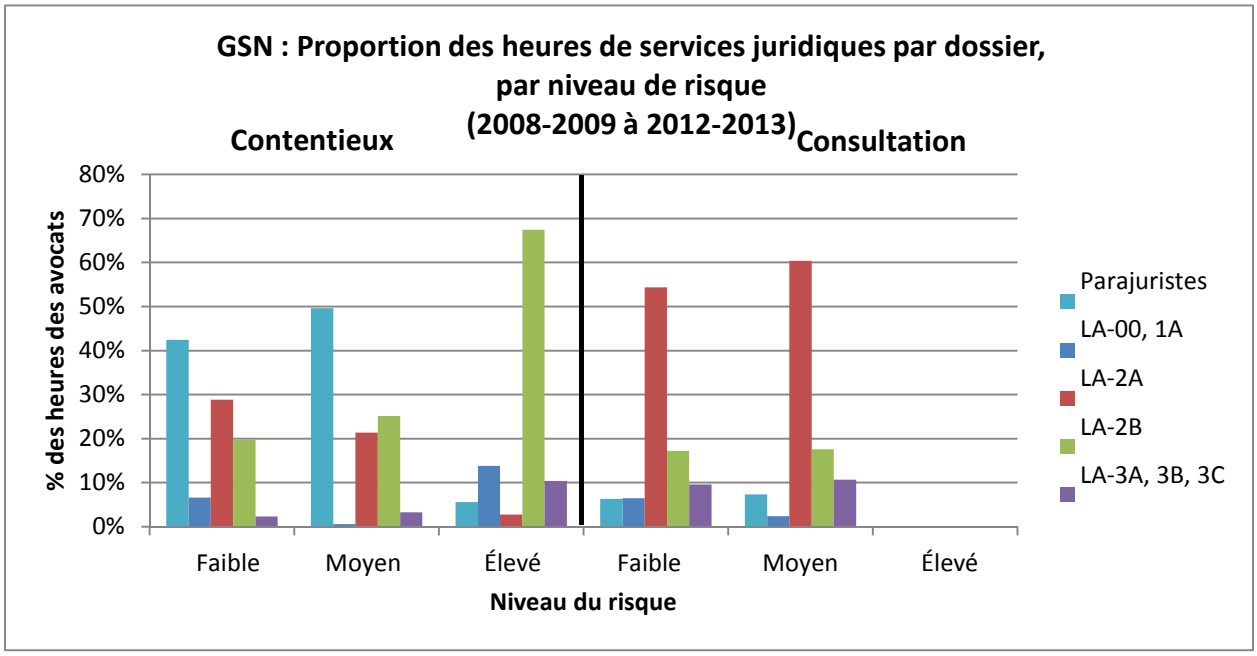


Source : iCase[75]

Au GSN également, les avocats-conseils consacrent plus de temps aux dossiers complexes et comportant un risque élevé. La tendance est un peu moins claire que pour le SEI, en raison du temps considérable consacré par les avocats de l'échelon LA-2A, qui formaient la plus grande partie des avocats du GSN entre 2008-2009 et 2012-2013.

[75] Le graphique est fondé sur les dossiers activement gérés. Il ne comprend pas de renseignements sur les dossiers qui n'ont pas encore été évalués ou qui ne comportent pas de cote de risque.

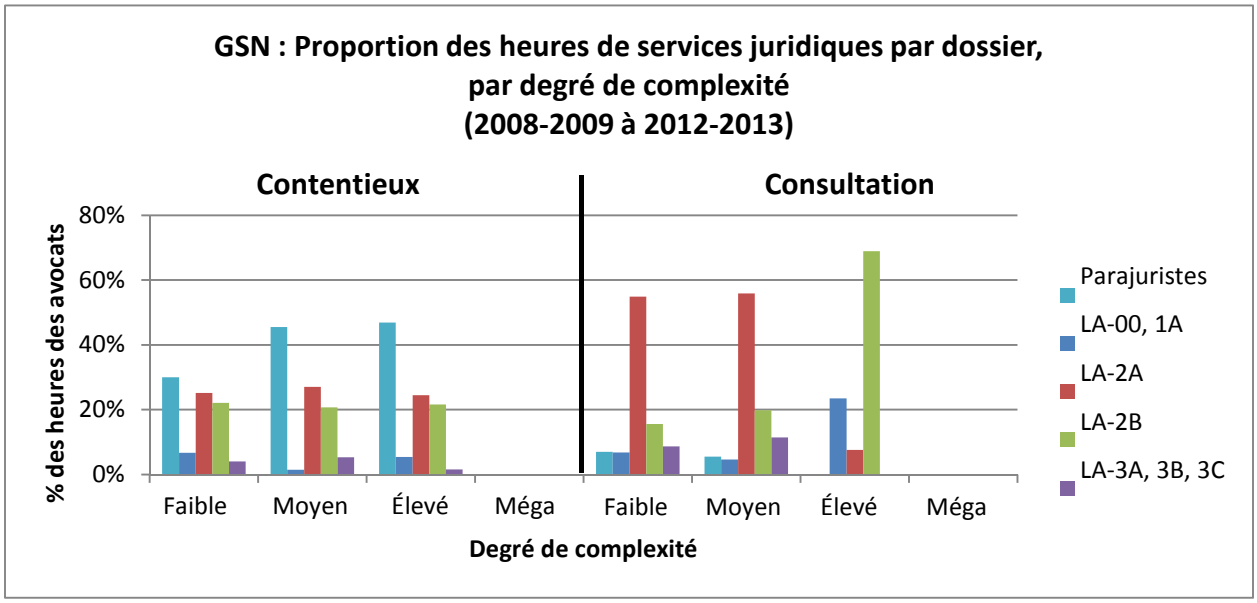
Figure 5 : GSN : Proportion des heures de services juridiques par dossier, par niveau de risque (2008-2009 à 2012-2013)



Source : iCase[76]

[76] Le graphique est fondé sur les dossiers activement gérés. Il ne comprend pas de renseignements sur les dossiers qui n'ont pas encore été évalués ou qui ne comportent pas de cote de risque.

Figure 6 : GSN : Proportion des heures de services juridiques par dossier, par degré de complexité (2008-2009 à 2012-2013)



Source : iCase[77]

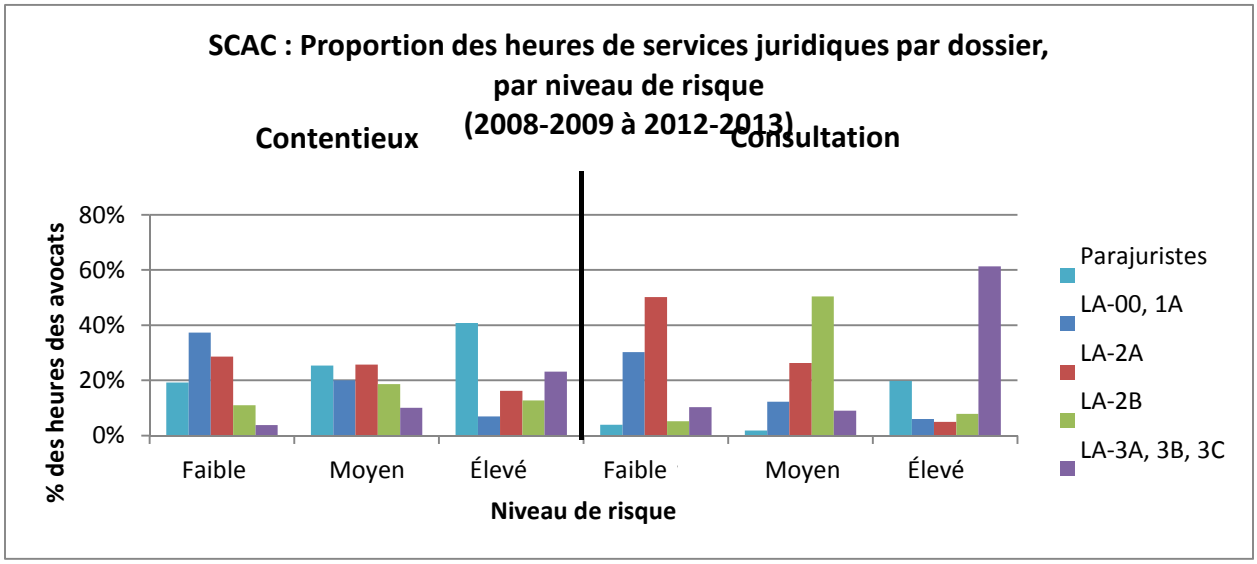
Pour la SCAC, les figures 7 et 8 correspondent à une approche équilibrée des équipes de contentieux avec tous les niveaux d'avocats en faisant partie, peu importe le risque juridique et le degré de complexité. Cependant, comme il fallait s'y attendre, les avocats-conseils consacrent plus de temps que les avocats débutants aux dossiers de contentieux complexes et dont le risque juridique est élevé. Le niveau d'effort des parajuristes est important aussi pour ces dossiers, ce qui correspond aux commentaires de bon nombre des principaux intervenants, selon lesquels ces dossiers de contentieux créent de grandes exigences en matière de production de documents. L'augmentation de la participation des avocats-conseils et le recours accru aux parajuristes pour les dossiers complexes et qui présentent un risque juridique élevé correspondent à ce que prévoit la littérature sur la gestion de la pratique : un plus grand nombre d'avocats-conseils s'occupent des dossiers de « grande valeur » (c.-à-d. incidences élevées, grande importance) et délèguent les tâches de « faible valeur » (c.-à-d. moins stratégiques, plus routinières), comme la production de documents, à du personnel moins coûteux.

Pour les dossiers de consultation, la tendance est ce qu'elle est censée être : la proportion du temps des avocats-conseils augmente à mesure que le risque juridique s'accroît. Cette tendance est moins

[77] Le graphique est fondé sur les dossiers activement gérés. Il ne comprend pas de renseignements sur les dossiers qui n'ont pas encore été évalués ou qui ne comportent pas de cote de risque.

marquée lorsque la complexité est prise en compte, mais c'est peut-être dû à la nature des questions, même dans les dossiers consultatifs peu complexes.

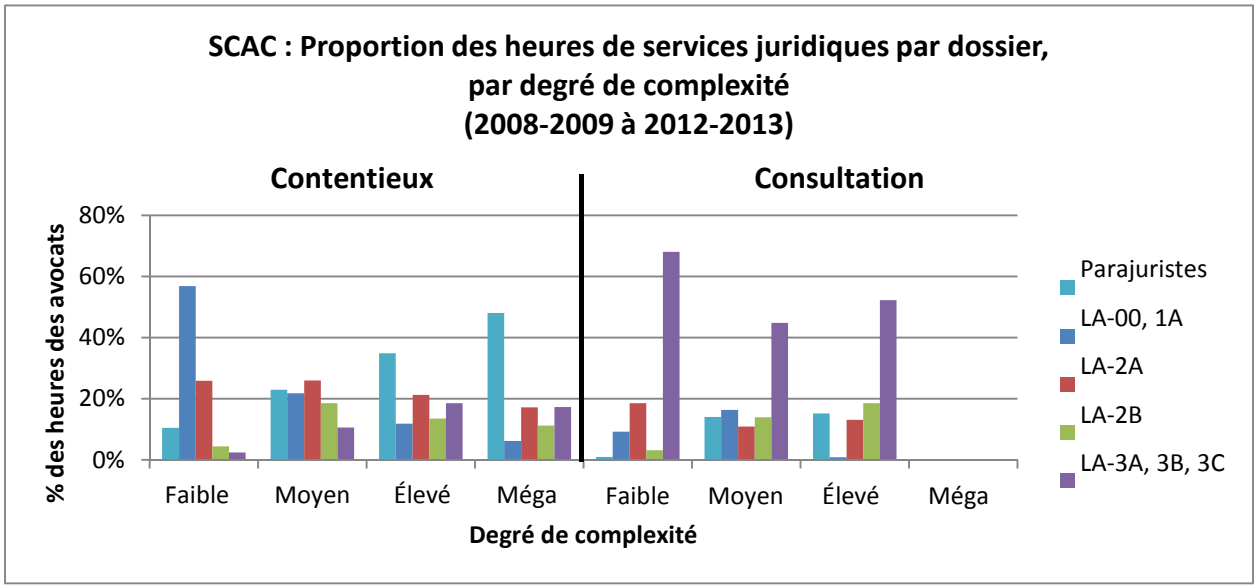
Figure 7 : SCAC : Proportion des heures de services juridiques par dossier, par niveau de risque (2008-2009 à 2012-2013)



Source : iCase[78]

[78] Le graphique est fondé sur les dossiers activement gérés. Il ne comprend pas de renseignements sur les dossiers qui n'ont pas encore été évalués ou qui ne comportent pas de cote de risque.

Figure 8 : SCAC : Proportion des heures de services juridiques par dossier, par degré de complexité (2008-2009 à 2012-2013)

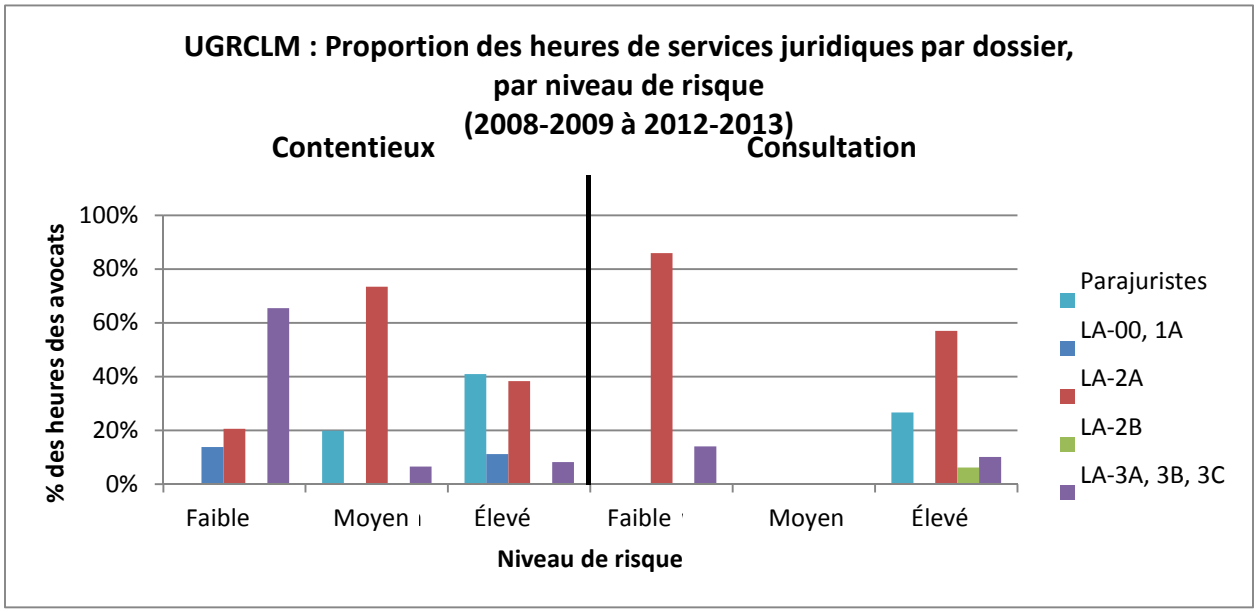


Source : iCase[79]

Il est plus difficile de déterminer les tendances de l'UGRCLM parce que cette unité a à la fois peu de dossiers et peu d'avocats, dont la plupart se trouvaient au niveau LA-2A entre 2008-2009 et 2012-2013. De plus, comme nous l'avons fait remarquer ci-dessus, il peut arriver que certains dossiers très complexes et au risque juridique élevé soient suivis ou soutenus, mais que la plus grande partie de l'effort soit consacrée au recours collectif connexe pour lequel une poursuite est engagée devant un tribunal.

[79] Le graphique est fondé sur les dossiers activement gérés. Il ne comprend pas de renseignements sur les dossiers qui n'ont pas encore été évalués ou qui ne comportent pas de cote de risque.

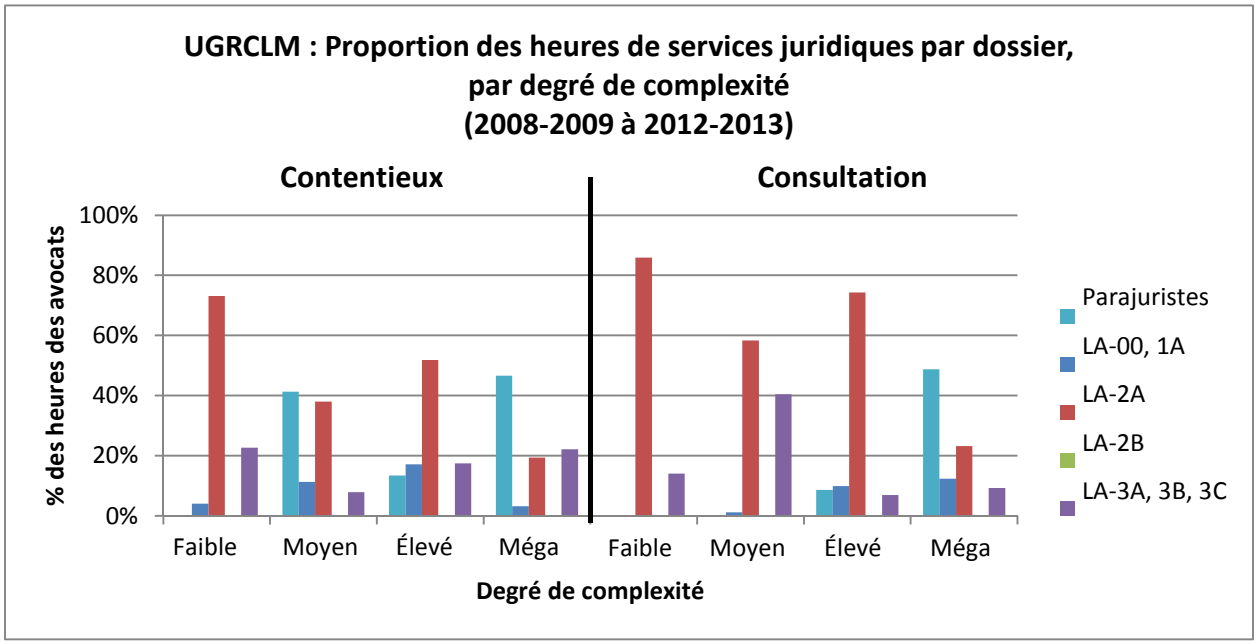
Figure 9 : UGRCLM : Proportion des heures de services juridiques par dossier, par niveau de risque (2008-2009 à 2012-2013)



Source : iCase[80]

[80] Le graphique est fondé sur les dossiers activement gérés. Il ne comprend pas de renseignements sur les dossiers qui n'ont pas encore été évalués ou qui ne comportent pas de cote de risque.

Figure 10 : UGRCLM : Proportion des heures de services juridiques par dossier, par degré de complexité (2008-2009 à 2012-2013)



Source : iCase[81]

Recours à des parajuristes

Comme nous l'avons déjà mentionné, la littérature sur la pratique du droit considère la délégation de tâches appropriées à des non-avocats comme une façon efficace de réduire les frais juridiques des clients ou de libérer des avocats qui peuvent se consacrer à du travail exigeant leurs compétences (Hodgart, 2010). Le ministère de la Justice a adopté cette approche lorsqu'il a inclus le recours accru à des parajuristes parmi ses mesures d'optimisation des processus annoncées en 2012. Il est certain que l'augmentation de 59 % des ETP de parajuristes à la Direction du contentieux entre 2008-2009 et 2013-2014 indique que le recours aux parajuristes était favorisé avant les mesures d'optimisation des processus.

Dans toute la Direction du contentieux, les commentaires sur le rôle des parajuristes ont été positifs, mais il semble également qu'il n'y ait peut-être pas suffisamment de parajuristes et que leur utilisation soit assez limitée. Les commentaires sur les parajuristes ont surtout porté, quoique pas exclusivement, sur leur rôle dans l'examen et la production des documents, ce qui n'est pas

[81] Le graphique est fondé sur les dossiers activement gérés. Il ne comprend pas de renseignements sur les dossiers qui n'ont pas encore été évalués ou qui ne comportent pas de cote de risque.

surprenant compte tenu du volume croissant de documents dans de nombreux dossiers de contentieux. Les principaux intervenants ont fait remarquer que la Direction bénéficie d'un soutien parajuridique de haute qualité – des parajuristes ayant des antécédents juridiques et en matière de TI – qui peut satisfaire aux exigences complexes de la production de documents électroniques. Vu le caractère exigeant du travail de production de documents, les principaux intervenants (y compris des représentants de plusieurs unités de la Direction du contentieux, ainsi que quelques représentants d'autres secteurs de Justice Canada) et les répondants au sondage de la Direction du contentieux ont mentionné qu'un plus grand nombre de parajuristes est nécessaire. Le fait que le travail des parajuristes porte surtout sur l'examen et la production de documents correspond à ce que les avocats et les parajuristes qui ont répondu au sondage ont dit sur la façon dont les parajuristes sont le plus souvent utilisés (voir les tableaux 15 et 16). Les autres tâches auxquelles les parajuristes se livrent surtout concernent le travail effectué par le SEI (c.-à-d. examen des demandes d'extradition/traités d'entraide juridique).

Le recours concentré aux parajuristes pour la production de documents laisse peut-être de côté d'autres domaines dans lesquels ils pourraient aider les avocats. Plus de la moitié des parajuristes ayant répondu au sondage croient qu'ils ont, tout au moins de temps à autre, travaillé à des dossiers dans lesquels un avocat avait effectué des tâches que les parajuristes auraient pu faire (43 % des répondants parajuristes ont dit que cela se produisait fréquemment ou régulièrement; par contre, 28 % ont mentionné que cela arrive rarement, sinon jamais).

Tableau 15 : Recours à des parajuristes déclaré par les avocats (n=51)

Q29. (Avocats seulement) En songeant aux dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous eu recours à des parajuristes dans le cadre des activités ci-après?								
	Souvent (80 %-100 %)	**Régulièrement (50 %-79 %)**	**De temps à autre (25 %-49 %)**	**Rarement (1 %-24 %)**	**Jamais (0 %)**	**Ne sait pas**	**S.O.**	**Pas de réponse**
Production de documents	69 %	10 %	8 %	4 %	-	-	10 %	-
Rédaction de documents privilégiés (sécurité nationale et secret professionnel de l'avocat)	33 %	24 %	12 %	6 %	8 %	-	18 %	-
Examen des demandes d'interdictions de divulgation et leur rédaction	24 %	6 %	8 %	4 %	12 %	2 %	45 %	-

Q29. (Avocats seulement) En songeant aux dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous eu recours à des parajuristes dans le cadre des activités ci-après?								
	Souvent (80 %-100 %)	**Régulièrement (50 %-79 %)**	**De temps à autre (25 %-49 %)**	**Rarement (1 %-24 %)**	**Jamais (0 %)**	**Ne sait pas**	**S.O.**	**Pas de réponse**
Préparation de réponses aux démarches découlant de l’interrogatoire préalable	12 %	22 %	8 %	14 %	2 %	-	43 %	-
Préparation de documents pour présentation au BCP pour la certification de documents confidentiels du Cabinet	12 %	14 %	2 %	2 %	12 %	6 %	53 %	-
Préparation d’affidavits	10 %	14 %	18 %	26 %	8 %	-	24 %	2 %
Examen des demandes d’extradition/traités d’entraide juridique	10 %	8 %	-	-	8 %	2 %	73 %	-
Recherche juridique	8 %	10 %	28 %	33 %	14 %	2 %	6 %	-
Premières ébauches de plaidoiries	6 %	6 %	8 %	22 %	20 %	-	39 %	-
Interrogation d’éventuels témoins	2 %	10 %	12 %	10 %	26 %	-	41 %	-
Premières ébauches d’observations écrites	-	-	16 %	24 %	26 %	-	35 %	-
Première ébauche de questions pour l’enquête préalable	-	2 %	10 %	14 %	22 %	-	53 %	-

Nota : Les pourcentages ayant été arrondis, leur somme peut ne pas être égale à 100 %.

Source : Sondage de la Direction du contentieux (les avocats du Bureau de la preuve électronique et de soutien aux litiges et du Bureau du SPGA n’ont pas été inclus).

Tableau 16 : Recours autodéclaré aux parajuristes par les avocats (n=21)

Q30. (Parajuristes seulement) En songeant aux dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous effectué les activités suivantes?								
	Souvent (80 %-100 %)	**Régulièrement (50 %-79 %)**	**De temps à autre (25 %-49 %)**	**Rarement (1 %-24 %)**	**Jamais (0 %)**	**Ne sait pas**	**S.O.**	**Pas de réponse**
Production de documents	76 %	-	-	-	-	-	14 %	10 %
Rédaction de documents privilégiés (sécurité nationale et secret professionnel de l'avocat)	38 %	29 %	10 %	-	5 %	-	14 %	5 %
Examen des demandes d'extradition/traités d'entraide juridique	24 %	-	-	-	29 %	-	43 %	5 %
Recherche juridique	14 %	19 %	33 %	24 %	-	-	5 %	5 %
Préparation d'affidavits	14 %	10 %	10 %	38 %	5 %	-	19 %	5 %
Préparation de réponses aux démarches découlant de l'interrogatoire préalable	14 %	10 %	5 %	10 %	14 %	-	38 %	10 %
Interrogatoire d'éventuels témoins	14 %	10 %	19 %	-	10 %	-	43 %	5 %
Examen des demandes d'interdictions de divulgation et leur rédaction	14 %	10 %	5 %	5 %	10 %	-	52 %	5 %
Premières ébauches de plaidoiries	10 %	14 %	14 %	19 %	14 %	-	24 %	5 %
Première ébauche d'observations écrites	10 %	5 %	5 %	19 %	19 %	-	38 %	5 %
Première ébauche de questions pour l'enquête préalable	5 %	5 %	19 %	5 %	19 %	-	43 %	5 %
Préparation de documents pour présentation au BCP pour la certification de documents confidentiels du Cabinet	-	-	14 %	24 %	14 %	-	43 %	5 %

Nota : Les pourcentages ayant été arrondis, leur somme peut ne pas être égale à 100 %.

Source : Sondage de la Direction du contentieux (les parajuristes du Bureau de la preuve électronique et de soutien aux litiges et du Bureau du SPGA n'ont pas été inclus).

Le tableau 17 montre que, de manière générale, le nombre d'heures effectuées par les parajuristes augmente au fil du temps. L'importance des parajuristes pour les équipes de toute la Direction du contentieux est évidente puisque, pour la plupart des types d'activités, leur travail représente entre le quart et près de la moitié du nombre total d'heures de services juridiques. Bien qu'il y ait certaines fluctuations entre les années, la proportion du niveau de l'effort des parajuristes est demeurée en gros la même.

Tableau 17 : Répartition des heures de travail des parajuristes et des avocats (2008-2009 à 2013-2014)

	Dossiers de contentieux			Dossiers de consultation		
	Heures des parajuristes	**Nombre total d'heures de services juridiques**	**% des heures par les parajuristes**	**Heures des parajuristes**	**Nombre total d'heures de services juridiques**	**% des heures par les parajuristes**
SCAC						
2008-2009	19 040	76 353	25 %	185	2 119	9 %
2009-2010	20 247	77 456	26 %	299	2 768	11 %
2010-2011	25 098	92 176	27 %	553	2 292	24 %
2011-2012	27 003	89 750	30 %	40	2 860	1 %
2012-2013	21 519	75 517	28 %	59	1 810	3 %
2013-2014	18 607	67 305	28 %	59	1 722	3 %
Total	**131 514**	**478 557**	**27 %**	**1 195**	**13 571**	**9 %**
UGRCLM						
2008-2009	1 739	4 780	36 %	2 120	5 045	42 %
2009-2010	2 700	7 276	37 %	10 807	20 146	54 %
2010-2011	3 570	6 995	51 %	13 327	28 573	47 %
2011-2012	4 591	9 114	50 %	10 001	20 953	48 %
2012-2013	1 926	5 371	36 %	4 309	10 267	42 %
2013-2014	3 333	9 198	36 %	2 998	5 803	52 %
Total	**17 859**	**42 734**	**42 %**	**43 562**	**90 787**	**48 %**
GSN						
2008-2009	5 057	11 014	46 %	615	6 820	9 %
2009-2010	6 596	13 991	47 %	55	6 955	1 %
2010-2011	5 758	15 304	38 %	543	7 078	8 %
2011-2012	6 153	14 514	42 %	725	6 472	11 %
2012-2013	9 415	19 058	49 %	129	5 117	3 %
2013-2014	7 576	16 618	46 %	174	4 983	3 %
Total	**40 555**	**90 499**	**45 %**	**2 240**	**37 425**	**6 %**

	Dossiers de contentieux			Dossiers de consultation		
	Heures des parajuristes	**Nombre total d'heures de services juridiques**	**% des heures par les parajuristes**	**Heures des parajuristes**	**Nombre total d'heures de services juridiques**	**% des heures par les parajuristes**
SEI						
2008-2009	20	373	5 %	7 730	26 527	29 %
2009-2010	16	1 161	1 %	6 569	25 521	26 %
2010-2011	34	2 420	1 %	7 941	26 760	30 %
2011-2012	36	363	10 %	8 536	30 685	28 %
2012-2013	164	1 428	11 %	8 984	27 229	33 %
2013-2014	2	996	0 %	12 197	41 688	29 %
Total	**272**	**6 741**	**4 %**	**51 957**	**178 410**	**29 %**

Source : iCase

Utilisation du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges

L'examen des documents et les entrevues avec les intervenants ont mis en lumière l'incidence importante de l'élargissement des obligations en matière de communication préalable et l'importance accrue de la preuve électronique sur la charge de travail de la Direction du contentieux. La divulgation de documents pendant les litiges exige un soutien parajuridique et technologique important, qui représente une bonne partie du travail de la Direction du contentieux. Au cours des dernières années, les exigences relatives à la divulgation sont devenues de plus en plus nombreuses et complexes, pour bien des raisons. Elles ont augmenté en partie à cause de l'utilisation accrue du courriel comme principal moyen de communication entre les ministères clients; le volume de matériel pouvant être pertinent s'est accru et leur examen exige plus de temps qu'auparavant. De plus, les documents et les intervenants mentionnent une augmentation de la demande pour la divulgation de renseignements sensibles ainsi qu'un accroissement de la complexité des exceptions relatives à la divulgation et des exigences en matière de caviardage.

Le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges est un ajout relativement récent à la Direction du contentieux qui offre un point d'accès unique à Justice Canada pour les ressources et les services relatifs à la communication préalable, à la preuve électronique et à la divulgation; des conseils procéduraux, pratiques et juridiques de fond aux avocats des bureaux de contentieux et aux unités de services juridiques; des conseils aux hauts fonctionnaires et aux ministres sur la stratégie et les questions relatives à la preuve électronique; ainsi que des activités d'apprentissage et de formation sur la communication préalable, la preuve électronique et la divulgation. Le Groupe comprend des avocats et des parajuristes dont le travail consiste exclusivement à aider les équipes de contentieux à examiner et à analyser la pertinence des

documents, leur caractère confidentiel et d’autres aspects. Ils utilisent des logiciels et des techniques spécialisées pour examiner rapidement, efficacement et avec précision de grandes quantités de documents. L’équipe de gestion de la preuve peut appuyer tous les avocats plaidants du ministère de la Justice et doit appuyer les équipes de contentieux (plutôt que de s’approprier leur travail) et réduire la nécessité d’impartir du travail de traitement de l’information.

Ces améliorations apportées à l’examen des documents et au traitement des preuves devraient accroître l’efficacité de plusieurs façons, notamment :

- en réduisant la nécessité de confier à des personnes de l’extérieur les tâches relatives à l’examen des documents et au traitement des preuves (bien que, selon des documents internes, certaines tâches, comme la numérisation et le codage, continueront d’être imparties);
- en faisant en sorte que les preuves électroniques des dossiers de contentieux soient traitées de la même manière;
- en fournissant une source d’expertise sur l’organisation et la structuration des preuves.

Le Groupe est encore trop nouveau pour avoir fait la preuve des économies qu’il permettra au Ministère de réaliser, mais on prévoit que des coûts de l’ordre de 9,5 millions de dollars auront été évités d’ici à 2016-2017. Ces économies ne devraient pas entraîner la réduction des ETP ou des coûts de l’impartition, vu l’augmentation projetée de la demande pour le traitement de la preuve électronique. Elles devraient plutôt réduire l’augmentation des coûts grâce à des gains d’efficience. À l’heure actuelle, l’objectif de ce groupe est de traiter 25 % de la charge totale de travail en matière de documents (surtout les plus gros dossiers), 25 % devant être impartis et 50 % être traités par les avocats (petits dossiers). Selon les estimations, le Groupe traite à l’heure actuelle près de 12 % de la charge totale de travail relative aux documents. Les résultats du sondage de la Direction du contentieux montrent que le Groupe est peu connu, puisque 37 % des avocats dont le travail consiste surtout à traiter des dossiers de contentieux disent soit qu’ils n’ont jamais eu affaire à lui, soit que cela ne s’applique pas à leur travail. L’expérience avec le Groupe a en général été positive, car un peu plus du tiers (35 %) des répondants la considèrent comme excellente ou supérieure à la moyenne, 24 % estiment qu’elle a été moyenne, et 2 % qu’elle a été mauvaise.

Résoudre les questions de manière efficace et efficiente

Règlement des différends

Un autre domaine ciblé par l'optimisation des processus de 2012 comprend la négociation des attentes en matière de service et l'obtention des clients du mandat de régler les affaires rapidement dans les dossiers de contentieux comme manière de veiller à ce que les résultats souhaités par les clients soient obtenus à un coût abordable. Cette mesure d'optimisation correspond à un engagement de longue date de Justice Canada d'utiliser des stratégies de résolution rapide ayant consisté à élaborer des politiques, à s'engager à offrir de la formation sur les processus efficaces de règlement des différends, ainsi que des outils (p. ex., des modèles, des trousses d'outils, des listes de contrôle) pour aider les avocats. La SCAC a également élaboré ses propres ressources pour le règlement des différends, entre autres des listes de contrôle, des compétences et des documents d'orientation.

Tous les dossiers ne conviennent pas pour le règlement des différends, de sorte qu'il peut ne pas être souhaitable de tenter de négocier un règlement ou d'utiliser d'autres processus de règlement des différends. Le règlement rapide des différends peut ne pas convenir dans les affaires portant sur des enjeux de droit public ou constitutionnel, les questions importantes de principes, de droits ou de politiques gouvernementales qui doivent être confirmées par les tribunaux, ou les enjeux pour lesquels la loi doit être appliquée de manière uniforme. Les litiges peuvent être préférables dans les affaires de ce genre. Par conséquent, bien que le règlement rapide des différends soit encouragé, il ne faut pas s'engager dans cette voie dans toutes les affaires.

Selon plusieurs sources d'information (les entrevues avec les principaux intervenants, les enquêtes auprès des clients, le sondage de la Direction du contentieux, les études de cas), la Direction du contentieux semble en règle générale utiliser les processus de règlement des différends, s'il y a lieu. Plus des trois quarts des avocats ayant répondu au sondage (77 %) envisagent souvent ou régulièrement d'utiliser des options de règlement des différends dans leurs dossiers. De plus, près des trois quarts (73 %) des répondants au sondage estiment que les processus de règlement des différends sont utilisés à bon escient[82]. Les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients confirment que la Direction du contentieux aide les clients à régler rapidement; en 2012, la

[82] Très peu de répondants ont dit que les solutions de règlement des différends étaient sous-utilisées (7 %) ou surutilisées (2 %). Deux répondants sur 10 environ (17 %) ne pouvaient donner d'avis et ont répondu soit qu'ils ne savaient pas ou que cela ne s'appliquait pas à leur travail.

Direction a obtenu une note de 8,0 sur 10 (contre 7,7 en 2009) pour sa capacité de trouver des moyens de prévenir ou de régler les différends d'ordre juridique à la première occasion.

Les données recueillies dans le cadre de l'évaluation montrent qu'il serait possible d'améliorer les types de solutions utilisées en matière de règlement des différends, mais il faudrait procéder à une étude plus approfondie pour parvenir à une conclusion définitive. Selon les répondants au sondage de la Direction du contentieux, la négociation est l'option de règlement des différends la plus souvent utilisée, suivie par la médiation imposée par le tribunal. Très peu de répondants ont dit travailler à des dossiers dans lesquels d'autres solutions, comme la médiation volontaire ou l'évaluation objective (ou un arbitrage non exécutoire) ont été tentées. Ce résultat est similaire aux conclusions des examens internes, selon lesquels on a peu souvent recours à d'autres formes de règlement des différends (médiation volontaire, conférence de gestion de l'instance dans le but de la régler et conférences de règlement), bien que la négociation soit beaucoup utilisée dans les dossiers de contentieux. L'utilisation limitée d'autres types de processus de règlement des différends que la négociation explique peut-être la note de 7,9 sur 10 (soit 0,3 de moins que sa note de 2009 et moins que la cible ministérielle de 8,0) accordée à la Direction dans l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2012, pour ce qui est de trouver des occasions de recourir à des pratiques de règlement des différends, lorsqu'elles conviennent. Comme la marge d'erreur était élevée pour cette note, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

C'est en général le client qui décide s'il faut avoir recours au règlement des différends, de sorte que son utilisation (ou sa non-utilisation) relève de questions sur lesquelles la Direction du contentieux n'a pas de contrôle direct. Certains des principaux intervenants de la Direction ont fait remarquer que les clients ne cherchent en général pas à régler rapidement un différend avant que la Direction du contentieux ne s'occupe du dossier. De plus, bon nombre des principaux intervenants (représentant la Direction du contentieux et les USJM) ont indiqué que la Direction a toujours la résolution des différends à l'esprit et fait bon usage des pratiques de règlement des différends (dont la médiation, les conférences préparatoires, la discussion entre les avocats et le règlement) lorsqu'elles sont appropriées. Toutefois, quelques-uns ont mentionné que, puisque certains clients sont opposés à un règlement, la Direction a moins d'occasions d'utiliser d'autres solutions de rechange pour le règlement des différends qu'elle ne le voudrait. La réticence des clients n'est pas universelle : certains des principaux intervenants représentant les ministères clients qui ont discuté de l'utilisation de solutions de règlement rapide ont mentionné qu'ils examinent ces solutions et qu'ils considèrent le tribunal comme une mesure de dernier recours. De même, quelques-uns des représentants des USJM ont dit que leurs clients sont ouverts à l'idée de régler rapidement les différends.

Selon les données d'iCase, le taux de règlement des différends de la SCAC est comparable à celui du reste de Justice Canada[83]. Dans le plus récent Rapport ministériel sur le rendement (2011-2012) pour lequel le taux de règlement est disponible, 23 % des dossiers de contentieux ont été réglés (ministère de la Justice du Canada, 2012a). La méthode de règlement la plus souvent indiquée par la SCAC dans iCase est la négociation[84]. Les autres méthodes de règlement des différends combinées (c.-à-d. la médiation obligatoire, la médiation volontaire, et les autres processus judiciaires) sont utilisées dans 30 % environ des règlements, par comparaison à 70 % pour la négociation.

Tableau 18 : Utilisation des processus de règlement des différends par la SCAC, par résultat de cas (2008-2009 à 2013-2014)

	2008-2009 (n=534)	2009-2010 (n=926)	2010-2011 (n=566)	2011-2012 (n=835)	2012-2013 (n=768)	2013-2014 (n=391)
Dossiers tranchés	51 %	37 %	50 %	62 %	59 %	62 %
Règlement	32 %	22 %	31 %	22 %	24 %	28 %
Fermeture administrative/ transfert	16 %	19 %	19 %	16 %	18 %	10 %
Pas indiqué	1 %	22 %	<1 %	-	<1 %	-
Total	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Nota : Les pourcentages ayant été arrondis, leur somme peut ne pas être égale à 100 %.
Source : Données d'iCase (dossiers de contentieux fermés de la SCAC)

Mieux comprendre le règlement des différends, savoir entre autres s'il est possible d'avoir davantage recours aux processus de règlement des différends et si ces processus pourraient être utilisés plus rapidement (avant même que la Direction du contentieux ne s'en occupe), fait partie de l'optimisation des processus et dépasse la portée de la présente évaluation. Les résultats de celle-ci montrent toutefois que la Direction utilise à l'heure actuelle le règlement des différends et que son taux de règlement est à peu près le même que celui du Ministère dans son ensemble.

[83] Cette section ne porte pas sur les autres unités de la Direction du contentieux, parce qu'ils ne mènent pas le type de litige qui peut vraisemblablement être résolu en dehors du tribunal ou parce que, dans le cas de l'UGRCLM, la question des dossiers connexes fait que l'évaluation du recours au règlement des différends à partir des données d'iCase n'a pas de sens.

[84] Les données d'iCase sont difficiles à interpréter puisqu'on considère les retraits et les abandons comme étant des dossiers « réglés ». Pour déterminer le taux de règlement, et pour que celui-ci soit comparable aux statistiques de Justice Canada, ces dossiers ont été inclus. Cependant, seules les autres catégories de dossiers « réglés » ont été prises en compte lorsqu'il s'est agi de déterminer les types de solutions de règlement utilisés, puisque ce sont des méthodes de règlement des différends.

5. CONCLUSIONS

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

5.1. Pertinence

Les services juridiques offerts par la Direction du contentieux sont-ils toujours nécessaires?

La Direction du contentieux continue d'offrir des services pertinents par rapport aux besoins du gouvernement du Canada. Plus particulièrement, la Direction répond aux besoins du gouvernement par le rôle de coordination de tous les litiges dans lesquels le gouvernement est partie prenante joué par le SPGA, Contentieux, et à l'expertise juridique spécialisée et centralisée (SCAC, UGRCLM, GSN et SEI) et au soutien juridique (CGPC et Bureau national de la preuve électronique) offerts par ses unités.

L'augmentation de la demande pour les services de la Direction du contentieux montre bien que son existence répond toujours à une nécessité. Bien que les changements des indicateurs de la demande aient varié selon les unités de la Direction du contentieux, les données d'iCase montrent qu'au cours de la période visée par l'évaluation, le nombre de dossiers activement gérés par la Direction et le nombre total d'heures qu'elle a consacrées à ces dossiers ont tous deux augmenté. L'augmentation de l'effort consacré aux dossiers de contentieux semble être causée par les tendances en matière de pratique du droit, ainsi que par l'augmentation de la complexité des dossiers et du volume de documents et de preuves associés à ces dossiers.

La prestation de services juridiques par la Direction du contentieux continue-t-elle de répondre aux priorités et aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?

L'évaluation a permis de constater que le travail de la Direction du contentieux correspond étroitement aux priorités du gouvernement fédéral, et que les plans et les priorités du ministère de

la Justice en relation avec le travail de contentieux varient en réponse aux changements des priorités fédérales. Les constatations de l'évaluation montrent aussi que le travail de la Direction du contentieux aide le ministre de la Justice et Procureur général du Canada à s'acquitter de ses responsabilités en vertu de diverses lois fédérales, dont la *Loi sur le ministère de la Justice*, la *Loi sur l'extradition*, la LEJMC, la *Loi sur la preuve du Canada*, la *Loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité*, la *Loi sur la protection de l'information*, et la *Loi sur les infractions en matière de sécurité*. Ce faisant, la Direction du contentieux aide le ministre à « veiller au respect de la loi dans l'administration des affaires publiques » (et donc à s'acquitter des obligations mentionnées à l'article 4 de la *Loi sur le ministère de la Justice*).

La prestation de services juridiques par la Direction du contentieux est-elle conforme aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et au mandat du Ministère?

Le ministère de la Justice est tenu, aux termes de la *Loi sur le ministère de la Justice*, d'aider le ministre de la Justice et Procureur général du Canada à s'acquitter de son rôle. En menant des litiges au nom de la Couronne (où elle représente tous les ministères et organismes gouvernementaux), et en coordonnant les services de contentieux partout au gouvernement, la Direction du contentieux aide le Procureur général du Canada à remplir son rôle en vertu de la Loi, à savoir mener et régler les litiges dans lesquels la Couronne ou des ministères sont parties (alinéa 5*d*)), et conseiller les chefs des divers ministères sur les questions de droit qui concernent leurs ministères (alinéa 5*b*)). De plus, par le travail du SEI et du GSN, la Direction du contentieux remplit les fonctions que lui délègue le ministre en vertu de la législation sur les mesures d'extradition, l'entraide juridique, et la sécurité nationale.

Les résultats de l'évaluation montrent aussi que la Direction du contentieux aide le ministère de la Justice à atteindre ses résultats stratégiques. Le travail de la Direction portant sur l'accès à la justice (p. ex., par sa participation au Groupe de travail sur l'accès à la justice) aide le Ministère à assurer un système de justice canadien équitable, pertinent et accessible (le premier résultat stratégique). Sa fourniture de services adaptés et de haute qualité essentiellement à tous les ministères et organismes fédéraux aide le Ministère à atteindre son deuxième résultat stratégique (un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité).

5.2. Efficacité – rendement

Dans quelle mesure la Direction du contentieux obtient-elle les résultats escomptés?

Services de contentieux et conseils juridiques de haute qualité, adaptés et offerts au moment opportun : Les résultats de l'évaluation indiquent de façon concluante que le ministère de la Justice respecte son engagement d'offrir en temps opportun des services juridiques de haute qualité, adaptés et utiles aux ministères et organismes gouvernementaux.

Plusieurs sources d'information confirment que la Direction du contentieux fournit des services de grande qualité aux ministères clients. Les résultats des entrevues avec les principaux intervenants et des études de cas, le sondage de la Direction du contentieux et les enquêtes sur la satisfaction des clients manifestent un haut degré de satisfaction à l'égard de la qualité des services de la Direction et montrent que la perception positive de la qualité de ces services est partagée par les représentants de la Direction du contentieux, des ministères clients et des autres secteurs du ministère de la Justice. Selon les intervenants de l'évaluation, la qualité du service est de plus relativement constante entre les unités de la Direction du contentieux; la perception de la qualité était élevée chez les principaux intervenants et les répondants au sondage, peu importe l'organisation à laquelle ils appartiennent ou leur expérience de travail avec des unités particulières de la Direction.

L'information provenant de toutes les sources montre que les services de la Direction du contentieux répondent aux besoins des clients. Les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients et des entrevues avec les intervenants indiquent un haut degré de satisfaction en ce qui concerne la sensibilité à leurs besoins et la courtoisie des services de la Direction, ainsi qu'avec la mesure dans laquelle les clients sont tenus informés des faits nouveaux dans leurs dossiers. En règle générale, le genre de questions à propos desquelles la Direction du contentieux consulte les clients et la mesure dans laquelle il y a interaction directe entre la Direction et les clients (ou la mesure dans laquelle les avocats de l'USJM servent d'intermédiaires dans les relations entre la Direction du contentieux et les clients) varie de façon adéquate selon le type de dossier et le ministère client. Cependant, les notes obtenues par la Direction du contentieux dans les enquêtes sur la satisfaction des clients sont légèrement inférieures à la cible ministérielle pour ce qui est de la mesure dans laquelle « les clients reçoivent à intervalles réguliers des rapports d'étape instructifs ou sont tenus continuellement au courant de l'état de leur demande de service ». Ceci indique qu'il serait possible de mieux vérifier dès le début des dossiers les attentes des clients à propos de la nature et de l'étendue des consultations et des rapports sur l'état d'avancement, et d'éclaircir les

rôles respectifs de la Direction du contentieux et des avocats de l'USJM au dossier, entre autres en ce qui a trait à la transmission de l'information aux clients.

Les évaluateurs ont découvert de solides éléments indiquant que la Direction du contentieux offre ses services au moment opportun. Toutes les sources d'information montrent que la Direction parvient à respecter les délais (échéances imposées par la cour et délais du client et autres délais internes) et à répondre rapidement aux demandes des clients.

Des positions juridiques et des conseils cohérents, ainsi qu'une approche pangouvernementale efficace : L'évaluation a permis de constater que la Direction du contentieux contribue à la cohérence au ministère de la Justice et dans l'ensemble du gouvernement du Canada. À ces deux paliers, la cohérence est facilitée par les fonctions de coordination globale remplies par le SPGA, Contentieux et les comités centraux, ainsi que par la façon dont les avocats de la Direction travaillent dans tout le Ministère et avec les autres ministères concernés par les dossiers de contentieux.

Les résultats de l'évaluation indiquent que le SPGA, Contentieux s'acquitte efficacement du rôle de coordination nationale du poste, en particulier par les contributions directes au suivi des dossiers de contentieux et à la production de documents d'information et de rapports sur ces dossiers, et par sa participation active aux comités centraux qui s'occupent de dossiers de contentieux délicats, à savoir le CNC et le CSNR. Chaque comité a son propre mandat et son propre rôle à jouer pour assurer que les dossiers de contentieux soient traités de façon cohérente; l'évaluation a permis de trouver des indices de l'efficacité de chacun de ces comités à ce sujet.

- Le CNC est un mécanisme efficace qui permet de résoudre les désaccords au sein du Ministère sur les stratégies et les approches à adopter dans les litiges et d'en assurer la cohérence. Son grand nombre de membres ainsi que sa relation de travail efficace avec les comités régionaux de contentieux aident le CNC à prendre des décisions « pangouvernementales ».
- Le CSNR est une structure de coordination qui offre un environnement sécuritaire pour la discussion et facilite de ce fait la mise en commun de l'information sur les dossiers ayant des conséquences sur la sécurité nationale, ce qui aide à coordonner le travail de contentieux, de consultation et de stratégie sur les questions de sécurité nationale et de renseignement.

Au niveau opérationnel des avocats de la Direction, les évaluateurs ont constaté que, pour l'essentiel, la Direction du contentieux a des mécanismes et des pratiques efficaces pour assurer que les conseils et les positions juridiques soient à la fois cohérents à l'interne et conformes à l'approche ministérielle relative aux dossiers de contentieux, et à ce qu'ils contribuent à l'approche

pangouvernementale en matière de dossiers de contentieux. À l'interne, la Direction du contentieux a divers mécanismes de mise en commun de l'information afin que ses unités communiquent régulièrement entre elles. Son personnel consulte régulièrement d'autres secteurs de Justice Canada, et contribue de ce fait à assurer la cohérence de l'approche pangouvernementale en matière de dossiers de contentieux. De même, toutes les sources d'information confirment que la Direction du contentieux consulte d'autres ministères et organismes fédéraux au besoin. Ces consultations contribuent à façonner l'approche pangouvernementale en matière de litiges.

Bien que les résultats de l'évaluation à propos de la cohérence soient en général positifs, les principaux intervenants ont cerné quelques lacunes ou quelques domaines dans lesquels il serait possible d'apporter des améliorations, que ce soit à propos du fonctionnement de larges structures de coordination de haut niveau, ou en ce qui a trait aux pratiques relatives à la consultation et à la communication à l'échelle de la Direction. Selon quelques-uns des principaux intervenants, il serait possible d'élargir le mandat de la Direction du contentieux et du Bureau du SPGA, Contentieux en leur confiant des responsabilités liées à l'élaboration des politiques en matière d'affaires civiles, puisqu'il y a une lacune à l'heure actuelle dans ce domaine au Ministère. Les principaux intervenants ont également mentionné des possibilités d'amélioration du fonctionnement du CNC qui, outre qu'il oriente des affaires en particulier, pourrait assurer la participation active de tous les participants aux réunions, et envisager l'élaboration de directives sur la pratique ou de lignes directrices pour les litiges. À l'échelle de la Direction, les résultats du sondage de la Direction du contentieux et des entrevues avec les principaux intervenants montrent qu'il serait possible d'améliorer la relation entre la Direction et au moins certaines USJM. Bien que la relation de travail varie naturellement d'une USJM à l'autre, la plus grande participation des USJM au travail de contentieux effectué par la Direction pourrait avoir des avantages dans certaines affaires. D'après certains des principaux intervenants, les communications et la coordination entre la Direction du contentieux (l'UGRCLM, en particulier) et les régions dans les recours collectifs pourraient également être améliorées, en particulier pour assurer que les règles provinciales en matière de recours collectifs et les cultures juridiques des provinces soient adéquatement prises en compte.

Contribution efficace et au moment opportun à la définition, à l'évaluation, à la gestion et à l'atténuation des risques juridiques : L'évaluation révèle l'importante contribution de la Direction du contentieux à la GRJ de la plupart des dossiers. Bien que la Direction s'occupe des divers aspects de la GRJ en réponse aux demandes de service et que son implication varie, par conséquent, selon les dossiers, plusieurs sources d'information indiquent un haut degré de satisfaction (parmi les clients et les représentants de la Direction du contentieux et des USJM) à l'égard de la

contribution de la Direction, le cas échéant, à la définition, à l’évaluation, à la communication, à l’atténuation et à la gestion des risques juridiques des dossiers.

Les résultats de l’évaluation font toutefois ressortir certaines limites éventuelles du protocole et des outils d’évaluation des risques que la Direction du contentieux utilise pour orienter l’évaluation et la communication des risques. Une analyse des données d’iCase, ainsi que les observations obtenues au cours des entrevues avec les principaux intervenants et du sondage de la Direction du contentieux indiquent que les avocats peuvent avoir quelques difficultés à respecter les exigences d’iCase en matière de déclaration en ce qui concerne l’évaluation des risques juridiques, et avec la mise en œuvre du nouveau cadre de GRJ pour ce qui est des dossiers de consultation. Les lacunes dans les données sur l’évaluation des risques recueillies par la Direction peuvent s’expliquer, tout au moins en partie, par la difficulté qu’éprouvent les avocats à évaluer adéquatement les risques au premier stade des dossiers (en particulier pour les recours collectifs), et par les limites de l’utilisation d’une approche standardisée (par le truchement de la nouvelle trousse d’outils et de la nouvelle grille de la GRJ) pour évaluer et expliquer le risque juridique.

Contribution à la prise de décisions éclairées : La Direction du contentieux contribue à la prise de décisions éclairées en veillant à ce que les hauts fonctionnaires connaissent les risques juridiques, les questions juridiques et les options juridiques. Pour prendre des décisions, les clients doivent évaluer les conseils de la Direction du contentieux en fonction d’autres considérations, mais des éléments probants indiquent que, la plupart du temps, ils réfléchissent aux conseils de la Direction pour élaborer des stratégies juridiques et prendre des décisions, et que ces conseils sont souvent suivis. L’évaluation a permis de constater que les pratiques de la Direction (comme la consultation régulière auprès des clients et d’autres ministères et organismes touchés, la participation des clients à l’élaboration de stratégies et de positions juridiques, et la fourniture de conseils clairs et pratiques), ainsi que l’expertise des avocats de la Direction dans des domaines du droit particuliers et dans le processus des litiges, contribuent à assurer l’utilité des conseils de la Direction du contentieux aux clients. Ces pratiques sont des facteurs importants qui expliquent que les conseils de la Direction soient dans une grande mesure pris en compte.

La Direction du contentieux soutient aussi la prise de décisions éclairées en appuyant directement le ministre de la Justice dans l’exercice de ses fonctions ministérielles. Les résultats des entrevues avec les principaux intervenants, le sondage de la Direction du contentieux et l’examen des dossiers montrent que le SEI s’acquitte des responsabilités qui lui sont déléguées en vertu de la *Loi sur l’extradition* et de la LEJMC, et que le GSN remplit son rôle de bureau de coordination au ministère de la Justice en ce qui concerne l’article 38. Par la gestion efficace de ces fonctions

déléguées et par l'information complète qu'elles communiquent, ces unités contribuent à la prise de décisions éclairées au Ministère.

La Direction du contentieux, grâce à la gestion par le CGPC du PM, soutient aussi la prise de décisions relatives à l'impartition et à la nomination des mandataires par le ministre de la Justice. Les résultats de l'évaluation indiquent que le processus de nomination de mandataires est efficace et approprié, que les mandataires sont utilisés adéquatement (c.-à-d. au besoin), et que les unités de la Direction du contentieux suivent activement le rendement des mandataires. Depuis la vérification du PM effectuée en 2011, le CGPC a amélioré le programme en élaborant des normes nationales et des exigences en matière de production de rapports qui rendent le processus d'embauche de mandataires et de recours à leurs services plus transparent et plus efficace.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une fonction déléguée, la Direction du contentieux soutient aussi la prise de décisions ministérielles liées à l'intervention devant les tribunaux, au dépôt des appels, et à l'approbation des positions à adopter et des mémoires à déposer devant la Cour suprême du Canada. Pour conseiller le ministre, la Direction du contentieux dispose d'un processus structuré consigné par écrit dans ses politiques et dans le Guide du contentieux des affaires civiles.

Contributions au soutien de Justice Canada à un système bijuridique et bilingue : L'évaluation établit que la Direction du contentieux aide ses employés à travailler dans un contexte juridique bilingue et répond aux besoins des clients en matière de langues officielles. Les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients et des entrevues avec les principaux intervenants indiquent un haut degré de satisfaction à l'égard de l'accessibilité des services de la Direction du contentieux – et de la capacité de la Direction de répondre aux demandes de services – dans les deux langues officielles. Les entrevues avec les principaux intervenants ont toutefois fait ressortir qu'il pourrait être possible d'améliorer le bilinguisme à la Direction en donnant aux avocats plus d'occasions de suivre de la formation linguistique.

La Direction du contentieux appuie également la capacité de Justice Canada de travailler efficacement dans un contexte bijuridique. Les séances de formation sur le système bijuridique du Canada et des pratiques telles que l'emploi de bijuristes et l'utilisation de structures qui facilitent la discussion des questions bijuridiques, aident la Direction à traiter les affaires de common law et de droit civil.

Existence de la formation, des outils, des structures et des ressources appropriées pour la fourniture de services juridiques :

Formation

La Direction du contentieux considère la formation comme une priorité. Les diverses occasions de formation que la Direction offre à ses avocats ainsi qu'aux avocats plaidants du Ministère de façon plus générale sont un exemple de cette priorité. Les dossiers de la formation montrent qu'une proportion importante des employés de la Direction du contentieux ont participé à des activités de formation en 2011-2012 et en 2012-2013. Néanmoins, selon plusieurs sources, la formation est un domaine qui pourrait être amélioré. Les suggestions faites à ce sujet consistent à offrir plus de formation sur les compétences pratiques dont les avocats débutants ont besoin (en particulier les habiletés de plaidoirie), à assurer la formation adéquate des criminalistes tout autant que des avocats plaidants de droit civil, et à offrir plus de formation dans des domaines spécialisés précis.

Outils, structures et processus

La Direction du contentieux utilise divers outils, structures et processus et diverses structures de contrôle ou de gestion de la qualité, ou y participe. Il peut s'agit d'outils et de structures officiels, tout comme il peut s'agir de pratiques officieuses visant à assurer des services juridiques de haute qualité. Les résultats de l'évaluation indiquent que de nombreux outils et de nombreuses structures (y compris les directives et les groupes de pratique du Ministère, le Comité du contentieux de la SCAC, le CNC, les pratiques de mentorat internes, et le logiciel de la preuve électronique) sont utiles pour le travail des employés de la Direction. Des problèmes qui réduisent leur utilité ont cependant été mentionnés en ce qui concerne le processus d'évaluation de la GRJ et Justipédia.

L'évaluation permet par ailleurs de conclure qu'il serait possible d'améliorer les outils, les structures et les processus pour aider la Direction du contentieux à traiter le volume croissant de documents et d'éléments de preuve des dossiers, et à gérer les documents classifiés :

- En ce qui concerne Ringtail (le logiciel de soutien au contentieux utilisé par le ministère de la Justice), les principaux intervenants ont mentionné des problèmes de rapidité du système et d'accès à distance au cours des entrevues.
- La formation du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges est une composante essentielle des efforts de la Direction pour gérer plus efficacement de grandes quantités de preuves documentaires, et pour satisfaire aux exigences croissantes en matière

d'examen de documents des dossiers de contentieux. Les résultats de l'évaluation indiquent que le Groupe est sous-utilisé, et que les avocats plaidants ne savent pas qu'il pourrait les aider.

- Les constatations montrent que la Direction du contentieux a les outils et les processus nécessaires pour traiter adéquatement l'information classifiée, et qu'elle suit les normes du gouvernement pour le stockage des documents classifiés et l'accès à ces documents. Cependant, les entrevues avec les principaux intervenants ont mis en lumière un certain nombre de défis auxquels les employés de la Direction qui travaillent dans un contexte sécuritaire sont confrontés, dont les limites pour le transfert de l'information, l'accès à des programmes à jour, et le travail à distance.

Les résultats de l'évaluation montrent aussi la nécessité d'expertise et de ressources additionnelles pour les audiences et les instances électroniques, de systèmes de technologie de l'information améliorés mieux coordonnés dans l'ensemble du Ministère, d'améliorations de « l'approche des services communs » afin de réduire les fardeaux administratifs pour les avocats, ainsi que d'améliorations à iCase et à GCDocs pour faciliter la recherche de dossiers.

Ressources humaines

Bien que les résultats du SAFF indiquent une grande confiance dans les capacités des employés de la Direction, l'évaluation révèle des difficultés à propos de la conservation du personnel et de l'adéquation de certains types de personnel, en particulier les parajuristes et le personnel administratif.

5.3. Efficience et économie

La Direction du contentieux fait-elle face à des défis en ce qui concerne les ressources disponibles?

Entre 2008-2009 et 2013-2014, les dépenses de la Direction du contentieux ont augmenté de 31 %. Cet accroissement est dû aux salaires, puisque les dépenses de fonctionnement et d'entretien ont diminué. Les dépenses salariales ont augmenté en bonne partie en raison de l'augmentation du personnel, qui a connu une hausse de 25 % pendant la période visée par l'évaluation. Il a été nécessaire d'embaucher vu l'accroissement de la charge de travail, la plupart des unités de la Direction ayant fait face à une demande accrue pour leurs services.

Nous avons eu de la difficulté à évaluer si les ressources actuelles sont suffisantes. Bien entendu, les intervenants de la Direction du contentieux ont signalé les pressions de la charge de travail et la nécessité de travailler de longues heures lorsque la demande atteint des sommets. Toutefois, le niveau annuel moyen d’effort par avocat et parajuriste semble raisonnable pour la plupart des unités de la Direction, selon les données d’iCase. Cette conclusion a deux limites. L’une, c’est que le personnel du SEI a fait remarquer que ses membres ne consignent pas de façon très précise les heures qu’ils effectuent, et que le SEI a fait des efforts pour assurer que ce soit fait correctement, provoquant une augmentation assez considérable du nombre d’heures. Ce qui soulève la question de savoir si la sous-déclaration dans iCase se produit aussi dans d’autres unités. La deuxième est la déclaration du temps consacré aux dossiers ministériels (c.-à-d. au travail non juridique pour le Ministère), qui a beaucoup augmenté pour la SCAC au cours de la période visée par l’évaluation (de 9 % du temps total à 28 %). Il n’y a pas que les avocats-conseils qui ont déclaré avoir consacré beaucoup de temps aux questions ministérielles; c’est le cas aussi des avocats débutants et des parajuristes. Si on s’attend à ce que la plupart des avocats et des parajuristes consacrent le plus de temps possible aux dossiers des clients, c’est la tendance inverse qui se produit pour la SCAC. Encore une fois, cette augmentation rapide et inexpliquée est peut-être due à l’inexactitude de la déclaration. Bien comprendre le travail de la Direction et évaluer si les ressources sont adéquates et utilisées de façon optimale dépend de la saisie de données correcte et de l’affectation des heures.

Dans quelle mesure les services de la Direction du contentieux sont-ils fournis de façon rentable?

L’évaluation permet de conclure que la Direction du contentieux suit en règle générale le Modèle de pratique du droit et affecte les ressources en se fondant sur l’importance du risque juridique et la complexité des dossiers. Cette approche met l’accent sur l’utilisation efficace des ressources, puisque le travail peu complexe et à faible risque est affecté aux avocats débutants et les dossiers plus complexes et à risque élevé sont affectés aux avocats-conseils. Toutes les sources d’information indiquent que les dossiers et les tâches sont convenablement affectés. De plus, comme il fallait s’y attendre, le niveau d’effort (le nombre d’heures) consacré aux dossiers augmente en général à mesure que le risque juridique et le degré de complexité s’accroissent.

La délégation inclut aussi le recours à des parajuristes. Les avocats et les parajuristes affirment que la production de documents est la première activité pour laquelle on fait appel aux parajuristes. Toutefois, il a été démontré que la Direction du contentieux fait appel aux parajuristes pour toute une gamme d’activités, surtout au sein du SEI, où on leur confie des tâches très spécialisées. Quoi qu'il en soit, plus de la moitié des parajuristes sondés estiment qu’ils ont, de temps à autre, travaillé sur des dossiers où les avocats ont consacré du temps à des tâches qu’ils auraient pu effectuer. Ceci

indique qu'on pourrait augmenter les types d'activités confiées aux parajuristes, selon ce que les ressources permettent.

L'incidence de l'élargissement des obligations en matière de communication préalable et de la croissance de la preuve électronique sur la charge de travail de la Direction du contentieux et du Ministère dans son ensemble est substantielle. Le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges est censé permettre au Ministère de réaliser des économies en servant de point d'accès unique aux ressources, aux services et aux conseils en matière de communication préalable, de preuve électronique et de divulgation. Bien qu'il n'existe pas encore de données sur les gains d'efficience et les économies que le Groupe pourrait faire réaliser, il répond à un sujet de préoccupation à la Direction du contentieux et au Ministère.

Une autre façon de maîtriser les coûts juridiques et d'offrir des services efficients consiste à régler les cas de manière efficace et rentable. Ce ne sont pas tous les dossiers qui conviennent pour les processus de règlement des différends, parce que, pour certaines questions, il faut laisser, et on souhaite laisser, la décision au tribunal. Selon plusieurs sources d'information, la Direction du contentieux semble en règle générale avoir recours à des processus de règlement des différends, lorsque c'est opportun. Une amélioration possible consisterait à élargir les types de processus tentés (la négociation reste la méthode la plus utilisée), mais il faudrait procéder à une étude plus approfondie pour tirer une conclusion définitive à ce sujet.

6. RECOMMANDATIONS

Cette dernière section du rapport présente les recommandations et la réponse de la direction.

Enjeu 1 : Communication et Collaboration

Bien que l'évaluation montre que les avocats de la Direction du contentieux et les USJM se consultent régulièrement, les résultats du sondage de la Direction du contentieux et des entrevues avec les principaux intervenants révèlent qu'on pourrait améliorer la relation entre la Direction du contentieux et au moins certaines des USJM. Dans certains cas, on pourrait tirer avantage d'une plus grande participation des USJM dans le travail de contentieux effectué par la Direction.

En ce qui concerne les dossiers de recours collectifs, certains intervenants principaux ont soulevé le besoin d'une plus grande précision des rôles et des responsabilités, ainsi que d'une amélioration des communications et de la coordination entre la Direction du contentieux et les bureaux régionaux.

Recommandation 1 :

> **La Direction du contentieux devrait appliquer les principes de gestion de projet de litiges afin de préciser, au début des procédures litigieuses, les tâches et les responsabilités de chaque membre d'équipe, convenablement adaptées à chaque dossier.**

Réponse de la direction :

> *D'accord. Les principes de gestion de projets juridiques du Ministère seront appliqués au début des procédures litigieuses, et la Direction du contentieux restera en liaison avec le chef de la gestion de projets juridiques du Ministère.*

Enjeu 2 : Formation

L’évaluation indique que la Direction du contentieux estime que la formation est une priorité et qu’elle offre diverses possibilités de formation. L’évaluation révèle toutefois la présence de lacunes dans les possibilités de formation offertes, notamment en habiletés de plaidoirie pour les avocats débutants.

Recommandation 2 :

> **La Direction du contentieux devrait déterminer s'il existe des moyens d'améliorer la gamme de possibilités de formation pour qu’elle réponde aux besoins de ses avocats.**

Réponse de la direction :

> *D’accord. Le SPGA, Contentieux et la Direction du contentieux travailleront avec les directeurs généraux régionaux, la Direction générale du développement professionnel et d’autres intervenants afin de sonder les besoins en formation des avocats plaidants du ministère de la Justice à l’échelle nationale, les possibilités de formation offertes actuellement, les pratiques exemplaires et les enseignements tirés afin de fournir un meilleur aperçu de la façon la plus rentable de répondre aux besoins en formation ayant trait aux litiges au cours des prochaines années.*

Enjeu 3 : Utilisation du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges

Le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges a été créé pour combler les besoins croissants de preuve électronique. Plusieurs gestionnaires et avocats-conseils ont noté que l’équipe des services de soutien et de gestion de la preuve du Groupe avait aidé la Direction à gérer la hausse des exigences en matière de révision de documents. Les résultats de l’évaluation indiquent toutefois qu’on ne fait pas suffisamment appel au Groupe et que les avocats de la Direction ne sont pas assez au fait de l’aide qu’il pourrait leur apporter.

Recommandation 3 :

> **La Direction du contentieux devrait déterminer comment faire un usage optimal du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges et ainsi apporter un soutien plus large à la Direction et aux portefeuilles des services juridiques.**

Réponse de la direction :

D'accord. Les objectifs de mise en œuvre de l'examen des services juridiques ont dépassé les activités décrites dans l'évaluation, qui a débuté avant les engagements concernant l'examen des services juridiques. Les engagements relatifs à l'examen des services juridiques devront être conclus au plus tard le 31 mars 2017.

La Direction du contentieux poursuivra ses efforts en vue de réaliser ses objectifs de mise en œuvre sur trois ans relativement à l'examen des services juridiques, afin d'augmenter l'utilisation des outils d'examen et de traitement de documents électroniques, avec le soutien de l'équipe du Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges.

Les objectifs relatifs à la preuve électronique aux fins de l'examen des services juridiques sont remplis : on constate une hausse de l'utilisation des outils, on documente des économies et l'évitement de coûts, et la formation à l'échelle nationale est en cours.

Enjeu 4 : Conformité aux protocoles d'évaluation des risques juridiques

L'évaluation montre que la Direction du contentieux participe considérablement à la GRJ dans la plupart des dossiers. En outre, les clients, la Direction du contentieux et les représentants des USJM sont hautement satisfaits de l'apport de la Direction dans la détermination, l'évaluation, la communication, l'atténuation et la gestion des risques juridiques.

Cependant, les résultats de l'évaluation soulèvent d'éventuels problèmes de conformité des rapports d'iCase aux exigences entourant la gestion des risques et la mise en œuvre du nouveau cadre de travail de la GRJ, surtout en ce qui concerne les dossiers de consultation.

Recommandation 4 :

La Direction du contentieux devrait améliorer la conformité aux protocoles d'évaluation des risques juridiques.

Réponse de la direction :

D'accord. Améliorer le respect des exigences relatives aux rapports iCase, y compris le nouveau cadre de GRJ, grâce à de la formation et à une surveillance continue.

Depuis le début de l’évaluation, des engagements relatifs à l’examen des services juridiques concernant 1 400 heures de travail avec les clients ont été mis œuvre, et les questions de conformité entourant les rapports dans iCase ont été entièrement réglées au sein de la Direction du contentieux.

Dans les unités traitant à la fois des dossiers de litige et de consultation (le Groupe de la sécurité nationale et le Groupe d’entraide internationale), la mise en œuvre de la nouvelle grille de gestion des risques juridiques du Ministère est en cours, comme c’est le cas pour l’ensemble des groupes consultatifs de Justice.

Enjeu 5 : Conformité au protocole de comptabilité du temps dans iCase

L’évaluation de l'efficacité des services de la Direction du contentieux a présenté des difficultés. L’évaluation indique qu’il est possible que plusieurs unités de la Direction sous-déclarent leurs heures de travail dans iCase. De plus, l’évaluation montre qu’un nombre considérable d’heures de travail chez les avocats et les parajuristes sont enregistrées dans des fichiers ministériels (c.-à-d. des heures de travail non juridiques pour le Ministère), et il est alors plus difficile d'attribuer les ressources de façon optimale.

Recommandation 5 :

La Direction du contentieux devrait déployer plus d'efforts pour s'assurer de la conformité au protocole de comptabilité du temps dans iCase, afin d'évaluer plus facilement l’efficacité de la Direction.

Réponse de la direction :

D’accord. Veiller à ce que les dossiers dans lesquels le temps est consigné aient le profil voulu dans iCase, et que l’intégralité, l’exactitude et la ponctualité dans la comptabilisation du temps soient surveillées annuellement, considérant que les gestionnaires d’unité font le suivi et gèrent la conformité des données tous les mois.

RÉFÉRENCES

Barrett, S. (Août 2010). « How should law firms gear up to manage projects better? »

Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement. (2013). Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice du Canada : La perception des clients quant aux services juridiques. Résultats des services de contentieux. Rapport préparé en octobre 2013.

Direction de la vérification interne. (2011). Processus de vérification des comptes des mandataires. Ministère de la Justice du Canada. Avril 2011

Direction de la vérification interne. (2010). Cadre de recouvrement des coûts. Vérification du Cadre de recouvrement des coûts du ministère de la Justice, juillet 2010. Consulté le 9 février 2015, à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/pm-cp/ver-aud/2010/crc-crf/02.html

Direction de la vérification interne. (2008). Rapport de vérification interne. Trousse de l'avocat – Ringtail 2005. Ministère de la Justice du Canada.

Discours du Trône. (2013). Saisir le moment pour le Canada : Prospérité et opportunité dans un monde incertain. Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la quarante et unième législature du Canada. 16 octobre 2013. Consulté le 13 mars 2014, à l'adresse http://www.speech.gc.ca/sites/sft/files/sft-fr_2013_c.pdf

Discours du Trône. (2011). Ici pour tous les Canadiens et Canadiennes : Stabilité. Prospérité. Sécurité. Discours du Trône ouvrant la première session de la quarante-et-unième législature du Canada. 3 juin 2011. Bibliothèque et Archives Canada. Consulté le 18 janvier 2012, à l'adresse http://www.speech.gc.ca/local_grfx/docs/sft-ddt-2011_f.pdf

Discours du Trône (2010). Discours du Trône ouvrant la troisième session de la 40e législature du Canada. 3 mars 2010. Consulté le 19 janvier 2012, à l'adresse http://www.pco.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=information&sub=publications&doc=aarchives\sft-ddt\2010-fra.htm

Discours du Trône (2009). Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la 40e législature du Canada. 26 janvier 2009. Consulté le 19 janvier 2012, à l'adresse http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=information&sub=publications&doc=aarchives/sft-ddt/2009-fra.htm

Discours du Trône (2008). Protéger l'avenir du Canada. Discours du Trône ouvrant la première session de la 40e législature du Canada. 19 novembre 2008. Consulté le 19 janvier 2012, à l'adresse http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=information&sub=publications&doc=aarchives/sft-ddt/2008-fra.htm

Discours du Trône (2007). Un leadership fort. Un Canada meilleur. Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la 39e législature du Canada. 16 octobre 2007. Consulté le 19 janvier 2012, à l'adresse http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=information&sub=publications&doc=aarchives/sft-ddt/2007-fra.htm

Division des pratiques d'affaires. (2013). Normes de service en matière de prestation de services juridiques au sein du gouvernement. Ministère de la Justice, Canada, 30 septembre 2013.

Gouvernement du Canada. (2014). Sur la voie de l'équilibre : Créer des emplois et des opportunités. Le Plan d'action économique de 2014 : Le budget en bref. Ministère des Finances, Canada. Consulté le 13 mars 2014, à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2014/docs/bb/pdf/brief-bref-fra.pdf

Gouvernement du Canada. (2013). Emplois, croissance et prospérité à long terme. Le Plan d'action économique de 2013 : Le budget en bref. Ministère des Finances, Canada. Consulté le 13 mars 2014, à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2013/doc/bb/Brief-Bref-fra.pdf

Gouvernement du Canada. (2012). Emplois, croissance et prospérité à long terme. Le Plan d'action économique de 2012 : Le budget en bref. Ministère des Finances, Canada. Consulté le 13 mars 2014, à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2012/rd-dc/brief-bref-2012-fra.pdf

Gouvernement du Canada. (2011). La prochaine phase du Plan d'action économique du Canada : Des impôts bas pour stimuler la croissance et l'emploi. Le budget en bref. Ministère des Finances, Canada. Consulté le 19 janvier 2012, à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2011/glance-apercu/brief-bref-fra.pdf

Gouvernement du Canada. (2010). Le Plan d'action économique du Canada, 2e année. Le budget en bref de 2010 : Tracer la voie de la croissance et de l'emploi. Ministère des Finances, Canada. Consulté le 19 janvier 2012, à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2010/pdf/brief-bref-fra.pdf

Gouvernement du Canada. (2009). Le Plan d'action économique du Canada : Le Budget de 2009. Ministère des Finances, Canada. Consulté le 19 janvier 2012, à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2009/pdf/budget-planbugetaire-fra.pdf

Gouvernement du Canada. (2008). Le budget en bref de 2008 : Un leadership responsable. Ministère des Finances, Canada. Consulté le 19 janvier 2012, à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2008/pdf/brief-bref-fra.pdf

Gouvernement du Canada. (2007). Le budget en bref de 2007 : Viser un Canada plus fort, plus sécuritaire et meilleur. Ministère des Finances, Canada. Consulté le 19 janvier 2012, à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2007/pdf/brieff.pdf

Hodgart. A. (2010). *Performance Measurement for Law Firms* (Ark : 2010).

Ministère de la Justice. (2014). *Rapport ministériel sur le rendement, 2013-2014.* Consulté le 5 février 2015, à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/pm-cp/rr-dpr/2013_2014/docs/rmr-dpr.pdf

Ministère de la Justice. (2013). *Rapport ministériel sur le rendement, 2012-2013.* Consulté le 24 mars 2014, à l'adresse http://canada.justice.gc.ca/fra/pr-rp/pm-cp/rr-dpr/2012_2013/docs/rr-dpr.pdf

Ministère de la Justice. (2012a). *Rapport ministériel sur le rendement, 2011-2012.* Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/pm-cp/rr-dpr/2011_2012/rmr-dpr/tdm-toc.html

Ministère de la Justice. (2012b). Rapport sur les plans et les priorités, 2011-2012. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/jus/jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2011a). Rapport ministériel sur le rendement, 2010-2011. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/inst/jus/jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2011b). Rapport sur les plans et les priorités, 2010-2011. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/jus/jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2010a). Rapport ministériel sur le rendement, 2009-2010. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2009-2010/inst/jus/jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2010b). Rapport sur les plans et les priorités, 2009-2010. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/jus/jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2009a). Rapport ministériel sur le rendement, 2008-2009. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2008-2009/inst/jus/jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2009b). Rapport sur les plans et priorités, 2008-2009. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/jus/jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2008a). Rapport ministériel sur le rendement, 2007-2008. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/inst/jus/jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2008b). Rapport sur les plans et priorités, 2007-2008. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2007-2008/Jus-Jus/jus-jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2007a). Rapport ministériel sur le rendement. 2006-2007. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/jus/jus-fra.pdf

Ministère de la Justice. (2007b). Rapport sur les plans et priorités, 2006-2007. Consulté le 23 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2006-2007/Jus-Jus/jus-jus-fra.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2009). *Politique sur l'évaluation.* Consulté le 5 février 2015, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024&section=HTML

Statistique Canada. (2011). Résultats organisationnels du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011 : Direction du contentieux. Consulté le 6 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2011/results-resultats/bq-pq/19/160/org-fra.aspx

Statistique Canada. (2008). Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Rapport organisationnel pour : Justice Canada, Direction du contentieux. Consulté le 6 mars 2014, à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2008/results-resultats/res-fra.aspx?cd=&o1=19&o2=720&o3=000&o4=000&o5=000

Statistique Canada. (2005). Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : Rapport organisationnel pour : ministère de la Justice, Direction du contentieux des affaires civiles. Consulté le 6 mars 2014, à l'adresse http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071211083640/http://www.psagency-agencefp.gc.ca/survey-sondage/2005/results-resultats/19/720/result-f.htm

Annexe A :
Modèle logique

Modèle logique

Un modèle logique est un moyen systématique et visuel d'illustrer le lien qui existe entre les activités prévues dans le cadre d'un programme et les résultats attendus. Autrement dit, un modèle logique est une description du fonctionnement d'un programme et de ce qu'il tente de réaliser. Un modèle logique de base comporte les principaux éléments suivants :

- **Activités :** Les processus, outils, mesures et événements associés à la mise en œuvre du programme. Ces activités devraient donner les résultats escomptés.
- **Extrants :** Le produit direct des activités définies.
- **Résultats :** Les retombées du programme. Il s'agit des résultats/changements/avantages/ conséquences. Ils sont généralement présentés sous forme d'étapes successives, étant donné que le changement est de nature progressive; les résultats immédiats devraient étayer les résultats à moyen terme et les générer, tandis que les résultats à moyen terme devraient étayer et générer les résultats à long terme.

Cette section présente un modèle logique pour la Direction du contentieux, notamment une description narrative des principaux éléments, suivie d'un diagramme.

Objectif global de la Direction du contentieux : Appuie les responsabilités ministérielles et du procureur général visées dans la *Loi sur le ministère de la Justice* et les autres lois pertinentes

Contrôle

Degré d'influence

	Services de contentieux	Coordination nationale et gestion de la pratique	Services juridiques et services consultatifs juridiques	Appui direct au ministre
Activités / extrants	• Conseils et élaboration de stratégies de contentieux, notamment le recours au règlement rapide des différends • Procédures judiciaires (droit civil et common law) • Consultation au sein de Justice • Consultation avec les ministères/organismes clients • Consultation avec les autres ministères, le cas échéant • Points sur les progrès avec les ministères/ organismes clients • Appui aux décideurs du gouvernement en matière d'options juridiques et de risques juridiques	• Coordination des positions juridiques à l'échelle nationale • Surveillance des procédures en contentieux importantes, des tendances en matière de contentieux, et des enjeux susceptibles de litige • Surveillance et gestion des recours collectifs (UGRCLM) • Prestation de conseils intégrés sur les enjeux stratégiques • Instauration de mécanismes de contrôle et d'assurance de la qualité • Formation technique des avocats et soutien juridique • Échange des leçons apprises/pratiques exemplaires et des produits du travail • Gestion des ressources financières et humaines en vue de répondre à la demande de services juridiques • Détermination, évaluation, atténuation et gestion des risques juridiques* • Information des hauts fonctionnaires, gestion et appui au travail des comités • Liaison avec les bureaux régionaux et les portefeuilles	• Formulation d'opinions et de conseils juridiques (y compris les conseils en droit civil) • Formulation de conseils juridiques à l'appui des procédures de litiges ou pour les éviter • Consultation au sein de Justice • Consultation avec les ministères/organismes clients • Consultation avec les autres ministères, lorsqu'approprié • Élaboration de politiques et d'instruments de politique • Information des décideurs gouvernementaux quant aux options et aux risques juridiques	• Réception, examen et autorisation des demandes dans le cadre des traités et hors-traité en matière d'extradition et d'entraide juridique faites au Canada et par le Canada (SEI) • Réception, examen et coordination des réponses à tous les avis relevant de l'article 38 de la LPC (GSN) • Participation aux négociations des traités et des accords internationaux pertinents (SEI) • Appui direct au ministre en matière de prise de décisions • Détermination du moment d'impartir les services juridiques (UCM) • Élaboration et mise en œuvre de processus d'inscription et de sélection des mandataires (UCM) • Consignes aux mandataires et surveillance de ces derniers (UCM)
Résultats immédiats	• Services de contentieux opportuns, adaptés et de qualité	• Justice Canada donne des conseils cohérents et adopte des positions juridiques uniformes • Les risques juridiques sont repérés et évalués rapidement et uniformément* • Compréhension améliorée des décideurs par rapport aux enjeux juridiques, leurs incidences, les options et les risques éventuels • Les avocats bénéficient de la formation, des outils, des structures et des ressources nécessaires pour appuyer la prestation de services juridiques	• Conseils juridiques et conseils juridiques stratégiques opportuns, adaptés et de qualité	• Les décisions ministérielles sont éclairées • Les fonctions déléguées sont gérées de façon efficace
Résultats à moyen terme	• Défense efficace de la position du gouvernement fondée sur une approche pangouvernementale	• Conseils juridiques pris en compte par les décideurs du gouvernement	• Risques juridiques gérés et atténués efficacement *	• Justice appuie le système bijuridique et bilingue
Résultats ultimes	• La Direction du contentieux et la fonction du contentieux contribuent à un système de justice canadien équitable, adapté et accessible • La Direction du contentieux et la fonction du contentieux contribuent à un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité			

Influence

* Responsabilité partagée avec les ministères et organismes clients

Activités et extrants

La Direction du contentieux coordonne diverses activités qui peuvent être regroupées en quatre domaines principaux :

- services de contentieux, notamment la représentation par un avocat dans les affaires portées devant les tribunaux qui concernent la Couronne;
- coordination nationale et gestion de la pratique, qui donnent une orientation fonctionnelle pour assurer une démarche cohérente à l'échelle du pays et dans tout le gouvernement fédéral;
- services juridiques et services juridiques stratégiques aux ministères et organismes fédéraux;
- appui direct au ministre de la Justice dans son rôle de ministre plutôt que de procureur général du Canada.

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

Services de contentieux

Les activités de contentieux de la Direction consistent à assurer une représentation juridique pour les ministères et organismes fédéraux engagés dans des litiges qui sont appelés devant les tribunaux ou susceptibles de l'être. Les avocats de la Direction du contentieux fournissent des services de contentieux spécialisés et une expertise en matière de défense ou de réclamation au nom de la Couronne fédérale devant diverses cours provinciales et fédérales, ainsi que devant les 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 et conseils sur les dossiers de contentieux, les avocats consultent au besoin des experts spécialisés du MJ, les avocats de l'USJM, ainsi que les ministères ou organismes. Les avocats du Contentieux informent par ailleurs les responsables du gouvernement des risques juridiques associés à leurs dossiers de contentieux et ils élaborent des options permettant de réduire ces risques au moyen de stratégies d'instance.

Coordination nationale et gestion de la pratique

La participation de la Direction du contentieux et du SPAG, Contentieux à la coordination des activités de contentieux du Ministère est centrale. Bien que toutes les unités de la Direction et du Ministère dans son ensemble participent aux activités de gestion et de coordination de la pratique

du droit, trois unités clés jouent un rôle précis dans la coordination nationale et la gestion des services de contentieux :

- le Comité national du contentieux;
- l’UGRCLM;
- le CGPC.

La coordination nationale et la gestion de la pratique couvrent : la surveillance et l’analyse des tendances en matière de contentieux et la façon dont ces décisions judiciaires ou questions juridiques peuvent influer sur la capacité globale et le risque juridique du gouvernement fédéral; l’élaboration et la communication de conseils juridiques stratégiques et intégrés pour la gestion, la planification et l’évitement éventuel des procédures de contentieux; la participation active aux instances en cours en vue de donner des conseils stratégiques et de veiller à ce que des positions nationales uniformes soient adoptées par les avocats-plaidants régionaux; et l’information et l’appui aux responsables ministériels sur le plan de la gestion de leurs risques juridiques. Elles couvrent aussi le perfectionnement professionnel et la formation des avocats et du personnel parajuridique, l’échange des leçons apprises et des pratiques exemplaires, et la gestion des ressources en vue de répondre à la demande de services juridiques.

Services juridiques et services consultatifs stratégiques

Les services de consultation juridique couvrent la prestation de conseils juridiques aux responsables des ministères fédéraux sur diverses affaires concernant les enjeux juridiques qui touchent le gouvernement, notamment des conseils relatifs aux situations de contentieux et susceptibles de le devenir, ainsi que sur les instruments stratégiques ou législatifs proposés. Lors de la préparation de ces conseils, les juristes de la Direction du contentieux consultent les ministères ou organismes clients concernés et/ou les USJM. Des consultations ont lieu en outre avec les sections spécialisées, les portefeuilles et les bureaux régionaux du Ministère, 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.

Appui direct au ministre

La Direction du contentieux fournit un appui direct au ministre en ce qui a trait à son rôle et veille à ce qu’il honore ses responsabilités en vertu de diverses lois et autres domaines du droit fédéral,

notamment les suivants : sécurité nationale, aide internationale, et impartition des activités juridiques et nomination de cabinets d'avocats et de praticiens du droit du secteur privé pour la prestation de services juridiques au gouvernement fédéral. Le GSN et le SEI offrent des conseils et opinions juridiques au ministre de la Justice en ce qui a trait aux lois pertinentes, à leur fonctionnement, et aux questions liées à la divulgation possible de renseignements sensibles ou potentiellement préjudiciables. Ces groupes publient en outre des documents d'information pour le ministre et le SM de la Justice sur les questions de sécurité nationale et de renseignement, ainsi que sur les demandes d'extradition et d'entraide juridique. Le GSN et le SEI donnent également des conseils juridiques stratégiques dans leurs domaines d'expertise respectifs et exercent les pouvoirs décisionnaires qui leur ont été conférés en vertu de la loi.

Le CGPC établit le cadre à l'appui de l'impartition des services juridiques au secteur privé et articule l'orientation fonctionnelle autour du processus décisionnel en la matière. Il supervise en outre la sélection et le processus de nomination des mandataires, et établit le cadre de gestion et de surveillance des activités des mandataires et des coûts associés.

Résultats immédiats

Services de contentieux

Services de contentieux opportuns, adaptés et de qualité

Ce résultat porte sur l'efficacité des réponses aux demandes des clients en matière de services de contentieux, sur le respect des délais convenus mutuellement ou des échéances imposées par la cour, sur la production de rapports d'étapes réguliers, et sur la prestation de conseils clairs et d'orientations pratiques, en particulier pour la prévention, l'atténuation ou le règlement rapide des litiges. La stratégie d'instance qui en découle respecte les priorités et objectifs du Ministère ou de l'organisme client, tout en observant 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 à la complexité du dossier.

Coordination nationale et gestion de la pratique

Le ministère de la Justice donne des conseils cohérents et adopte des positions juridiques uniformes

La Direction du contentieux adhère à l’approche « pangouvernementale » de la prestation de conseils juridiques cohérents et de l’adoption de positions juridiques uniformes sur les dossiers de litiges. Tout un éventail de structures et de processus a été établi de sorte à veiller à ce que les positions adoptées par les juristes du Ministère sur les dossiers de litiges et les conseils juridiques offerts soient uniformes tant au sein du Ministère que du gouvernement fédéral. Les consultations et les communications étayent ce résultat. Les travaux du Comité national du contentieux sont déterminants à l’appui de cette fonction de coordination des activités de contentieux au sein du Ministère.

Les risques juridiques sont repérés et évalués rapidement et uniformément

Les avocats tiennent compte des risques juridiques dans le cadre de leur prestation de conseils juridiques à long terme et de leur assistance aux ministères et organismes clients en matière d’intervention proactive et de prévention, d’atténuation ou de gestion de leurs risques juridiques. Les avocats appliquent les grilles de risques juridiques du Ministère pour faire en sorte que ces risques soient évalués de façon uniforme selon les mêmes critères, et utilisent les processus de gestion des risques juridiques du Ministère, au besoin, par exemple lors de la préparation des plans d’urgence sur les dossiers à risque élevé. Les processus ministériels visant l’évaluation du niveau et de l’incidence des risques juridiques veillent à ce que le niveau de risque soit déterminé avec exactitude et communiqué de manière cohérente et opportune.

Compréhension améliorée des décideurs par rapport aux enjeux juridiques, leurs incidences, les options et les risques éventuels

Les conseils juridiques formulés par les avocats sont communiqués de sorte à donner aux décideurs du gouvernement fédéral une idée claire de leurs risques juridiques, des options à leur disposition en vue d’éviter ou d’atténuer ces risques, et à leur communiquer l’information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées, opportunes et stratégiques relativement à leurs programmes, politiques et activités.

Les avocats bénéficient de la formation, des outils, des structures et des ressources nécessaires pour être en mesure d’offrir des services juridiques

Dans le cadre de la gestion et de la coordination de la pratique du droit, la Direction du contentieux veille à ce que les avocats du contentieux et les consultants aient accès à la formation, aux outils,

aux structures et aux ressources nécessaires pour être en mesure d'offrir des services juridiques de grande qualité et de perfectionner leurs compétences. Ils peuvent ainsi échanger des renseignements sur les pratiques exemplaires, des directives sur les pratiques, des possibilités de formation et des mécanismes visant à informer les avocats des modifications législatives importantes.

Services juridiques et services consultatifs juridiques stratégiques

Des services juridiques et des conseils juridiques stratégiques opportuns, adaptés et de qualité

Les avocats de la Direction du contentieux formulent des conseils juridiques et des conseils juridiques stratégiques opportuns, adaptés et de grande qualité qui permettent d'anticiper les problèmes, de présenter des options et d'offrir des solutions. Leurs opinions juridiques sont claires et visent la fin prévue, notamment la prestation de conseils au début du processus de règlement des dossiers importants. Bien que les priorités des ministères et organismes clients soient prises en considération, les conseils juridiques et les conseils juridiques stratégiques sont élaborés dans le respect de la primauté de droit, de la *Loi sur le ministère de la Justice* et de la *Loi sur les textes réglementaires.* Les conseils juridiques et les conseils juridiques stratégiques sont offerts en temps opportun, de sorte que les dirigeants des ministères et organismes clients puissent en tenir compte pendant le processus décisionnaire.

Appui direct au ministre

Des décisions ministérielles éclairées

La Direction du contentieux offre des conseils juridiques et des conseils juridiques stratégiques au ministre à l'appui de ses fonctions ministérielles. La qualité et le caractère opportun des conseils juridiques qui tiennent compte des risques juridiques et des options, ainsi que de leurs incidences, permettent à la Direction du contentieux d'aider le ministre à prendre des décisions juridiques et stratégiques éclairées. À titre d'exemple, le Comité national du contentieux formule des recommandations à l'intention du ministre sur, notamment, des interventions et des présentations dans des dossiers importants, tandis que le SEI formule des conseils concernant les dossiers relevant de la *Loi sur l'extradition* sur lesquels le ministre doit se prononcer personnellement, et le CGPC formule des recommandations à l'intention du ministre pour la nomination des mandataires, fondées sur des décisions d'impartition et des processus de nomination éprouvés.

Gestion efficace des fonctions déléguées

Certaines décisions ministérielles sont déléguées à des unités de la Direction du contentieux. Celle-ci se charge de la gestion efficace de ces fonctions déléguées en veillant au respect des processus et à ce que les fonctions conférées par la loi au ministre de la Justice soient honorées. À titre d'exemple, le CGPC donne une orientation fonctionnelle en matière d'impartition, de sélection et de nomination des mandataires, ainsi que de gestion des activités et des coûts engagés par ces derniers. Le SEI se charge quant à lui des fonctions attribuées au ministre de la Justice à titre d'autorité centrale du Canada en vertu de la *Loi sur l'extradition* et de la *Loi sur l'entraide juridique en matière criminelle*. Le GSN formule des recommandations à l'intention du SPGA, Contentieux quant aux décisions d'autorisation de la divulgation de renseignements ayant fait l'objet d'un avis en vertu de l'article 38 de la *Loi sur la preuve au Canada*, et dans quelles conditions, le cas échéant.

Résultats à moyen terme

Les résultats à moyen terme ne sont pas propres au domaine d'activité, puisque tous les domaines d'activité appuient ces résultats.

Défense efficace de la position du gouvernement fondée sur une approche pangouvernementale

La Direction du contentieux se doit de veiller à ce que les intérêts de la Couronne en matière d'administration diligente de la justice soient protégés lorsqu'elle encadre le déroulement des instances, lorsqu'elle a recours au règlement, le cas échéant, et lorsqu'elle dispense des conseils juridiques. Comme tous les autres secteurs de Justice, la Direction du contentieux est tenue d'adopter une approche intégrée « pangouvernementale » en vertu de laquelle ses conseils juridiques et ses positions en matière de contentieux tiennent compte de l'incidence générale sur le gouvernement et pas seulement sur les intérêts de clients particuliers. Pour ce faire, elle consulte les autres secteurs du Ministère et, le cas échéant, d'autres ministères et organismes fédéraux. Les organismes centraux sont informés et consultés au besoin, de sorte que les positions juridiques adoptées par le Ministère tiennent dûment compte des risques éventuels pour le gouvernement fédéral dans son ensemble et y répondent.

Les conseils juridiques sont pris en compte par les décideurs du gouvernement

Grâce aux conseils juridiques opportuns, adaptés, cohérents et utiles dispensés aux ministères et organismes, les responsables gouvernementaux sont à même de prendre en considération les risques juridiques et les incidences juridiques de certaines décisions proposées en plus d'autres

facteurs déterminants (p. ex., opérationnels, politiques, financiers, etc.) dans leur processus décisionnel. Les conseils juridiques présentent aux responsables gouvernementaux différentes options pour atteindre leurs objectifs, tout en tenant compte des retombées juridiques associées à leurs décisions.

Les risques juridiques sont gérés et atténués de façon efficace

La Direction du contentieux veille à ce que les ministères et organismes clients aient accès à des conseils juridiques formulés après évaluation de leurs risques juridiques et options, afin que ces ministères et organismes clients puissent soit les prévenir ou les réduire. Les avocats consultent les représentants du client et communiquent avec eux pour les informer des risques juridiques et débattre des retombées éventuelles de ces risques. Les avocats formulent aussi des options et des stratégies dont les ministères ou organismes peuvent tenir compte pour gérer ou réduire ces risques juridiques dans le cadre de leurs réflexions générales autour de la gestion intégrée des opérations et des risques. La décision finale quant à la façon de procéder revient aux ministères ou organismes clients, dans le respect de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Cependant, les conseils de la Direction du contentieux donnent aux ministères et organismes clients les moyens de faire des choix éclairés quant à la façon de gérer leurs risques juridiques.

Le ministère de la Justice appuie le système bijuridique et bilingue du Canada

La Direction du contentieux fait en sorte que les services juridiques soient offerts dans les deux langues officielles et sous le régime des deux traditions judiciaires : la common law et le droit civil. La Direction du contentieux et le Bureau régional du Québec (BRQ) ont l'expertise et la capacité nécessaires pour appuyer le système bijuridique et bilingue du Canada. Ils sont en mesure de gérer les dossiers de contentieux dans lesquels les autres bureaux régionaux n'ont peut-être pas les ressources bilingues nécessaires. Par ailleurs, le BRQ gère tous les services du contentieux en droit civil pour le gouvernement fédéral, de concert avec la Direction du contentieux, lorsque la situation s'y prête.

Résultats ultimes

Avec l'obtention des résultats immédiats et à moyen terme, la Direction du contentieux appuie les deux objectifs stratégiques du Ministère :

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

Annexe B :
Matrice d’évaluation

Matrice d'évaluation — Évaluation de la direction du contentieux

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Calendrier de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
Pertinence				

1. Observe-t-on un besoin continu en matière de services juridiques offerts par la Direction du contentieux?
Question fondamentale 1 du CT
	• Tendances en matière de demandes de services de la Direction du contentieux
	  • Nombre de dossiers actifs par exercice et type de service (contentieux, consultation juridique, autre)
	  • Nombre total d'heures de services juridiques par exercice et type de service (contentieux, consultation juridique, autre)
	• Tendances en matière de pratique du droit (type de questions juridiques selon l'exercice financier)
	• Tendances en matière de complexité du dossier et de niveau de risque selon l'exercice financier et type de service (contentieux, consultation juridique, autre)
		• Examen des documents (p. ex., iCase, analyse de la conjoncture en ce qui a trait aux tendances liées à la pratique du droit, rapports sur le plan d'action)	En cours	Direction du contentieux

	• Exigences législatives et stratégiques	• Examen de la documentation (législation et documents d'orientation)	Évaluation	Division de l'évaluation
2. La prestation de services juridiques par la Direction du contentieux continue-t-elle de respecter les priorités du gouvernement fédéral? Question fondamentale 2 du CT	• Harmonisation du mandat et des activités de la Direction du contentieux en fonction des priorités et des engagements stratégiques du gouvernement fédéral • Évaluation de la façon dont la Direction du contentieux contribue aux priorités et objectifs du gouvernement fédéral	• Examen de la documentation (documentation décrivant la Direction du contentieux, son mandat, ses activités et les priorités fédérales qui s'y rapportent) • Entrevues avec les principaux intervenants	Évaluation	Division de l'évaluation
3. La prestation de services juridiques par la Direction du contentieux est-elle conforme à la *Loi sur le ministère de la Justice* et au mandat ministériel? Questions fondamentales 2 et 3 du CT	• Évaluation de la mesure dans laquelle les services juridiques de la Direction du contentieux sont conformes à la *Loi sur le ministère de la Justice* et au mandat du Ministère	• Examen de la documentation (législation et documents d'orientation) • Entrevues avec les principaux intervenants	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Calendrier de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
Rendement de la Direction du contentieux (efficacité) : Question fondamentale 4 du CT				
Résultats immédiats				

4. La Direction du contentieux offre-t-elle des services de contentieux et des conseils juridiques opportuns, adaptés et de qualité?	• Respect des normes de service
	• Évaluation par la Direction du contentieux et les ministères clients des services de contentieux et des conseils juridiques en fonction des éléments suivants :
	  • clarté
	  • opportunité
	  • respect des délais
	  • compréhension de la nature du problème
	  • mises à jour/rapports d’étape
	  • participation du ministère client à l’élaboration de stratégies et de positions juridiques
	  • élaboration de stratégies juridiques pertinentes par rapport à la politique du ministère client ou aux objectifs de programme
	  • collaboration efficace avec le ministère client pour déterminer et gérer les risques juridiques
	  • qualité globale
		• Examen des documents (Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice)	En cours	Direction du contentieux

		• Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation
5. Dans quelle mesure la Direction du contentieux dispense-t-elle des conseils cohérents et adopte-t-elle des positions juridiques uniformes?	• Existence de structures pour veiller à la cohérence (p. ex., comités du contentieux, groupes de pratique, directives sur la pratique, système de gestion des connaissances, Comité de la sécurité nationale et du renseignement de Justice) • Recours aux consultations aux fins de veiller à l’élaboration de conseils cohérents et à l’adoption de positions juridiques uniformes pour l’ensemble du gouvernement • Évaluation de la cohérence de l’approche adoptée face aux risques juridiques	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation
6. Est-ce que les risques juridiques sont repérés et évalués rapidement et uniformément?	• Utilisation des processus, outils et normes pour évaluer les risques juridiques	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers	Évaluation	Division de l’évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Calendrier de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
		• Études de cas		
	• Nombre et pourcentage de dossiers « impossibles à évaluer » et délai écoulé avant l'entrée des résultats de l'évaluation • Nombre moyen d'évaluations/de réévaluations des risques par dossier	• Examen de la documentation (rapports iCase) • Examen des dossiers • Études de cas	Évaluation	Division de l'évaluation
	• Uniformité de la terminologie utilisée pour évaluer et communiquer les risques juridiques • Régularité de l'évaluation des risques • Rapidité des évaluations/réévaluations des risques juridiques • Recours aux consultations pour aborder et évaluer les risques juridiques	• Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
7. La Direction du contentieux a-t-elle contribué à l'amélioration de la compréhension des questions juridiques, de leurs incidences et des risques éventuels par les décideurs?	• Protocoles d'entente détaillant les rôles et responsabilités se rapportant au risque juridique • Communication des stratégies de gestion des risques juridiques et des mesures d'atténuation aux ministères clients • Évaluation de la contribution de la Direction du contentieux à l'amélioration de la compréhension des enjeux et des risques juridiques par les clients	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

8. Les avocats bénéficient-ils de la formation, des outils, des structures et des ressources nécessaires à l'appui de leur prestation de services juridiques?	• Nature et type d'outils et de structures
	  • Pratiques exemplaires
	  • Directives sur les pratiques
	  • Groupes de pratique
	  • Comités
	• Utilisation des outils et structures
		• Examen des documents
		• Entrevues avec les principaux intervenants
		• Examen des dossiers
		• Études de cas
			Évaluation	Division de l'évaluation

	• Satisfaction par rapport aux outils, structures et ressources			
	• Nature et fréquence de la formation • Harmonisation de la formation avec les plans d'apprentissage individuels • Nombre d'avocats et d'employés de soutien formés	• Examen de la documentation (rapports sur les activités de formation)	En cours	Direction du contentieux

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Calendrier de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
	• Satisfaction par rapport à la formation	• Entrevues avec les principaux intervenants	Évaluation	Division de l’évaluation
	• Niveau et pertinence des ressources (humaines, financières, information, formation, technologie) pour appuyer le travail de la Direction du contentieux	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants	Évaluation	Division de l’évaluation
9. Dans quelle mesure la Direction du contentieux contribue-t-elle à un processus décisionnel éclairé du Ministère?	• Dispense de conseils juridiques opportuns assortis d’options, d’incidences et de recommandations • Élaboration de cadres opérationnels et de politiques visant à orienter la prise de décisions (p. ex., Cadre des marchés de services juridiques) • Les processus décisionnels sont suivis et documentés (p. ex., pour les décisions quant aux interventions de la Cour, la nomination des mandataires et la détermination visant à remettre des individus entre les mains de pays étrangers)	• Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers	Évaluation	Division de l’évaluation
10. Dans quelle mesure les fonctions ministérielles déléguées sont-elles gérées de façon efficace?	• Les processus décisionnels et de contrôle sont suivis et documentés (p. ex., pour les responsabilités déléguées en vertu de la *Loi sur l’extradition*, de la *Loi sur l’entraide juridique en matière criminelle* et de l’article 38 de la LPC) • Les pratiques de gestion de l’information appropriées sont suivies dans les bureaux où existe une délégation de fonctions à l’appui d’une mesure exacte de l’utilisation des ressources	• Entrevues avec les principaux intervenants • Études de cas • Examen des dossiers	Évaluation	Division de l’évaluation
Résultats à moyen terme				
11. Dans quelle mesure la Direction du contentieux défend-elle de façon efficace une approche pangouvernementale?	• Évaluation pour déterminer si une approche intégrée pangouvernementale est adoptée pour la prestation de services juridiques, le cas échéant • Les avocats du MJ collaborent entre eux • Les avocats consultent les clients et les autres intervenants pour l’élaboration de positions et de stratégies juridiques qui tiennent compte des intérêts du gouvernement, le cas échéant, par opposition à une prise en compte exclusivement axée sur les intérêts individuels des clients	• Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Calendrier de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
	• Recours à des processus d'examen par les pairs, notamment les comités du contentieux			

12. Les conseils juridiques de la Direction du contentieux sont-ils pris en compte par les décideurs du gouvernement?	• Prise en compte des conseils juridiques et des conseils juridiques stratégiques de la Direction du contentieux par les décideurs aux fins de l'élaboration des programmes et des politiques (p. ex., preuve de la prise en compte des conseils juridiques dans les consignes au client)
	• Évaluation par la Direction du contentieux et les clients des conseils juridiques par rapport aux aspects suivants :
	  • participation du ministère client à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques
	  • élaboration de stratégies juridiques pertinentes pour les objectifs de politique et/ou de programme du client
		• Examen des documents (Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice)
		• Entrevues avec les principaux intervenants
		• Examen des dossiers
		• Études de cas
		• Groupes de discussion
			Évaluation	Division de l'évaluation

13. Est-ce que les risques juridiques sont gérés et atténués de façon efficace?	• Prise en compte des risques juridiques aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques, des programmes et des stratégies d'instance des clients • Utilisation de conseils juridiques pour prévenir, atténuer ou gérer les risques juridiques • Les dossiers à risque élevé sont impartis et communiqués de façon appropriée (p. ex., rapports d'alerte, niveau de participation de l'avocat-conseil) • Les plans de mesures d'urgence sont utilisés dans les dossiers présentant des risques élevés • Évaluation de l'efficacité des stratégies de gestion et d'atténuation	• Examen des documents (Enquête sur la satisfaction des clients du MJ, iCase) • Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
14. Comment la Direction du contentieux contribue-t-elle à l'appui par Justice d'un système bijuridique et bilingue?	• Consultations autour des aspects bijuridiques des questions juridiques • Groupes de pratiques et autres structures au sein de la Direction du contentieux qui impliquent la participation de praticiens issus des deux systèmes juridiques • Des politiques internes qui reflètent et appuient le système bijuridique et bilingue • Évaluation de la Direction du contentieux et de la fonction du contentieux à titre de centre d'expertise pour la	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Calendrier de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
	prestation de services de contentieux dans un système bijuridique et bilingue			
Résultat ultime				
15. Dans quelle mesure la Direction du contentieux contribue-t-elle à des services juridiques efficaces et adaptés pour seconder le gouvernement fédéral?	• Contribution de la Direction du contentieux à la prestation de services juridiques efficaces et adaptés	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation
16. Dans quelle mesure la Direction du contentieux contribue-t-elle à un système de justice équitable, adapté et accessible qui reflète les valeurs canadiennes?	• Contribution de la Direction du contentieux à un système de justice équitable, adapté et accessible qui reflète les valeurs canadiennes	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation
17. Quels sont les facteurs favorables ou défavorables à l’obtention des résultats escomptés?	• Contraintes sur le plan des capacités visant l’atteinte des résultats • Facteurs appuyant l’obtention des résultats	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation
Rendement de la Direction du contentieux (efficience, économie) : Question fondamentale 5 du CT				
18. La Direction du contentieux fait-elle face à des défis en ce qui concerne la disponibilité des fonds, la structure organisationnelle, la dotation ou le soutien interne (formation, technologie, recherche)?	• Prévision des besoins en matière de ressources comparés aux ressources disponibles • Défis en matière de ressources • Évaluation de l’efficacité de la structure organisationnelle de la Direction du contentieux	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation
19. Est-ce que le travail de la Direction du contentieux pourrait être réalisé/effectué	• Combinaison de ressources juridiques (ETP/heures par groupe et niveau) selon la complexité des dossiers et le niveau de risque	• Examen de la documentation (rapports iCase)	En cours	Direction du contentieux

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Calendrier de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
de façon plus efficiente et plus économique?	• Les ressources sont attribuées conformément au plan d'activités et aux ententes avec les clients • Impartition, dans la mesure du possible, de dossiers particuliers ou de tâches dans certains dossiers (p. ex., gestion des documents) • Tendances en matière de responsabilités d'urgence			
	• Mesures en place pour gérer les efficiences et le coût des services juridiques ainsi que leur efficacité (p. ex., modèle de pratique du droit, groupes de pratique, recours à des processus, des pratiques, des approches uniformisés pour l'attribution des travaux et la détermination du moment auquel les impartir, les outils de gestion de l'information comme iCase) • Améliorations suggérées en ce qui a trait à l'efficience	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
	• Autres approches de la prestation de services • Tendances des modèles de pratique du droit et de prestation de service	• Recension des écrits	Évaluation	Division de l'évaluation
	• Comparaison des taux de facturation par rapport au secteur privé	• Comparaison des taux (données iCase par rapport aux taux du secteur privé – de l'enquête menée par la *Canadian Lawyer* et/ou des demandes d'information auprès des moyens et grands cabinets d'avocats au sujet des tarifs des avocats-plaidants en fonction des années d'expérience)		
20. Quel est le rôle du client sur le plan de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques?	• Rôle et responsabilité du ministère client dans la gestion de la demande de services juridiques • Évaluation de l'efficacité du ministère client en matière de gestion de sa demande de services juridiques • Nombre et proportion de dossiers réglés rapidement par le client et qui n'exigent pas l'intervention de la Direction du contentieux	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources de données	Calendrier de collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
	• Participation opportune de la Direction du contentieux demandée par le client			
21. La Direction du contentieux est-elle en mesure de régler les affaires de contentieux de façon appropriée, dans les meilleurs délais et au meilleur coût?	• Coût des services juridiques par rapport aux résultats obtenus (taux de réussite) et aux répercussions • Heures consacrées à chaque dossier fermé, selon la complexité et les risques juridiques • Nombre et pourcentage de dossiers réglés/fermés sans faire intervenir les tribunaux	• Examen des documents (iCase)	En cours	Direction du contentieux

	• Utilisation et efficacité de stratégies pour promouvoir une résolution rentable, en temps opportun
	  • Stratégies en matière de résolution rapide
	  • Autres pratiques de résolution des différends, le cas échéant
	• Évaluation : les dossiers de contentieux sont-ils réglés de façon appropriée, dans les meilleurs délais et au meilleur coût?
		• Entrevues avec les principaux intervenants
		• Examen des dossiers
		• Études de cas
		• Groupes de discussion
			Évaluation	Division de l’évaluation

Annexe C :
Instruments de collecte des données

Guides des entrevues avec les principaux intervenants

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les représentants de la Direction du contentieux

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. L'évaluation comprend des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la Direction du contentieux, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent bien les travaux de la Direction du contentieux.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

****Les questions qui suivent se rapportent à la Direction du contentieux, mais nous avons conscience que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe de la Direction du contentieux dans son ensemble. Si c'est le cas, veuillez répondre pour votre unité au sein de la Direction du contentieux.****

****Par mesure de concision, les questions se rapportent aux services juridiques ou de consultation offerts par la Direction du contentieux. Veuillez répondre d'après le type d'activités que vous effectuez pour la Direction du contentieux, en matière de contentieux, de soutien au contentieux, de conseils juridiques, de conseils politiques et juridiques stratégiques.****

En outre, certaines questions pourraient être sans objet dans le travail que vous faites. Veuillez nous le faire savoir, et nous sauterons cette question.

L'évaluation porte principalement sur la période de 2008 à 2013; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels.

Pertinence

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions en matière de demande des services de la Direction du contentieux? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de problèmes juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, et de toutes autres caractéristiques dans votre travail (p. ex., parties se représentant elles-mêmes. Comment la Direction du contentieux a-t-elle réagi à ces tendances?

3. Comment votre travail s’inscrit-il à l’appui des objectifs stratégiques et législatifs actuels du gouvernement du Canada?

Rendement - Efficacité

4. Vous n’êtes pas sans savoir que dans ses échanges avec ses clients, la Direction du contentieux est guidée par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

   – Prestation de services juridiques dans l’une ou l’autre langue officielle
   – Traitement courtois et respectueux
   – Rapports d’avancements réguliers et informatifs ou rétroaction permanente à l’égard des demandes des clients pour nos services
   – Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
   – Recensement des moyens d’éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion
   – Réponse aux demandes de services juridiques en temps opportun
   – Négociation et respect des échéances fixées d’un commun accord
   – Participation du client à l’élaboration de stratégies et de positions juridiques

   Selon vous, respecte-t-on ces normes de service? Lorsqu’on ne les respecte pas, veuillez indiquer lesquelles on ne respecte pas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation.

5. Le mandat du Comité national du contentieux (CNC) consiste en partie à veiller à ce que l’on adopte des positions juridiques uniformes à l’échelon national. Selon vous, dans quelle mesure s’acquitte-t-il de son mandat?

6. Comment décririez-vous la relation de travail entre le CNC et les Comités de contentieux régionaux? Avez-vous des suggestions à formuler au CNC, notamment sur la façon dont il coordonne avec les Comités de contentieux régionaux?

7. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et plus généralement avec les bureaux régionaux? Les rôles et responsabilités de chacun sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d'éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les bureaux régionaux coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

8. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et les Services juridiques ministériels (SJM)? Les rôles et responsabilités de l'une et des autres sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d'éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les SJM coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

9. Quels autres processus ou structures, le cas échéant, la Direction du contentieux a-t-elle mise en place pour régler tout secteur de désaccord entre le client et le ministère de la Justice ou à l'intérieur du ministère de la Justice et pour faire en sorte que l'on adopte des positions juridiques uniformes? (Question supplémentaire : Le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement du ministère de la Justice (CSNRMJ pour le GSN)

    a. À votre avis, ces processus et stratégies sont-ils efficaces pour garantir que la Direction du contentieux adopte une approche pangouvernementale intégrée? Pourquoi ou pourquoi pas?

10. Quel rôle, le cas échéant, jouez-vous dans le processus de nomination de mandataires? Environ combien de fois au cours des trois dernières années avez-vous participé à des nominations de mandataire? De quels facteurs tenez-vous compte lorsque vous déterminez les besoins d'un mandataire? De quelle façon le client a-t-il pris part à la décision d'avoir recours à un mandataire, si tant est qu'il y participe?

11. Avez-vous donné des instructions à des mandataires ou en avez-vous gérés? Dans l'affirmative, comment suivez-vous et évaluez-vous les activités du mandataire? Pouvez-vous vous souvenir d'une occasion où vous avez eu un problème avec le rendement d'un mandataire? Dans l'affirmative, de quels facteurs avez-vous tenu compte lorsque vous avez abordé ces problèmes? Quelles mesures de correction, le cas échéant, avez-vous prises pour rectifier les problèmes?

12. Quelle est l’efficacité du CGPC dans la gestion et le fonctionnement du Programme des mandataires? Dans l’ensemble, avez-vous des suggestions à formuler sur la façon d’améliorer le moment et la façon dont les mandataires sont utilisés?

13. La gestion du risque juridique au ministère de la Justice du Canada comprend la détermination, l’évaluation, l’atténuation et la gestion des risques juridiques.

    a. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour ce qui est de la détermination et de l’évaluation rapides du risque juridique? (Question supplémentaire : consultations avec le client; utilisation des processus et des outils pour évaluer le risque juridique) Dans quelle mesure le langage utilisé pour communiquer le risque juridique est-il uniforme et utile pour le client?

    b. Selon vous, affecte-t-on suffisamment de ressources aux dossiers à risque élevé?

    c. Selon vous, le processus de communication de l’information fonctionne-t-il bien (p. ex., clarté du processus et niveau de l’effort requis)? Dans votre réponse, tenez compte des processus applicables à votre travail (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant les rapports sur les décisions défavorables). Les cadres supérieurs ou les fonctionnaires du ministère de la Justice sont-ils suffisamment mis au courant des cas complexes et à risque élevé? Veuillez expliquer.

    d. Comment la Direction du contentieux contribue-t-elle à faire comprendre à ses clients les conséquences et les risques juridiques éventuels de leurs problèmes juridiques?

    e. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour aider les clients à gérer et à atténuer le risque juridique?

    f. Dans quelle mesure les clients comprennent-ils leur rôle et celui du ministère de la Justice dans la gestion du risque juridique?

    g. Avez-vous des suggestions à formuler pour la façon d’améliorer la compréhension qu’ont les clients des conséquences et des risques éventuels de leurs problèmes juridiques?

14. Selon votre expérience, dans quelle mesure l’élaboration des stratégies juridiques et la prise de décisions par les clients tiennent-elles compte des conseils fournis par la Direction du contentieux? Quels facteurs font qu’il y a plus ou moins de chances qu’il soit tenu compte de

ces conseils? (Question supplémentaire : opportunité des conseils; prestation de conseils avec options; incidences, recommandations)

15. Comment la Direction du contentieux contribue-t-elle à la prise de décision ministérielle (p. ex., s'il faut intervenir devant les tribunaux, nommer des mandataires, remettre des particuliers à des pays étrangers)?

16. Le personnel de la Direction du contentieux dispose-t-il des outils, de la technologie et des ressources appropriés à l'appui de son travail? (Question supplémentaire : groupes de pratique; directives sur les pratiques; système de gestion du savoir, Justipedia; documents de pratique exemplaire; logiciel e-discovery) Qu'est-ce qui manque ou est absent?

17. Le personnel de la Direction du contentieux a-t-il des possibilités de formation adéquates? Quelles lacunes existent en formation, le cas échéant? (Question supplémentaire : sujet; la formation répond-elle aux besoins des avocats principaux et débutants)

18. Comment le travail de la Direction du contentieux s'inscrit-il à l'appui du système bijuridique et bilingue du Canada? Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle un centre d'expertise pour la prestation des services de contentieux dans ce contexte? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de la façon dont les politiques et les procédures et processus internes prennent en compte la nature bijuridique et bilingue du système juridique et y répondent.

Rendement – efficience et économie

19. Selon vous, les ressources suffisantes (p. ex., humaines — nombre et niveau suffisants de parajuridiques et d'avocats; financières, technologiques) sont-elles en place pour appuyer le travail de la Direction du contentieux? Comment la Direction du contentieux gère-t-elle les difficultés en matière de ressources?

20. Selon vous, quel rôle les clients jouent-ils dans l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    - le rôle et la responsabilité des clients dans la gestion de la demande de services juridiques
    - le recours au règlement rapide des différends ou à d'autres méthodes de règlement des différends par les clients

- l’opportunité avec laquelle les clients impliquent la Direction du contentieux dans les dossiers
- l’opportunité des instructions des clients

21. Selon vous, les services juridiques fournis par la Direction du contentieux sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

- le recours à d’autres méthodes de règlement des différends et à des stratégies de règlement rapide, le cas échéant
- le recours approprié à des mandataires
- le temps consacré à un cas ou à un dossier par rapport aux risques juridiques, à la complexité ou à d’autres facteurs de complication
- la disponibilité d’avocats au niveau approprié au risque représenté par le dossier ou à sa complexité
- le recours aux parajuristes
- les autres outils ou pratiques utilisés pour réduire le coût des services juridiques

22. Quelles suggestions, s’il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l’efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par la Direction du contentieux?

Conclusion

23. Avez-vous d’autres commentaires à formuler?

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les représentants du Service d'entraide internationale

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. L'évaluation comprend des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la Direction du contentieux, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent bien les travaux de la Direction du contentieux.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

****Les questions qui suivent se rapportent à la Direction du contentieux, mais nous avons conscience que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe de la Direction du contentieux dans son ensemble. Si c'est le cas, veuillez répondre pour votre unité au sein de la Direction du contentieux.****

****Par mesure de concision, les questions se rapportent aux services juridiques ou de consultation offerts par la Direction du contentieux. Veuillez répondre d'après le type d'activités que vous effectuez pour la Direction du contentieux, en matière de contentieux, de soutien au contentieux, de conseils juridiques, de conseils politiques et juridiques stratégiques.****

En outre, certaines questions pourraient être sans objet dans le travail que vous faites. Veuillez nous le faire savoir, et nous sauterons cette question.

L'évaluation porte principalement sur la période de 2008 à 2013; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels.

Pertinence

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions en matière de demande des services de la Direction du contentieux? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de problèmes juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, et de toutes autres caractéristiques dans votre travail (p. ex., parties se représentant elles-mêmes. Comment la Direction du contentieux a-t-elle réagi à ces tendances?

3. Comment votre travail s’inscrit-il à l’appui des objectifs stratégiques et législatifs actuels du gouvernement du Canada?

Rendement - Efficacité

4. Vous n’êtes pas sans savoir que dans ses échanges avec ses clients, la Direction du contentieux est guidée par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

   – Prestation de services juridiques dans l’une ou l’autre langue officielle
   – Traitement courtois et respectueux
   – Rapports d’avancements réguliers et informatifs ou rétroaction permanente à l’égard des demandes des clients pour nos services
   – Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
   – Recensement des moyens d’éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion
   – Réponse aux demandes de services juridiques en temps opportun
   – Négociation et respect des échéances fixées d’un commun accord
   – Participation du client à l’élaboration de stratégies et de positions juridiques

   Selon vous, respecte-t-on ces normes de service? Lorsqu’on ne les respecte pas, veuillez indiquer lesquelles on ne respecte pas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation.

5. Le mandat du Comité national du contentieux (CNC) consiste en partie à veiller à ce que l’on adopte des positions juridiques uniformes à l’échelon national. Selon vous, dans quelle mesure s’acquitte-t-il de son mandat?

6. Comment décririez-vous la relation de travail entre le CNC et les Comités de contentieux régionaux? Avez-vous des suggestions à formuler au CNC, notamment sur la façon dont il coordonne avec les Comités de contentieux régionaux?

7. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et plus généralement avec les bureaux régionaux? Les rôles et responsabilités de chacun sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d'éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les bureaux régionaux coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

8. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et les Services juridiques ministériels (SJM)? Les rôles et responsabilités de l'une et des autres sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d'éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les SJM coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

9. Quels autres processus ou structures, le cas échéant, la Direction du contentieux a-t-elle mise en place pour régler tout secteur de désaccord entre le client et le ministère de la Justice ou à l'intérieur du ministère de la Justice et pour faire en sorte que l'on adopte des positions juridiques uniformes? (Question supplémentaire : Le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement du ministère de la Justice (CSNRMJ pour le GSN)

    a. À votre avis, ces processus et stratégies sont-ils efficaces pour garantir que la Direction du contentieux adopte une approche pangouvernementale intégrée? Pourquoi ou pourquoi pas?

10. La gestion du risque juridique au ministère de la Justice du Canada comprend la détermination, l'évaluation, l'atténuation et la gestion des risques juridiques.

    a. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour ce qui est de la détermination et de l'évaluation rapides du risque juridique? (Question supplémentaire : consultations avec le client; utilisation des processus et des outils pour évaluer le risque juridique) Dans quelle mesure le langage utilisé pour communiquer le risque juridique est-il uniforme et utile pour le client?

    b. Selon vous, affecte-t-on suffisamment de ressources aux dossiers à risque élevé?

    c. Selon vous, le processus de communication de l'information fonctionne-t-il bien (p. ex., clarté du processus et niveau de l'effort requis)? Dans votre réponse, tenez compte des

processus applicables à votre travail (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant les rapports sur les décisions défavorables). Les cadres supérieurs ou les fonctionnaires du ministère de la Justice sont-ils suffisamment mis au courant des cas complexes et à risque élevé? Veuillez expliquer.

11. Selon votre expérience, dans quelle mesure l’élaboration des stratégies juridiques et la prise de décisions par les clients tiennent-elles compte des conseils fournis par la Direction du contentieux? Quels facteurs font qu’il y a plus ou moins de chances qu’il soit tenu compte de ces conseils? (Question supplémentaire : opportunité des conseils; prestation de conseils avec options; incidences, recommandations)

12. Comment la Direction du contentieux contribue-t-elle à la prise de décision ministérielle (p. ex., s’il faut intervenir devant les tribunaux, nommer des mandataires, remettre des particuliers à des pays étrangers)?

13. Comment la Direction du contentieux veille-t-elle à exercer convenablement ses fonctions ministérielles déléguées (p. ex., Loi sur l’extradition, Loi sur l’entraide juridique en matière criminelle, article 38 de la Loi sur la preuve au Canada; l’utilisation de mandataires ou de sous-traitants) Avez-vous des suggestions à formuler pour des améliorations de la façon dont la Direction du contentieux gère ses fonctions ministérielles déléguées?

14. Comment la Direction du contentieux gère-t-elle l’information d’une façon qui respecte et maintient les niveaux de sécurité afférents à la classification de cette information? Avez-vous des suggestions à formuler pour améliorer la façon dont l’information délicate est traitée?

15. Le personnel de la Direction du contentieux dispose-t-il des outils, de la technologie et des ressources appropriés à l’appui de son travail? (Question supplémentaire : groupes de pratique; directives sur les pratiques; système de gestion du savoir, Justipedia; documents de pratique exemplaire; logiciel e-discovery) Qu’est-ce qui manque ou est absent?

16. Le personnel de la Direction du contentieux a-t-il des possibilités de formation adéquates? Quelles lacunes existent en formation, le cas échéant? (Question supplémentaire : sujet; la formation répond-elle aux besoins des avocats principaux et débutants)

17. Comment le travail de la Direction du contentieux s’inscrit-il à l’appui du système bijuridique et bilingue du Canada? Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle un centre d’expertise pour la prestation des services de contentieux dans ce contexte? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de la façon dont les politiques et les procédures et processus

internes prennent en compte la nature bijuridique et bilingue du système juridique et y répondent.

Rendement – efficience et économie

18. Selon vous, les ressources suffisantes (p. ex., humaines — nombre et niveau suffisants de parajuridiques et d'avocats; financières, technologiques) sont-elles en place pour appuyer le travail de la Direction du contentieux? Comment la Direction du contentieux gère-t-elle les difficultés en matière de ressources?

19. Selon vous, les services juridiques fournis par la Direction du contentieux sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    – le temps consacré à un cas ou à un dossier par rapport aux risques juridiques, à la complexité ou à d'autres facteurs de complication
    – la disponibilité d'avocats au niveau approprié au risque représenté par le dossier ou à sa complexité
    – le recours aux parajuristes
    – les autres outils ou pratiques utilisés pour réduire le coût des services juridiques

20. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par la Direction du contentieux?

Conclusion

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

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les représentants du Centre de gestion de la pratique du contentieux

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. L'évaluation comprend des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la Direction du contentieux, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent bien les travaux de la Direction du contentieux.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

****Les questions qui suivent se rapportent à la Direction du contentieux, mais nous avons conscience que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe de la Direction du contentieux dans son ensemble. Si c'est le cas, veuillez répondre pour votre unité au sein de la Direction du contentieux.****

****Par mesure de concision, les questions se rapportent aux services juridiques ou de consultation offerts par la Direction du contentieux. Veuillez répondre d'après le type d'activités que vous effectuez pour la Direction du contentieux, en matière de contentieux, de soutien au contentieux, de conseils juridiques, de conseils politiques et juridiques stratégiques.****

En outre, certaines questions pourraient être sans objet dans le travail que vous faites. Veuillez nous le faire savoir, et nous sauterons cette question.

L'évaluation porte principalement sur la période de 2008 à 2013; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels.

Pertinence

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions en matière de demande des services de la Direction du contentieux? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de problèmes juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, et de toutes autres caractéristiques dans votre travail (p. ex., parties se représentant elles-mêmes. Comment la Direction du contentieux a-t-elle réagi à ces tendances?

3. Comment votre travail s'inscrit-il à l'appui des objectifs stratégiques et législatifs actuels du gouvernement du Canada?

Rendement - Efficacité

4. Vous n'êtes pas sans savoir que dans ses échanges avec ses clients, la Direction du contentieux est guidée par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

   – Prestation de services juridiques dans l'une ou l'autre langue officielle
   – Traitement courtois et respectueux
   – Rapports d'avancements réguliers et informatifs ou rétroaction permanente à l'égard des demandes des clients pour nos services
   – Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
   – Recensement des moyens d'éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion
   – Réponse aux demandes de services juridiques en temps opportun
   – Négociation et respect des échéances fixées d'un commun accord
   – Participation du client à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques

   Selon vous, respecte-t-on ces normes de service? Lorsqu'on ne les respecte pas, veuillez indiquer lesquelles on ne respecte pas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation.

5. Le mandat du Comité national du contentieux (CNC) consiste en partie à veiller à ce que l'on adopte des positions juridiques uniformes à l'échelon national. Selon vous, dans quelle mesure s'acquitte-t-il de son mandat?

6. Comment décririez-vous la relation de travail entre le CNC et les Comités de contentieux régionaux? Avez-vous des suggestions à formuler au CNC, notamment sur la façon dont il coordonne avec les Comités de contentieux régionaux?

7. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et plus généralement avec les bureaux régionaux? Les rôles et responsabilités de chacun sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d’éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les bureaux régionaux coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

8. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et les Services juridiques ministériels (SJM)? Les rôles et responsabilités de l’une et des autres sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d’éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les SJM coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

9. Quels autres processus ou structures, le cas échéant, la Direction du contentieux a-t-elle mise en place pour régler tout secteur de désaccord entre le client et le ministère de la Justice ou à l’intérieur du ministère de la Justice et pour faire en sorte que l’on adopte des positions juridiques uniformes? (Question supplémentaire : Le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement du ministère de la Justice (CSNRMJ pour le GSN)

    a. À votre avis, ces processus et stratégies sont-ils efficaces pour garantir que la Direction du contentieux adopte une approche pangouvernementale intégrée? Pourquoi ou pourquoi pas?

10. La gestion du risque juridique au ministère de la Justice du Canada comprend la détermination, l’évaluation, l’atténuation et la gestion des risques juridiques.

    a. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour ce qui est de la détermination et de l’évaluation rapides du risque juridique? (Question supplémentaire : consultations avec le client; utilisation des processus et des outils pour évaluer le risque juridique) Dans quelle mesure le langage utilisé pour communiquer le risque juridique est-il uniforme et utile pour le client?

    b. Selon vous, affecte-t-on suffisamment de ressources aux dossiers à risque élevé?

    c. Selon vous, le processus de communication de l’information fonctionne-t-il bien (p. ex., clarté du processus et niveau de l’effort requis)? Dans votre réponse, tenez compte des

processus applicables à votre travail (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant les rapports sur les décisions défavorables). Les cadres supérieurs ou les fonctionnaires du ministère de la Justice sont-ils suffisamment mis au courant des cas complexes et à risque élevé? Veuillez expliquer.

d. Comment la Direction du contentieux contribue-t-elle à faire comprendre à ses clients les conséquences et les risques juridiques éventuels de leurs problèmes juridiques?

e. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour aider les clients à gérer et à atténuer le risque juridique?

f. Dans quelle mesure les clients comprennent-ils leur rôle et celui du ministère de la Justice dans la gestion du risque juridique?

g. Avez-vous des suggestions à formuler pour la façon d'améliorer la compréhension qu'ont les clients des conséquences et des risques éventuels de leurs problèmes juridiques?

11. Selon votre expérience, dans quelle mesure l'élaboration des stratégies juridiques et la prise de décisions par les clients tiennent-elles compte des conseils fournis par la Direction du contentieux? Quels facteurs font qu'il y a plus ou moins de chances qu'il soit tenu compte de ces conseils? (Question supplémentaire : opportunité des conseils; prestation de conseils avec options; incidences, recommandations)

12. Comment la Direction du contentieux contribue-t-elle à la prise de décision ministérielle (p. ex., s'il faut intervenir devant les tribunaux, nommer des mandataires, remettre des particuliers à des pays étrangers)?

13. Comment la Direction du contentieux veille-t-elle à exercer convenablement ses fonctions ministérielles déléguées (p. ex., Loi sur l'extradition, Loi sur l'entraide juridique en matière criminelle, article 38 de la Loi sur la preuve au Canada; l'utilisation de mandataires ou de sous-traitants) Avez-vous des suggestions à formuler pour des améliorations de la façon dont la Direction du contentieux gère ses fonctions ministérielles déléguées?

14. En faisant fond sur votre expérience, y a-t-il des problèmes, des lacunes ou des secteurs d'amélioration dans la façon dont les avocats du ministère de la Justice (p. ex., demande du gestionnaire ou instruction des avocats) nomment et gèrent des mandataires?

15. Le personnel de la Direction du contentieux dispose-t-il des outils, de la technologie et des ressources appropriés à l’appui de son travail? (Question supplémentaire : groupes de pratique; directives sur les pratiques; système de gestion du savoir, Justipedia; documents de pratique exemplaire; logiciel e-discovery) Qu’est-ce qui manque ou est absent?

16. Le personnel de la Direction du contentieux a-t-il des possibilités de formation adéquates? Quelles lacunes existent en formation, le cas échéant? (Question supplémentaire : sujet; la formation répond-elle aux besoins des avocats principaux et débutants)

17. Comment le travail de la Direction du contentieux s’inscrit-il à l’appui du système bijuridique et bilingue du Canada? Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle un centre d’expertise pour la prestation des services de contentieux dans ce contexte? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de la façon dont les politiques et les procédures et processus internes prennent en compte la nature bijuridique et bilingue du système juridique et y répondent.

Rendement – efficience et économie

18. Selon vous, les ressources suffisantes (p. ex., humaines — nombre et niveau suffisants de parajuridiques et d’avocats; financières, technologiques) sont-elles en place pour appuyer le travail de la Direction du contentieux? Comment la Direction du contentieux gère-t-elle les difficultés en matière de ressources?

19. Selon vous, quel rôle les clients jouent-ils dans l’amélioration de l’efficacité, de l’efficience et de l’économie des services juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    - le rôle et la responsabilité des clients dans la gestion de la demande de services juridiques
    - le recours au règlement rapide des différends ou à d’autres méthodes de règlement des différends par les clients
    - l’opportunité avec laquelle les clients impliquent la Direction du contentieux dans les dossiers
    - l’opportunité des instructions des clients

20. Selon vous, les services juridiques fournis par la Direction du contentieux sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

- le recours à d'autres méthodes de règlement des différends et à des stratégies de règlement rapide, le cas échéant
- le recours approprié à des mandataires
- le temps consacré à un cas ou à un dossier par rapport aux risques juridiques, à la complexité ou à d'autres facteurs de complication
- la disponibilité d'avocats au niveau approprié au risque représenté par le dossier ou à sa complexité
- le recours aux parajuristes
- les autres outils ou pratiques utilisés pour réduire le coût des services juridiques

21. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par la Direction du contentieux?

Conclusion

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

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les représentants du Groupe de la sécurité nationale et le coordonnateur de la Sécurité nationale

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. L'évaluation comprend des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la Direction du contentieux, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent bien les travaux de la Direction du contentieux.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

****Les questions qui suivent se rapportent à la Direction du contentieux, mais nous avons conscience que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe de la Direction du contentieux dans son ensemble. Si c'est le cas, veuillez répondre pour votre unité au sein de la Direction du contentieux.****

****Par mesure de concision, les questions se rapportent aux services juridiques ou de consultation offerts par la Direction du contentieux. Veuillez répondre d'après le type d'activités que vous effectuez pour la Direction du contentieux, en matière de contentieux, de soutien au contentieux, de conseils juridiques, de conseils politiques et juridiques stratégiques.****

En outre, certaines questions pourraient être sans objet dans le travail que vous faites. Veuillez nous le faire savoir, et nous sauterons cette question.

L'évaluation porte principalement sur la période de 2008 à 2013; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels.

Pertinence

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions en matière de demande des services de la Direction du contentieux? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de problèmes juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, et de toutes autres caractéristiques dans votre travail (p. ex., parties se représentant elles-mêmes. Comment la Direction du contentieux a-t-elle réagi à ces tendances?

3. Comment votre travail s'inscrit-il à l'appui des objectifs stratégiques et législatifs actuels du gouvernement du Canada?

Rendement - Efficacité

4. Vous n'êtes pas sans savoir que dans ses échanges avec ses clients, la Direction du contentieux est guidée par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

   – Prestation de services juridiques dans l'une ou l'autre langue officielle
   – Traitement courtois et respectueux
   – Rapports d'avancement réguliers et informatifs ou rétroaction permanente à l'égard des demandes des clients pour nos services
   – Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
   – Recensement des moyens d'éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion
   – Réponse aux demandes de services juridiques en temps opportun
   – Négociation et respect des échéances fixées d'un commun accord
   – Participation du client à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques

   Selon vous, respecte-t-on ces normes de service? Lorsqu'on ne les respecte pas, veuillez indiquer lesquelles on ne respecte pas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation.

5. Le mandat du Comité national du contentieux (CNC) consiste en partie à veiller à ce que l'on adopte des positions juridiques uniformes à l'échelon national. Selon vous, dans quelle mesure s'acquitte-t-il de son mandat?

6. Comment décririez-vous la relation de travail entre le CNC et les Comités de contentieux régionaux? Avez-vous des suggestions à formuler au CNC, notamment sur la façon dont il coordonne avec les Comités de contentieux régionaux?

7. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et plus généralement avec les bureaux régionaux? Les rôles et responsabilités de chacun sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d’éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les bureaux régionaux coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

8. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et les Services juridiques ministériels (SJM)? Les rôles et responsabilités de l’une et des autres sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d’éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les SJM coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

9. Quels autres processus ou structures, le cas échéant, la Direction du contentieux a-t-elle mise en place pour régler tout secteur de désaccord entre le client et le ministère de la Justice ou à l’intérieur du ministère de la Justice et pour faire en sorte que l’on adopte des positions juridiques uniformes? (Question supplémentaire : Le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement du ministère de la Justice (CSNRMJ pour le GSN)

    a. À votre avis, ces processus et stratégies sont-ils efficaces pour garantir que la Direction du contentieux adopte une approche pangouvernementale intégrée? Pourquoi ou pourquoi pas?

10. La gestion du risque juridique au ministère de la Justice du Canada comprend la détermination, l’évaluation, l’atténuation et la gestion des risques juridiques.

    a. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour ce qui est de la détermination et de l’évaluation rapides du risque juridique? (Question supplémentaire : consultations avec le client; utilisation des processus et des outils pour évaluer le risque juridique) Dans quelle mesure le langage utilisé pour communiquer le risque juridique est-il uniforme et utile pour le client?

    b. Selon vous, affecte-t-on suffisamment de ressources aux dossiers à risque élevé?

    c. Selon vous, le processus de communication de l’information fonctionne-t-il bien (p. ex., clarté du processus et niveau de l’effort requis)? Dans votre réponse, tenez compte des

processus applicables à votre travail (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant les rapports sur les décisions défavorables). Les cadres supérieurs ou les fonctionnaires du ministère de la Justice sont-ils suffisamment mis au courant des cas complexes et à risque élevé? Veuillez expliquer.

d. Comment la Direction du contentieux contribue-t-elle à faire comprendre à ses clients les conséquences et les risques juridiques éventuels de leurs problèmes juridiques?

e. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour aider les clients à gérer et à atténuer le risque juridique?

f. Dans quelle mesure les clients comprennent-ils leur rôle et celui du ministère de la Justice dans la gestion du risque juridique?

g. Avez-vous des suggestions à formuler pour la façon d'améliorer la compréhension qu'ont les clients des conséquences et des risques éventuels de leurs problèmes juridiques?

11. Selon votre expérience, dans quelle mesure l'élaboration des stratégies juridiques et la prise de décisions par les clients tiennent-elles compte des conseils fournis par la Direction du contentieux? Quels facteurs font qu'il y a plus ou moins de chances qu'il soit tenu compte de ces conseils? (Question supplémentaire : opportunité des conseils; prestation de conseils avec options; incidences, recommandations)

12. Comment la Direction du contentieux contribue-t-elle à la prise de décision ministérielle (p. ex., s'il faut intervenir devant les tribunaux, nommer des mandataires, remettre des particuliers à des pays étrangers)?

13. Comment la Direction du contentieux veille-t-elle à exercer convenablement ses fonctions ministérielles déléguées (p. ex., Loi sur l'extradition, Loi sur l'entraide juridique en matière criminelle, article 38 de la Loi sur la preuve au Canada; l'utilisation de mandataires ou de sous-traitants) Avez-vous des suggestions à formuler pour des améliorations de la façon dont la Direction du contentieux gère ses fonctions ministérielles déléguées?

14. Comment la Direction du contentieux gère-t-elle l'information d'une façon qui respecte et maintient les niveaux de sécurité afférents à la classification de cette information? Comment la Direction du contentieux suit-elle la rédaction de renseignements délicats et tous changements qui sont apportés à ces textes au cours d'une affaire relevant de l'article 38?

Avez-vous des suggestions à formuler pour améliorer la façon dont l’information délicate est traitée?

15. Le personnel de la Direction du contentieux dispose-t-il des outils, de la technologie et des ressources appropriés à l’appui de son travail? (Question supplémentaire : groupes de pratique; directives sur les pratiques; système de gestion du savoir, Justipedia; documents de pratique exemplaire; logiciel e-discovery) Qu’est-ce qui manque ou est absent?

16. Le personnel de la Direction du contentieux a-t-il des possibilités de formation adéquates? Quelles lacunes existent en formation, le cas échéant? (Question supplémentaire : sujet; la formation répond-elle aux besoins des avocats principaux et débutants)

17. Comment le travail de la Direction du contentieux s’inscrit-il à l’appui du système bijuridique et bilingue du Canada? Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle un centre d’expertise pour la prestation des services de contentieux dans ce contexte? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de la façon dont les politiques et les procédures et processus internes prennent en compte la nature bijuridique et bilingue du système juridique et y répondent.

Rendement – efficience et économie

18. Selon vous, les ressources suffisantes (p. ex., humaines — nombre et niveau suffisants de parajuridiques et d’avocats; financières, technologiques) sont-elles en place pour appuyer le travail de la Direction du contentieux? Comment la Direction du contentieux gère-t-elle les difficultés en matière de ressources?

19. Selon vous, quel rôle les clients jouent-ils dans l’amélioration de l’efficacité, de l’efficience et de l’économie des services juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    - le rôle et la responsabilité des clients dans la gestion de la demande de services juridiques
    - le recours au règlement rapide des différends ou à d’autres méthodes de règlement des différends par les clients
    - l’opportunité avec laquelle les clients impliquent la Direction du contentieux dans les dossiers
    - l’opportunité des instructions des clients

20. Selon vous, les services juridiques fournis par la Direction du contentieux sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    – le temps consacré à un cas ou à un dossier par rapport aux risques juridiques, à la complexité ou à d'autres facteurs de complication
    – la disponibilité d'avocats au niveau approprié au risque représenté par le dossier ou à sa complexité
    – le recours aux parajuristes
    – les autres outils ou pratiques utilisés pour réduire le coût des services juridiques

21. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par la Direction du contentieux?

Conclusion

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

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les représentants régionaux du ministère de la Justice

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. L'évaluation couvre le travail de tous les secteurs de la Direction du contentieux. Le sous-procureur général adjoint (SPGA), Contentieux assume la responsabilité fonctionnelle et la coordination de tous les procès menés par le ministère de la Justice et les présidents du Comité national du contentieux ou en leur nom. En outre, les unités de la Direction du contentieux comprennent : le Centre de gestion de la pratique du contentieux; la Section du contentieux des affaires civiles; l'Unité de la gestion des recours collectifs et des litiges de masse; le Groupe de la sécurité nationale; le coordonnateur de la Sécurité nationale; et le Service d'entraide internationale.

L'évaluation comporte des entrevues avec les personnes travaillant à la Direction du contentieux, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent très bien le travail de la Direction du contentieux.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

****Les questions suivantes se rapportent à la Direction du contentieux, mais nous sommes conscients que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe de la Direction du contentieux dans son ensemble. Si c'est le cas, veuillez répondre pour l'unité de la Direction du contentieux dont vous avez fait l'expérience.****

En outre, certaines questions pourraient être sans objet dans le travail que vous faites. Veuillez nous le faire savoir, et nous sauterons cette question.

L'évaluation porte principalement sur la période de 2008 à 2013; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels. En outre, veuillez décrire le niveau et la nature de votre collaboration avec le Direction du contentieux. Avec quelles unités de la Direction du contentieux avez-vous travaillé le plus?

   Si vous avez travaillé avec plus d'une unité, veuillez préciser à quelles unités vous faites référence dans votre réponse.

Pertinence

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions en matière de votre demande des services de la Direction du contentieux? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, entre autres caractéristiques qui pourraient vous venir à l'esprit. Comment la Direction du contentieux a-t-elle réagi à ces tendances?

3. (Pour les bureaux régionaux qui ont travaillé avec le SEI) Au cours des cinq dernières années, la demande pour vos services de la part du SEI a-t-elle changé? De quelle façon? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, entre autres caractéristiques qui pourraient vous venir à l'esprit.

Rendement - Efficacité

4. Le mandat du Comité national du contentieux (CNC) consiste en partie à veiller à ce que l'on adopte des positions juridiques uniformes à l'échelon national. Selon vous, dans quelle mesure s'acquitte-t-il de son mandat?

5. Nous sommes intéressés par vos expériences du travail avec le CNC. Est-il clair quand le CNC devrait être saisi d'une affaire? Quel est, à votre avis, le processus de présentation? Dans quelle mesure la rétroaction que votre bureau régional a reçue du CNC est-elle utile?

6. Comment décririez-vous la relation de travail entre le CNC et les Comités de contentieux régionaux? Avez-vous des suggestions à formuler au CNC, notamment sur la façon dont il coordonne avec les Comités de contentieux régionaux?

7. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et plus généralement avec les bureaux régionaux? Les rôles et responsabilités de chacun sont-ils

clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d’éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les bureaux régionaux coordonnent ou collaborent les uns avec les autres?

8. (Note à l’intervieweur : ne s’applique pas au travail du bureau régional avec le SEI) De votre point de vue, dans quelle mesure le processus de communication de l’information entre les bureaux régionaux et la Direction du contentieux fonctionne-t-il? Comment le processus de communication de l’information fonctionne-t-il lorsque différents bureaux régionaux sont impliqués dans une question juridique nationale (p. ex., qui est chargé de la communication de l’information)?

9. Quels autres processus ou structures, le cas échéant, la Direction du contentieux a-t-elle mis en place pour régler tout secteur de désaccord entre le client et le ministère de la Justice ou à l’intérieur du ministère de la Justice et pour faire en sorte que l’on adopte des positions juridiques uniformes? (Question supplémentaire : Le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement du ministère de la Justice (CSNRMJ pour le GSN)

    a. À votre avis, ces processus et stratégies sont-ils efficaces pour garantir que la Direction du contentieux adopte une approche pangouvernementale intégrée? Pourquoi ou pourquoi pas?

10. Votre région a-t-elle travaillé avec l’Unité de la gestion de recours collectifs et des litiges de masse? En quelle capacité? Comment a été cette expérience? (Question supplémentaire : L’UGRCLM a-t-elle clairement communiqué avec votre bureau au sujet du dossier? Dans quelle mesure la relation de travail avec l’UGRCLM était-elle efficace?)

11. Votre région a-t-elle travaillé avec le Service d’entraide internationale? En quelle capacité? Comment a été cette expérience? (Question supplémentaire : le SEI a-t-il donné des instructions claires? Dans quelle mesure la relation de travail avec le SEI était-elle efficace?)

12. Votre région a-t-elle travaillé avec le Centre de gestion de la pratique du contentieux (supervise le Programme des mandataires) lorsqu’elle a utilisé des mandataires pour travailler sur des dossiers? Quelle fut l’expérience pour ce qui est de fournir un cadre opérationnel clair sur la façon de travailler avec des mandataires et contribuer à la gestion du dossier?

13. Quel rôle, le cas échéant, jouez-vous dans le processus de nomination de mandataires? Environ combien de fois au cours des trois dernières années avez-vous participé à des nominations de mandataire? De quels facteurs tenez-vous compte lorsque vous déterminez les besoins d’un

mandataire? De quelle façon le client a-t-il pris part à la décision d'avoir recours à un mandataire, si tant est qu'il y participe?

14. Avez-vous donné des instructions à des mandataires ou en avez-vous gérés? Dans l'affirmative, comment suivez-vous et évaluez-vous les activités du mandataire? Pouvez-vous vous souvenir d'une occasion où vous avez eu un problème avec le rendement d'un mandataire? Dans l'affirmative, de quels facteurs avez-vous tenu compte lorsque vous avez abordé ces problèmes? Quelles mesures de correction, le cas échéant, avez-vous prises pour rectifier les problèmes?

15. Quelle est l'efficacité du CGPC dans la gestion et le fonctionnement du Programme des mandataires? Dans l'ensemble, avez-vous des suggestions à formuler sur la façon d'améliorer le moment et la façon dont les mandataires sont utilisés?

Conclusion

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

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'entrevue des SMA des Portefeuilles du Ministère de Justice

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. L'évaluation couvre le travail de tous les secteurs de la Direction du contentieux. Le sous-procureur général adjoint (SPGA), Contentieux assume la responsabilité fonctionnelle et la coordination de tous les procès menés par le ministère de la Justice et les présidents du Comité national du contentieux ou en leur nom. En outre, les unités de la Direction du contentieux comprennent : le Centre de gestion de la pratique du contentieux; la Section du contentieux des affaires civiles; l'Unité de la gestion des recours collectifs et des litiges de masse; le Groupe de la sécurité nationale; le coordonnateur de la Sécurité nationale; et le Service d'entraide internationale.

L'évaluation comporte des entrevues avec les personnes travaillant à la Direction du contentieux, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent très bien le travail de la Direction du contentieux.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

****Les questions suivantes se rapportent à la Direction du contentieux, mais nous sommes conscients que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe de la Direction du contentieux dans son ensemble. Si c'est le cas, veuillez répondre pour l'unité de la Direction du contentieux dont vous avez fait l'expérience.****

En outre, certaines questions pourraient être sans objet dans le travail que vous faites. Veuillez nous le faire savoir, et nous sauterons cette question.

L'évaluation porte principalement sur la période de 2008 à 2013; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Introduction

1. Décrivez le niveau et la nature de la participation de votre Portefeuille à la Direction du contentieux. Avec quelles unités de la Direction du contentieux avez-vous travaillé le plus?

Si vous avez travaillé avec plus d'une unité, veuillez préciser à quelles unités vous faites référence dans votre réponse.

Pertinence

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions au sein de votre ministère ou organisme client en matière de demande des services de la Direction du contentieux? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, entre autres caractéristiques qui pourraient vous venir à l'esprit. Comment la Direction du contentieux a-t-elle réagi à ces tendances? (Approfondir : SEI, GSN, SCAC, Recours collectifs)

Rendement - Efficacité

3. Vous n'êtes pas sans savoir que dans ses échanges avec ses clients, la Direction du contentieux est guidée par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

   – Prestation de services juridiques dans l'une ou l'autre langue officielle
   – Traitement courtois et respectueux
   – Rapports d'avancement réguliers et informatifs ou rétroaction permanente à l'égard des demandes des clients pour nos services
   – Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
   – Recensement des moyens d'éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion
   – Réponse aux demandes de services juridiques en temps opportun
   – Négociation et respect des échéances fixées d'un commun accord
   – Participation du client à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques

   Selon vous, respecte-t-on ces normes de service? Lorsqu'on ne les respecte pas, veuillez indiquer lesquelles on ne respecte pas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation.

4. En faisant fond sur votre expérience, comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et les SJM de votre Portefeuille? Les rôles et responsabilités de l'une et des autres sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d'éventuelles

améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les SJM coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

5. Comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et plus généralement avec les bureaux régionaux? Les rôles et responsabilités de chacun sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d’éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les bureaux régionaux coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

6. Le mandat du Comité national du contentieux (CNC) consiste en partie à veiller à ce que l’on adopte des positions juridiques uniformes à l’échelon national. Selon vous, dans quelle mesure s’acquitte-t-il de son mandat?

7. Quels autres processus ou structures, le cas échéant, la Direction du contentieux a-t-elle mise en place pour régler tout secteur de désaccord entre le client et le ministère de la Justice ou à l’intérieur du ministère de la Justice et pour faire en sorte que l’on adopte des positions juridiques uniformes? (Question supplémentaire : Le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement du ministère de la Justice (CSNRMJ pour le GSN)

    a. À votre avis, ces processus et stratégies sont-ils efficaces pour garantir que la Direction du contentieux adopte une approche pangouvernementale intégrée? Pourquoi ou pourquoi pas?

8. Quelle est l’efficacité du CGPC dans la gestion et le fonctionnement du Programme des mandataires? Dans l’ensemble, avez-vous des suggestions à formuler sur la façon d’améliorer le moment et la façon dont les mandataires sont utilisés?

9. La gestion du risque juridique au ministère de la Justice du Canada comprend la détermination, l’évaluation, l’atténuation et la gestion des risques juridiques.

    a. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour ce qui est de la détermination et de l’évaluation rapides du risque juridique?

    b. Selon vous, affecte-t-on suffisamment de ressources aux dossiers à risque élevé?

    c. Selon vous, le processus de communication de l’information fonctionne-t-il bien (p. ex., clarté du processus et niveau de l’effort requis)? Dans votre réponse, tenez compte des processus applicables à votre travail (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant

les rapports sur les décisions défavorables). Les cadres supérieurs ou les fonctionnaires du ministère de la Justice sont-ils suffisamment mis au courant des cas complexes et à risque élevé? Veuillez expliquer.

10. Que considérez-vous comme étant les rôles respectifs de la Direction du contentieux, du SJM et du ministère ou organisme client pour la gestion du risque juridique? Avez-vous des suggestions à formuler sur la façon dont la Direction du contentieux peut travailler avec les SJM et les ministères ou organismes clients pour améliorer la gestion du risque juridique?

11. Selon votre expérience, dans quelle mesure l'élaboration des stratégies juridiques et la prise de décisions par les clients tiennent-elles compte des conseils fournis par la Direction du contentieux? Quels facteurs font qu'il y a plus ou moins de chances qu'il soit tenu compte de ces conseils? (Question supplémentaire : opportunité des conseils; prestation de conseils avec options; incidences, recommandations)

12. Est-ce que votre Portefeuille a travaillé avec le Service d'entraide internationale et/ou le Groupe de la sécurité nationale? En quelle capacité? Comment fut cette expérience?

Rendement – efficience et économie

13. En faisant fond sur votre expérience avec la Direction du contentieux, a-t-on affecté les avocats appropriés au dossier (compte tenu des années d'expérience et de la spécialité de l'avocat et du niveau de complexité des dossiers)? Veuillez expliquer.

14. Selon vous, les ressources suffisantes (p. ex., humaines — nombre et niveau suffisants de parajuridiques et d'avocats; financières, technologiques) sont-elles en place pour appuyer le travail de la Direction du contentieux? Comment la Direction du contentieux gère-t-elle les difficultés en matière de ressources?

15. Selon vous, quel rôle les clients jouent-ils dans l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    – le rôle et la responsabilité des clients dans la gestion de la demande de services juridiques
    – le recours au règlement rapide des différends ou à d'autres méthodes de règlement des différends par les clients

- l’opportunité avec laquelle les clients impliquent la Direction du contentieux dans les dossiers
- l’opportunité des instructions des clients

16. Selon vous, les services juridiques fournis par la Direction du contentieux sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

- le recours à d’autres méthodes de règlement des différends et à des stratégies de règlement rapide, le cas échéant
- le recours approprié à des mandataires
- le temps consacré à un cas ou à un dossier par rapport aux risques juridiques, à la complexité ou à d’autres facteurs de complication
- la disponibilité d’avocats au niveau approprié au risque représenté par le dossier ou à sa complexité
- le recours aux parajuristes
- les autres outils ou pratiques utilisés pour réduire le coût des services juridiques

17. Quelles suggestions, s’il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l’efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par la Direction du contentieux?

Conclusion

18. Avez-vous d’autres commentaires à formuler?

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'entrevue des SMA du Secteur du droit public

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. L'évaluation couvre le travail de tous les secteurs de la Direction du contentieux. Le sous-procureur général adjoint (SPGA), Contentieux assume la responsabilité fonctionnelle et la coordination de tous les procès menés par le ministère de la Justice et les présidents du Comité national du contentieux ou en leur nom. En outre, les unités de la Direction du contentieux comprennent : le Centre de gestion de la pratique du contentieux; la Section du contentieux des affaires civiles; l'Unité de la gestion des recours collectifs et des litiges de masse; le Groupe de la sécurité nationale; le coordonnateur de la Sécurité nationale; et le Service d'entraide internationale.

L'évaluation comporte des entrevues avec les personnes travaillant à la Direction du contentieux, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent très bien le travail de la Direction du contentieux.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

****Les questions suivantes se rapportent à la Direction du contentieux, mais nous sommes conscients que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe de la Direction du contentieux dans son ensemble. Si c'est le cas, veuillez répondre pour l'unité de la Direction du contentieux dont vous avez fait l'expérience.****

En outre, certaines questions pourraient être sans objet dans le travail que vous faites. Veuillez nous le faire savoir, et nous sauterons cette question.

L'évaluation porte principalement sur la période de 2008 à 2013; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Introduction

1. Décrivez le niveau et la nature de la participation du Secteur du droit public à la Direction du contentieux. Avec quelles unités de la Direction du contentieux avez-vous travaillé le plus?

Si vous avez travaillé avec plus d’une unité, veuillez préciser à quelles unités vous faites référence dans votre réponse.

Pertinence

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions en matière de demande des services de la Direction du contentieux? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, entre autres caractéristiques qui pourraient vous venir à l’esprit. Comment la Direction du contentieux a-t-elle réagi à ces tendances? (Approfondir : SEI, GSN, SCAC, Recours collectifs)

Rendement - Efficacité

3. Vous n’êtes pas sans savoir que dans ses échanges avec ses clients, la Direction du contentieux est guidée par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

   – Prestation de services juridiques dans l’une ou l’autre langue officielle
   – Traitement courtois et respectueux
   – Rapports d’avancement réguliers et informatifs ou rétroaction permanente à l’égard des demandes des clients pour nos services
   – Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
   – Recensement des moyens d’éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion
   – Réponse aux demandes de services juridiques en temps opportun
   – Négociation et respect des échéances fixées d’un commun accord
   – Participation du client à l’élaboration de stratégies et de positions juridiques

   Selon vous, respecte-t-on ces normes de service? Lorsqu’on ne les respecte pas, veuillez indiquer lesquelles on ne respecte pas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation?

4. En faisant fond sur votre expérience, comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et le Secteur du droit public? Les rôles et responsabilités de l’une et des autres sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d’éventuelles

améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et le Secteur du droit public coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

5. Le mandat du Comité national du contentieux (CNC) consiste en partie à veiller à ce que l'on adopte des positions juridiques uniformes à l'échelon national. Selon vous, dans quelle mesure s'acquitte-t-il de son mandat?

6. Quels autres processus ou structures, le cas échéant, la Direction du contentieux a-t-elle mise en place pour régler tout secteur de désaccord entre le client et le ministère de la Justice ou à l'intérieur du ministère de la Justice et pour faire en sorte que l'on adopte des positions juridiques uniformes? (Question supplémentaire : Le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement du ministère de la Justice (CSNRMJ pour le GSN)

   a. À votre avis, ces processus et stratégies sont-ils efficaces pour garantir que la Direction du contentieux adopte une approche pangouvernementale intégrée? Pourquoi ou pourquoi pas?

7. La gestion du risque juridique au ministère de la Justice du Canada comprend la détermination, l'évaluation, l'atténuation et la gestion des risques juridiques.

   a. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour ce qui est de la détermination et de l'évaluation rapides du risque juridique?

   b. Selon vous, affecte-t-on suffisamment de ressources aux dossiers à risque élevé?

   c. Selon vous, le processus de communication de l'information fonctionne-t-il bien (p. ex., clarté du processus et niveau de l'effort requis)? Dans votre réponse, tenez compte des processus applicables à votre travail (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant les rapports sur les décisions défavorables). Les cadres supérieurs ou les fonctionnaires du ministère de la Justice sont-ils suffisamment mis au courant des cas complexes et à risque élevé? Veuillez expliquer.

8. Que considérez-vous comme étant les rôles respectifs de la Direction du contentieux, du Secteur du droit public et du ministère ou organisme client pour la gestion du risque juridique? Avez-vous des suggestions à formuler sur la façon dont la Direction du contentieux peut travailler avec le Secteur du droit public et les ministères ou organismes clients pour améliorer la gestion du risque juridique?

9. Est-ce que le Secteur du droit public a travaillé avec le Service d’entraide internationale et/ou le Groupe de la sécurité nationale? En quelle capacité? Comment fut cette expérience?

Rendement – efficience et économie

10. En faisant fond sur votre expérience avec la Direction du contentieux, a-t-on affecté les avocats appropriés au dossier (compte tenu des années d’expérience et de la spécialité de l’avocat et du niveau de complexité des dossiers)? Veuillez expliquer.

11. Selon vous, les ressources suffisantes (p. ex., humaines — nombre et niveau suffisants de parajuridiques et d’avocats; financières, technologiques) sont-elles en place pour appuyer le travail de la Direction du contentieux? Comment la Direction du contentieux gère-t-elle les difficultés en matière de ressources?

12. Selon vous, les services juridiques fournis par la Direction du contentieux sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    – le recours à d’autres méthodes de règlement des différends et à des stratégies de règlement rapide, le cas échéant
    – le recours approprié à des mandataires
    – le temps consacré à un cas ou à un dossier par rapport aux risques juridiques, à la complexité ou à d’autres facteurs de complication
    – la disponibilité d’avocats au niveau approprié au risque représenté par le dossier ou à sa complexité
    – le recours aux parajuristes
    – les autres outils ou pratiques utilisés pour réduire le coût des services juridiques

13. Quelles suggestions, s’il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l’efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par la Direction du contentieux?

Conclusion

14. Avez-vous d’autres commentaires à formuler?

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les ministères clients

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. L'évaluation couvre le travail de tous les secteurs de la Direction du contentieux. Le sous-procureur général adjoint (SPGA), Contentieux assume la responsabilité fonctionnelle et la coordination de tous les procès menés par le ministère de la Justice et les présidents du Comité national du contentieux ou en leur nom. En outre, les unités de la Direction du contentieux comprennent : le Centre de gestion de la pratique du contentieux; la Section du contentieux des affaires civiles; l'Unité de la gestion des recours collectifs et des litiges de masse; le Groupe de la sécurité nationale; le coordonnateur de la Sécurité nationale; et le Service d'entraide internationale.

L'évaluation comporte des entrevues avec les personnes travaillant à la Direction du contentieux, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent très bien le travail de la Direction du contentieux.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

****Les questions suivantes se rapportent à la Direction du contentieux, mais nous sommes conscients que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe de la Direction du contentieux dans son ensemble. Si c'est le cas, veuillez répondre pour l'unité de la Direction du contentieux dont vous avez fait l'expérience.****

En outre, certaines questions pourraient être sans objet dans le travail que vous faites. Veuillez nous le faire savoir, et nous sauterons cette question.

L'évaluation porte principalement sur la période de 2008 à 2013; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Introduction

1. Travaillez-vous directement avec la Direction du contentieux ou seulement indirectement, par l'entremise des Services juridiques ministériels? Décrivez le niveau et la nature de votre

participation à la Direction du contentieux. Avec quelles unités de la Direction du contentieux avez-vous travaillé le plus?

Si vous avez travaillé avec plus d'une unité, veuillez préciser à quelles unités vous faites référence dans votre réponse.

Pertinence

2. [Note à l'intervieweur : Les clients qui travaillent uniquement avec l'UGRCLM ne travaillent qu'avec elle sur de grandes questions, et ils ne sont donc pas en mesure d'évaluer les tendances. Veuillez confirmer avec le répondant et sauter cette question] Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions au sein de votre ministère ou organisme en matière de demande des services de la Direction du contentieux? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, entre autres caractéristiques qui pourraient vous venir à l'esprit. Comment la Direction du contentieux a-t-elle réagi à ces tendances?

Rendement - Efficacité

3. Vous n'êtes pas sans savoir que dans ses échanges avec ses clients, la Direction du contentieux est guidée par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

   – Prestation de services juridiques dans l'une ou l'autre langue officielle
   – Traitement courtois et respectueux
   – Rapports d'avancement réguliers et informatifs ou rétroaction permanente à l'égard des demandes des clients pour nos services
   – Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
   – Recensement des moyens d'éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion
   – Réponse s aux demandes de services juridiques en temps opportun
   – Négociation et respect des échéances fixées d'un commun accord
   – Participation du client à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques

Selon vous, respecte-t-on ces normes de service? Lorsqu’on ne les respecte pas, veuillez indiquer lesquels on ne respecte pas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation

4. Veuillez décrire comment ou si la Direction du contentieux et votre ministère ou organisme collaborent pour identifier et évaluer les risques juridiques et trouver différents moyens de gérer ou d’atténuer ces risques. Selon vous, cette collaboration est-elle efficace?

5. À votre avis, le degré de prise de conscience et de compréhension des risques juridiques de votre ministère ou organisme s’est-il amélioré au cours des cinq dernières années? **Dans l’affirmative** : À quoi attribuez-vous cette amélioration? (Question supplémentaire : rôle de la Direction du contentieux et du SJM pour accroître la prise de conscience) **Dans la négative** : Comment le ministère de la Justice pourrait-il aider à améliorer la prise de conscience et la compréhension des risques juridiques de votre ministère ou organisme?

6. Lorsque vous avez travaillé avec la Direction du contentieux, dans quelle mesure étiez-vous satisfait de la façon dont les risques juridiques ont été communiqués à votre ministère ou organisme sur les plans de l’opportunité, de la clarté et de l’uniformité? Les descriptions du risque juridique ont-elles été utiles pour vous et votre ministère ou organisme? Pourquoi ou pourquoi pas?

7. Dans quelle mesure la Direction du contentieux est-elle efficace pour aider les clients à gérer et à atténuer le risque juridique? À votre avis, la Direction du contentieux affecte-t-elle des ressources suffisantes aux dossiers à risque élevé?

8. Que considérez-vous comme étant les rôles respectifs de la Direction du contentieux et du ministère ou organisme client pour la gestion du risque juridique?

9. Avez-vous éprouvé de quelconques désaccords avec les conseils juridiques que la Direction du contentieux a donnés ou la stratégie de contentieux qu’elle a proposée? Dans l’affirmative, comment le désaccord a-t-il été réglé? Avez-vous été satisfait de la façon dont ceci a été prise en charge par la Direction du contentieux?

10. Dans votre expérience, dans quelle mesure les conseils fournis par la Direction du contentieux ont-ils été pris en compte dans le cadre des stratégies juridiques suivies et des décisions prises par votre ministère ou organisme? Quels facteurs font qu’il y a plus ou moins de chances qu’il soit tenu compte de ces conseils?

11. Avez-vous participé à un dossier pour lequel le travail de contentieux a été sous-traité à un mandataire? Dans l'affirmative, avez-vous été consulté avant que le mandataire soit affecté et avez-vous approuvé la décision de sous-traiter le travail? Étiez-vous satisfait de la justification fournie pour l'affectation d'un mandataire? Veuillez décrire votre expérience pour ce qui est de la qualité et de la réceptivité des services juridiques reçus, ainsi que de l'efficacité du suivi du travail du mandataire effectué par le ministère de la Justice.

Rendement – efficience et économie

12. En faisant fond sur votre expérience avec la Direction du contentieux, a-t-on affecté les avocats appropriés au dossier (compte tenu des années d'expérience et de la spécialité de l'avocat et du niveau de complexité des dossiers)? Veuillez expliquer.

13. Selon vous, quel rôle jouent les clients dans l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    – le rôle et la responsabilité des clients dans la gestion de la demande de services juridiques
    – le recours au règlement rapide des différends ou à d'autres méthodes de règlement des différends par les clients
    – l'opportunité avec laquelle les clients impliquent la Direction du contentieux dans les dossiers
    – l'opportunité des instructions des clients

14. Selon vous, les services juridiques fournis par la Direction du contentieux sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    – le recours à d'autres méthodes de règlement des différends et à des stratégies de règlement rapide, le cas échéant
    – le recours approprié à des mandataires
    – le temps consacré à un cas ou à un dossier par rapport aux risques juridiques, à la complexité ou à d'autres facteurs de complication
    – la disponibilité d'avocats au niveau approprié au risque représenté par le dossier ou à sa complexité

- les autres outils ou pratiques utilisés pour réduire le coût des services juridiques

15. Quelles suggestions, s’il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l’efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par la Direction du contentieux?

Conclusion

16. Avez-vous d’autres commentaires à formuler?

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'entrevue des principaux intervenants pour les représentants des Services juridiques ministériels

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. L'évaluation couvre le travail de tous les secteurs de la Direction du contentieux. Le sous-procureur général adjoint (SPGA), Contentieux assume la responsabilité fonctionnelle et la coordination de tous les procès menés par le ministère de la Justice et les présidents du Comité national du contentieux ou en leur nom. En outre, les unités de la Direction du contentieux comprennent : le Centre de gestion de la pratique du contentieux; la Section du contentieux des affaires civiles; l'Unité de la gestion des recours collectifs et des litiges de masse; le Groupe de la sécurité nationale; le coordonnateur de la Sécurité nationale; et le Service d'entraide internationale.

L'évaluation comporte des entrevues avec les personnes travaillant à la Direction du contentieux, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent très bien le travail de la Direction du contentieux.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

****Les questions suivantes se rapportent à la Direction du contentieux, mais nous sommes conscients que vous pourriez ne pas avoir de connaissance directe de la Direction du contentieux dans son ensemble. Si c'est le cas, veuillez répondre pour l'unité de la Direction du contentieux dont vous avez fait l'expérience.****

En outre, certaines questions pourraient être sans objet dans le travail que vous faites. Veuillez nous le faire savoir, et nous sauterons cette question.

L'évaluation porte principalement sur la période de 2008 à 2013; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Introduction

1. Décrivez le niveau et la nature de votre participation à la Direction du contentieux. Avec quelles unités de la Direction du contentieux avez-vous travaillé le plus?

Si vous avez travaillé avec plus d’une unité, veuillez préciser à quelles unités vous faites référence dans votre réponse.

Pertinence

2. Au cours des cinq dernières années, avez-vous observé des évolutions au sein de votre ministère ou organisme client en matière de demande des services de la Direction du contentieux? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, entre autres caractéristiques qui pourraient vous venir à l’esprit. Comment la Direction du contentieux a-t-elle réagi à ces tendances?

3. (Pour les SJM qui ont travaillé avec le SEI) Au cours des cinq dernières années, avez-vous constaté des changements dans votre interaction avec le Service d’entraide internationale? De quelle façon a-t-elle changé? Dans votre réponse, veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, entre autres caractéristiques qui pourraient vous venir à l’esprit.

Rendement - Efficacité

4. Vous n’êtes pas sans savoir que dans ses échanges avec ses clients, la Direction du contentieux est guidée par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

   – Prestation de services juridiques dans l’une ou l’autre langue officielle
   – Traitement courtois et respectueux
   – Rapports d’avancement réguliers et informatifs ou rétroaction permanente à l’égard des demandes des clients pour nos services
   – Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
   – Recensement des moyens d’éviter et de régler les différends juridiques à la première occasion
   – Réponse aux demandes de services juridiques en temps opportun
   – Négociation et respect des échéances fixées d’un commun accord
   – Participation du client à l’élaboration de stratégies et de positions juridiques

Selon vous, respecte-t-on ces normes de service? Lorsqu'on ne les respecte pas, veuillez indiquer lesquelles on ne respecte pas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation.

5. En faisant fond sur votre expérience, comment décririez-vous la relation de travail entre la Direction du contentieux et les SJM? Les rôles et responsabilités de l'une et des autres sont-ils clairs? Avez-vous des suggestions à formuler pour d'éventuelles améliorations de la façon dont la Direction du contentieux et les SJM coordonnent/collaborent les uns avec les autres?

6. Le mandat du Comité national du contentieux (CNC) consiste en partie à veiller à ce que l'on adopte des positions juridiques uniformes à l'échelon national. Selon vous, dans quelle mesure s'acquitte-t-il de son mandat?

7. Quel rôle, le cas échéant, jouez-vous dans le processus de nomination de mandataires? Environ combien de fois au cours des trois dernières années avez-vous participé à des nominations de mandataire? De quels facteurs tenez-vous compte lorsque vous déterminez les besoins d'un mandataire? De quelle façon le client a-t-il pris part à la décision d'avoir recours à un mandataire, si tant est qu'il y participe?

8. Avez-vous donné des instructions à des mandataires ou en avez-vous gérés? Dans l'affirmative, comment suivez-vous et évaluez-vous les activités du mandataire? (Probe : veuillez décrire votre expérience pour ce qui est de la qualité et de la réceptivité des services juridiques reçus) Pouvez-vous vous souvenir d'une occasion où vous avez eu un problème avec le rendement d'un mandataire? Dans l'affirmative, de quels facteurs avez-vous tenu compte lorsque vous avez abordé ces problèmes? Quelles mesures de correction, le cas échéant, avez-vous prises pour rectifier les problèmes?

9. Quelle est l'efficacité du CGPC dans la gestion et le fonctionnement du Programme des mandataires? Dans l'ensemble, avez-vous des suggestions à formuler sur la façon d'améliorer le moment et la façon dont les mandataires sont utilisés?

10. (Ne s'applique pas aux SJM qui n'ont travaillé qu'avec le SEI) Veuillez décrire comment ou si la Direction du contentieux, le SJM et votre ministère ou organisme client collaborent pour identifier et évaluer les risques juridiques et trouver différents moyens de gérer ou d'atténuer ces risques. Selon vous, cette collaboration est-elle efficace?

11. (Ne s'applique pas aux SJM qui n'ont travaillé qu'avec le SEI) À votre avis, le degré de prise de conscience et de compréhension des risques juridiques de votre ministère ou organisme

client s’est-il amélioré au cours des cinq dernières années? **Dans l’affirmative** : À quoi attribuez-vous cette amélioration et quel rôle jouent le SJM et la DC? **Dans la négative** : Comment la prise de conscience et la compréhension des risques juridiques de votre ministère ou organisme client pourraient-elles être améliorées?

12. (Ne s’applique pas aux SJM qui n’ont travaillé qu’avec le SEI) Lorsque vous avez travaillé avec la Direction du contentieux, dans quelle mesure étiez-vous satisfait de la façon dont les risques juridiques vous ont été communiqués sur les plans de l’opportunité, de la clarté et de l’uniformité? Les descriptions du risque juridique ont-elles été utiles pour vous et votre ministère ou organisme client? Pourquoi ou pourquoi pas?

13. (Ne s’applique pas aux SJM qui n’ont travaillé qu’avec le SEI) À votre avis, la Direction du contentieux affecte-t-elle des ressources suffisantes aux dossiers à risque élevé ?

14. Que considérez-vous comme étant les rôles respectifs de la Direction du contentieux, du SJM et du ministère ou organisme client pour la gestion du risque juridique? Avez-vous des suggestions à formuler sur la façon dont la Direction du contentieux peut travailler avec les SJM et les ministères ou organismes clients pour améliorer la gestion du risque juridique?

15. Avez-vous éprouvé de quelconques désaccords avec les conseils juridiques que la Direction du contentieux a donnés ou la stratégie de contentieux qu’elle a proposée? Dans l’affirmative, comment le désaccord a-t-il été réglé? Avez-vous été satisfait de la façon dont ceci a été pris en charge par la Direction du contentieux?

16. (Ne s’applique pas aux SJM qui n’ont travaillé qu’avec le SEI) Dans votre expérience, dans quelle mesure les conseils fournis par la Direction du contentieux ont-ils été pris en compte dans le cadre des stratégies juridiques suivies et des décisions prises par votre ministère ou organisme client? Quels facteurs font qu’il y a plus ou moins de chances qu’il soit tenu compte de ces conseils?

17. Avez-vous travaillé avec le Service d’entraide internationale? En quelle capacité? Comment fut cette expérience? (Question supplémentaire : le SEI a-t-il donné des instructions claires? Quelle était l’efficacité de la relation de travail avec la SEI?)

Rendement – efficience et économie

(Les questions 18 à 21 ne s’appliquent pas aux SJM qui n’ont travaillé qu’avec le SEI)

18. En faisant fond sur votre expérience avec la Direction du contentieux, a-t-on affecté les avocats appropriés au dossier (compte tenu des années d'expérience et de la spécialité de l'avocat et du niveau de complexité des dossiers)? Veuillez expliquer. (Approfondissement ajouté après les premiers essais : Selon vous, les ressources suffisantes sont-elles en place pour appuyer le travail de la Direction du contentieux?)

19. Selon vous, quel rôle les clients jouent-ils dans l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie des services juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    – le rôle et la responsabilité des clients dans la gestion de la demande de services juridiques
    – le recours au règlement rapide des différends ou à d'autres méthodes de règlement des différends par les clients
    – l'opportunité avec laquelle les clients impliquent la Direction du contentieux dans les dossiers
    – l'opportunité des instructions des clients

20. Selon vous, les services juridiques fournis par la Direction du contentieux sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    – le recours à d'autres méthodes de règlement des différends et à des stratégies de règlement rapide, le cas échéant
    – le recours approprié à des mandataires
    – le temps consacré à un cas ou à un dossier par rapport aux risques juridiques, à la complexité ou à d'autres facteurs de complication
    – la disponibilité d'avocats au niveau approprié au risque représenté par le dossier ou à sa complexité
    – le recours aux parajuristes
    – les autres outils ou pratiques utilisés pour réduire le coût des services juridiques

21. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par la Direction du contentieux?

Conclusion

22. Avez-vous d’autres commentaires à formuler?

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Guides des études de cas

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'étude de cas pour la Direction du contentieux

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. Un volet de l'étude consiste à analyser à fond trois dossiers pour dégager de l'information plus détaillée sur l'approche adoptée par la Direction du contentieux pour gérer les dossiers. Chaque étude de cas comprend des entrevues menées auprès de représentants de Justice et des ministères ou organismes clients, ainsi qu'un examen du dossier effectué par le personnel du ministère de la Justice du Canada.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

1. Quel rôle avez-vous joué dans le dossier dont nous discuterons aujourd'hui?

2. Si vous le connaissez, veuillez décrire le processus suivi pour retenir les services juridiques de la Direction du contentieux dans ce dossier. Selon vous, a-t-on retenu les services de la Direction du contentieux au bon moment? Pourquoi ou pourquoi pas?

Gestion du risque juridique

3. Avez-vous participé à la détermination et à l'évaluation du risque juridique représenté par le dossier? Dans l'affirmative, d'autres personnes du ministère de la Justice du Canada et du ministère ou de l'organisme client ont-elles été consultées pour aider à cerner et à évaluer le risque juridique? Comment ont-elles participé? Leur participation a-t-elle aidé à déterminer et à évaluer les risques juridiques?

4. Au meilleur de votre souvenir, comment les risques juridiques ont-ils été décrits dans ce dossier sur le plan du niveau du risque ou d'autres termes utilisés? En faisant fond sur l'expérience que vous avez de ce dossier, pensez-vous que la Direction du contentieux et le ministère de la Justice du Canada utilisent une terminologie uniforme pour décrire le risque juridique? Selon vous, les descriptions du risque juridique ont-elles été utiles pour le ministère ou l'organisme client? Pourquoi ou pourquoi pas?

5. Dans ce dossier, comment a-t-on utilisé les conseils de la Direction du contentieux pour gérer et atténuer les risques juridiques?

6. A-t-on établi un plan d'intervention en cas d'urgence pour ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? La Direction du contentieux a-t-elle été consultée pour la préparation du plan d'intervention? Dans l'affirmative, dans quelle mesure?

Consultation et communication

7. À quelle fréquence et à quelles fins la Direction du contentieux a-t-elle consulté d'autres secteurs du ministère de la Justice (services juridiques ministériels, bureaux régionaux, unités spécialisées à l'administration centrale) sur ce dossier? Les secteurs compétents du ministère de la Justice ont-ils été consultés? Dans quelle mesure ces consultations ont-elles été efficaces pour gérer le dossier?

8. À quelle fréquence et à quelles fins la Direction du contentieux a-t-elle consulté le ministère ou l'organisme client sur ce dossier? Dans quelle mesure le client a-t-il participé à l'élaboration d'une stratégie et de positions juridiques?

9. Quelle était la compréhension du client des questions de droit et des risques juridiques afférents à ce dossier?

10. À votre connaissance, le dossier a-t-il été porté à l'attention du Comité national du contentieux, des Comités de contentieux régionaux et/ou des comités du contentieux ou des risques du client? Dans l'affirmative, veuillez décrire le processus et l'effet qu'il a exercé sur la gestion du dossier, l'élaboration d'une position juridique uniforme et/ou pour mettre les hauts fonctionnaires au courant du dossier et de ses incidences.

11. Quels renseignements, s'il en est, ou quels rapports ont été communiqués sur ce dossier (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant les rapports sur les décisions défavorables, rapports par l'intermédiaire du Réseau national de coordination)? S'il n'y en a pas eu, veuillez expliquer pourquoi. S'il y a eu une séance d'information, veuillez penser aux personnes qui ont été informées et vous demander quand et pourquoi elles l'ont été. Selon vous, dans quelle mesure le processus de communication de l'information a-t-il bien fonctionné (p. ex., clarté du processus et niveau de l'effort requis)? Les cadres supérieurs ou les fonctionnaires ont-ils été mis suffisamment au courant du dossier? Veuillez expliquer.

Ressources

12. Si vous en avez connaissance, quel processus a-t-on utilisé à la Direction du contentieux pour affecter du personnel à ce dossier? Selon vous, a-t-on affecté suffisamment de ressource à ce

dossier pour e qui est du nombre d'employés, de l'expérience du personnel, ou de tout attribut que vous souhaitez mentionner.

13. Quels défis, s'il en est, le travail que vous avez effectué dans ce dossier vous a-t-il posés sur le plan des ressources (humaines, financières et techniques)? Comment avez-vous relevé ces défis?

Résultats

14. Dans ce dossier, a-t-on envisagé ou utilisé des stratégies de règlement rapide ou d'autres stratégies de règlement des différends? Pourquoi ou pourquoi pas? Si on les a utilisées, pourquoi ont-elles réussi ou non à régler le dossier?

15. Selon vous, le dossier a-t-il été traité d'une façon rentable? Qu'aurait pu faire différemment, le cas échéant, la Direction du contentieux et/ou le ministère ou l'organisme client pour réduire les coûts?

16. Dans quelle mesure les conseils juridiques fournis par la Direction du contentieux ont-ils été pris en compte dans le cadre des stratégies juridiques suivies et des décisions prises par le client? Veuillez expliquer.

17. Croyez-vous que dans ce dossier, la Direction du contentieux a fourni des services juridiques opportuns, réceptifs et de grande qualité? Pourquoi ou pourquoi-pas? Quels commentaires, s'il en est, la Direction du contentieux a-t-elle reçus du client au sujet de vos services juridiques?

18. Y a-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons apprises dans ce dossier que vous aimeriez faire connaître?

19. Compte tenu de votre expérience juridique, comment les services juridiques de la Direction du contentieux diffèrent-ils de ceux que le secteur privé fournirait au client? Veuillez répondre en vous fondant sur ce dossier et sur le travail que vous effectuez avec la Direction du contentieux de façon plus générale.

Conclusion

20. Avez-vous d’autres commentaires à formuler?

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'étude de cas pour les représentants du Ministère client

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. Un volet de l'étude consiste à analyser à fond trois dossiers pour dégager de l'information plus détaillée sur l'approche adoptée par la Direction du contentieux pour gérer les dossiers. Chaque étude de cas comprend des entrevues menées auprès de représentants de Justice et des ministères ou organismes clients, ainsi qu'un examen du dossier effectué par le personnel du ministère de la Justice du Canada.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

1. Quel rôle avez-vous joué dans le dossier dont nous discuterons aujourd'hui?

2. Si vous le connaissez, veuillez décrire le processus suivi pour retenir les services juridiques de la Direction du contentieux dans ce dossier. Selon vous, a-t-on retenu les services de la Direction du contentieux au bon moment? Pourquoi ou pourquoi pas?

Gestion du risque juridique

3. Avez-vous participé à la détermination et à l'évaluation du risque juridique représenté par le dossier? Dans l'affirmative, d'autres personnes du ministère de la Justice du Canada et de votre ministère ou organisme ont-elles été consultées pour aider à cerner et à évaluer le risque juridique? Comment ont-elles participé? Leur participation a-t-elle aidé à déterminer et à évaluer les risques juridiques?

4. Au meilleur de votre souvenir, comment les risques juridiques ont-ils été décrits dans ce dossier sur le plan du niveau du risque ou d'autres termes utilisés? En faisant fond sur l'expérience que vous avez de ce dossier, pensez-vous que la Direction du contentieux et le ministère de la Justice du Canada utilisent une terminologie uniforme pour décrire le risque juridique? Selon vous, les descriptions du risque juridique ont-elles été utiles pour votre ministère ou organisme? Pourquoi ou pourquoi pas?

5. Dans ce dossier, comment a-t-on utilisé les conseils de la Direction du contentieux pour gérer et atténuer les risques juridiques?

6. A-t-on établi un plan d’intervention en cas d’urgence pour ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? La Direction du contentieux a-t-elle été consultée pour la préparation du plan d’intervention? Dans l’affirmative, dans quelle mesure?

Consultation et communication

7. À quelle fréquence et à quelles fins la Direction du contentieux a-t-elle consulté votre ministère ou organisme sur ce dossier? Dans quelle mesure votre ministère ou organisme a-t-il participé à l’élaboration d’une stratégie et de positions juridiques?

8. Quelle était la compréhension de votre ministère ou organisme des questions de droit et des risques juridiques afférents à ce dossier?

9. À votre connaissance, dans quelle mesure la collaboration du ministère de la Justice (Direction du contentieux, services juridiques ministériels, bureaux régionaux, unités spécialisées, le cas échéant) a-t-elle été efficace pour régler ce dossier?

10. À votre connaissance, le dossier a-t-il été porté à l’attention du Comité national du contentieux, des Comités de contentieux régionaux et/ou des comités du contentieux ou des risques de votre ministère? Dans l’affirmative, veuillez décrire le processus et l’effet qu’il a exercé sur la gestion du dossier, l’élaboration d’une position juridique uniforme et/ou pour mettre les hauts fonctionnaires au courant du dossier et de ses incidences.

11. À votre connaissance, quels renseignements, s’il en est, ou quels rapports ont été communiqués sur ce dossier? En l’absence de telles communications, veuillez en expliquer la raison. Si des informations ont été communiquées, la Direction du contentieux a-t-elle appuyé le processus de communication au sein de votre ministère ou organisme? Les hauts dirigeants ou responsables de votre ministère ou organisme ont-ils été mis suffisamment au courant de ce dossier? Veuillez expliquer.

Ressources

12. Selon vous, a-t-on affecté des avocats appropriés au dossier (compte tenu des années d’expérience de l’avocat et de la complexité du dossier)? La Direction du contentieux a-t-elle affecté suffisamment de ressources pour effectuer le travail nécessaire? Veuillez expliquer. Étiez-vous au courant d’autres problèmes de ressources (humaines, financières, techniques) dans le cadre du travail que vous avez effectué dans ce dossier? Comment a-t-on relevé ces défis?

Résultats

13. Dans ce dossier, a-t-on envisagé ou utilisé des stratégies de règlement rapide ou d'autres stratégies de règlement des différends? Pourquoi ou pourquoi pas? Si on les a utilisées, pourquoi ont-elles réussi ou non à régler le dossier?

14. Selon vous, le dossier a-t-il été traité d'une façon rentable? Qu'aurait pu faire différemment, le cas échéant, la Direction du contentieux et/ou votre ministère ou organisme pour réduire les coûts?

15. Dans quelle mesure les conseils juridiques fournis par la Direction du contentieux ont-ils été pris en compte dans le cadre des stratégies juridiques suivies et des décisions prises par votre ministère ou organisme dans ce dossier? Veuillez expliquer.

16. Croyez-vous que dans ce dossier, la Direction du contentieux a fourni des services juridiques opportuns, réceptifs et de grande qualité? Pourquoi ou pourquoi-pas?

17. Y a-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons apprises dans ce dossier que vous aimeriez faire connaître?

Conclusion

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

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d’étude de cas pour le Secteur du droit public

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. Un volet de l’étude consiste à analyser à fond trois dossiers pour dégager de l’information plus détaillée sur l’approche adoptée par la Direction du contentieux pour gérer les dossiers. Chaque étude de cas comprend des entrevues menées auprès de représentants de Justice et des ministères ou organismes clients, ainsi qu’un examen du dossier effectué par le personnel du ministère de la Justice du Canada.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l’entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l’occasion d’examiner notre résumé écrit de l’entrevue et d’y apporter des corrections ou d’y faire des ajouts.

Selon votre rôle dans ce dossier, vous ne serez peut-être pas en mesure de répondre à toutes les questions ci-après.

1. Quel rôle avez-vous joué dans le dossier dont nous discuterons aujourd’hui?

2. Si vous le connaissez, veuillez décrire le processus suivi par la Direction du contentieux pour retenir vos services dans ce dossier. Selon vous, a-t-on retenu les services de votre secteur au bon moment? Pourquoi ou pourquoi pas?

Gestion du risque juridique

3. Avez-vous participé à la détermination et à l’évaluation du risque juridique représenté par le dossier? Dans l’affirmative, d’autres personnes du ministère de la Justice du Canada et du ministère ou de l’organisme client ont-elles été consultées pour aider à cerner et à évaluer le risque juridique? Comment ont-elles participé? Leur participation a-t-elle aidé à déterminer et à évaluer les risques juridiques?

4. Au meilleur de votre souvenir, comment les risques juridiques ont-ils été décrits dans ce dossier sur le plan du niveau du risque ou d’autres termes utilisés? En faisant fond sur l’expérience que vous avez de ce dossier, pensez-vous que la Direction du contentieux et le ministère de la Justice du Canada utilisent une terminologie uniforme pour décrire le risque juridique? Selon vous, les descriptions du risque juridique ont-elles été utiles pour le ministère ou l’organisme client? Pourquoi ou pourquoi pas?

5. Dans ce dossier, comment la Direction du contentieux a-t-elle utilisé vos conseils pour gérer et atténuer les risques juridiques?

Consultation et communication

6. À quelle fréquence et à quelles fins la Direction du contentieux a-t-elle consulté d'autres secteurs du ministère de la Justice (services juridiques ministériels, bureaux régionaux, unités spécialisées à l'administration centrale) sur ce dossier? Les secteurs compétents du ministère de la Justice ont-ils été consultés? Dans quelle mesure ces consultations ont-elles été efficaces pour gérer le dossier?

7. À votre connaissance, le dossier a-t-il été porté à l'attention du Comité national du contentieux, des Comités de contentieux régionaux et/ou des comités du contentieux ou des risques du client? Dans l'affirmative, veuillez décrire le processus et l'effet qu'il a exercé sur la gestion du dossier, l'élaboration d'une position juridique uniforme et/ou pour mettre les hauts fonctionnaires au courant du dossier et de ses incidences.

8. Quels renseignements, s'il en est, ou quels rapports ont été communiqués sur ce dossier (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant les rapports sur les décisions défavorables, rapports par l'intermédiaire du Réseau national de coordination)? S'il n'y en a pas eu, veuillez expliquer pourquoi. S'il y a eu une séance d'information, veuillez penser aux personnes qui ont été informées et vous demander quand et pourquoi elles l'ont été. Selon vous, dans quelle mesure le processus de communication de l'information a-t-il bien fonctionné (p. ex., clarté du processus et niveau de l'effort requis)? Les cadres supérieurs ou les fonctionnaires ont-ils été mis suffisamment au courant du dossier? Veuillez expliquer.

Ressources

9. Quels défis, s'il en est, le travail que vous avez effectué dans ce dossier vous a-t-il posés sur le plan des ressources (humaines, financières et techniques)? Comment avez-vous relevé ces défis?

Résultats

10. Selon vous, le dossier a-t-il été traité d'une façon rentable? Qu'aurait pu faire différemment, le cas échéant, la Direction du contentieux et/ou le ministère ou l'organisme client pour réduire les coûts?

11. Y a-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons apprises dans ce dossier que vous aimeriez faire connaître?

Conclusion

12. Avez-vous d’autres commentaires à formuler?

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Évaluation de la Direction du contentieux
Guide d'étude de cas pour les Services juridiques ministériels et les Bureaux régionaux

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour mener une évaluation de la Direction du contentieux. Un volet de l'étude consiste à analyser à fond trois dossiers pour dégager de l'information plus détaillée sur l'approche adoptée par la Direction du contentieux pour gérer les dossiers. Chaque étude de cas comprend des entrevues menées auprès de représentants de Justice et des ministères ou organismes clients, ainsi qu'un examen du dossier effectué par le personnel du ministère de la Justice du Canada.

Les renseignements que nous recueillons au cours de l'entrevue seront agrégés. 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 du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou d'y faire des ajouts.

Selon votre rôle dans ce dossier, vous ne serez peut-être pas en mesure de répondre à toutes les questions ci-après.

1. Quel rôle avez-vous joué dans le dossier dont nous discuterons aujourd'hui?

2. Si vous le connaissez, veuillez décrire le processus suivi pour retenir les services juridiques de la Direction du contentieux dans ce dossier. Selon vous, a-t-on retenu les services de la Direction du contentieux au bon moment? Pourquoi ou pourquoi pas?

Gestion du risque juridique

3. Avez-vous participé à la détermination et à l'évaluation du risque juridique représenté par le dossier? Dans l'affirmative, d'autres personnes du ministère de la Justice du Canada et du ministère ou de l'organisme client ont-elles été consultées pour aider à cerner et à évaluer le risque juridique? Comment ont-elles participé? Leur participation a-t-elle aidé à déterminer et à évaluer les risques juridiques?

4. Au meilleur de votre souvenir, comment les risques juridiques ont-ils été décrits dans ce dossier sur le plan du niveau du risque ou d'autres termes utilisés? En faisant fond sur l'expérience que vous avez de ce dossier, pensez-vous que la Direction du contentieux et le ministère de la Justice du Canada utilisent une terminologie uniforme pour décrire le risque juridique? Selon vous, les descriptions du risque juridique ont-elles été utiles pour le ministère ou l'organisme client? Pourquoi ou pourquoi pas?

5. Dans ce dossier, comment a-t-on utilisé les conseils de la Direction du contentieux pour gérer et atténuer les risques juridiques?

6. A-t-on établi un plan d’intervention en cas d’urgence pour ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? La Direction du contentieux a-t-elle été consultée pour la préparation du plan d’intervention? Dans l’affirmative, dans quelle mesure?

Consultation et communication

7. À quelle fréquence et à quelles fins la Direction du contentieux a-t-elle consulté d’autres secteurs du ministère de la Justice (services juridiques ministériels, bureaux régionaux, unités spécialisées à l’administration centrale) sur ce dossier? Les secteurs compétents du ministère de la Justice ont-ils été consultés? Dans quelle mesure ces consultations ont-elles été efficaces pour gérer le dossier?

8. À quelle fréquence et à quelles fins la Direction du contentieux a-t-elle consulté le ministère ou l’organisme client sur ce dossier? Dans quelle mesure le client a-t-il participé à l’élaboration d’une stratégie et de positions juridiques?

9. Quelle était la compréhension du client des questions de droit et des risques juridiques afférents à ce dossier?

10. À votre connaissance, le dossier a-t-il été porté à l’attention du Comité national du contentieux, des Comités de contentieux régionaux et/ou des comités du contentieux ou des risques du client? Dans l’affirmative, veuillez décrire le processus et l’effet qu’il a exercé sur la gestion du dossier, l’élaboration d’une position juridique uniforme et/ou pour mettre les hauts fonctionnaires au courant du dossier et de ses incidences.

11. Quels renseignements, s’il en est, ou quels rapports ont été communiqués sur ce dossier (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant les rapports sur les décisions défavorables, rapports par l’intermédiaire du Réseau national de coordination)? S’il n’y en a pas eu, veuillez expliquer pourquoi. S’il y a eu une séance d’information, veuillez penser aux personnes qui ont été informées et vous demander quand et pourquoi elles l’ont été. Selon vous, dans quelle mesure le processus de communication de l’information a-t-il bien fonctionné (p. ex., clarté du processus et niveau de l’effort requis)? Les cadres supérieurs ou les fonctionnaires ont-ils été mis suffisamment au courant du dossier? Veuillez expliquer.

Ressources

12. Si vous en avez connaissance, quel processus a-t-on utilisé à la Direction du contentieux pour affecter du personnel à ce dossier? Selon vous, a-t-on affecté suffisamment de ressource à ce dossier pour e qui est du nombre d'employés, de l'expérience du personnel, ou de tout attribut que vous souhaitez mentionner.

13. Quels défis, s'il en est, le travail que vous avez effectué dans ce dossier vous a-t-il posés sur le plan des ressources (humaines, financières et techniques)? Comment avez-vous relevé ces défis?

Résultats

14. Dans ce dossier, a-t-on envisagé ou utilisé des stratégies de règlement rapide ou d'autres stratégies de règlement des différends? Pourquoi ou pourquoi pas? Si on les a utilisées, pourquoi ont-elles réussi ou non à régler le dossier?

15. Selon vous, le dossier a-t-il été traité d'une façon rentable? Qu'aurait pu faire différemment, le cas échéant, la Direction du contentieux et/ou le ministère ou l'organisme client pour réduire les coûts?

16. Dans quelle mesure les conseils juridiques fournis par la Direction du contentieux ont-ils été pris en compte dans le cadre des stratégies juridiques suivies et des décisions prises par le client? Veuillez expliquer.

17. Croyez-vous que dans ce dossier, la Direction du contentieux a fourni des services juridiques opportuns, réceptifs et de grande qualité? Pourquoi ou pourquoi-pas? Quels commentaires, s'il en est, la Direction du contentieux a-t-elle reçus du client au sujet de vos services juridiques? À votre connaissance, quelle était l'opinion du ministère ou organisme client des services juridiques dispensés par la Direction du contentieux?

18. Y a-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons apprises dans ce dossier que vous aimeriez faire connaître?

19. Compte tenu de votre expérience juridique, comment les services juridiques de la Direction du contentieux diffèrent-ils de ceux que le secteur privé fournirait au client? Veuillez répondre en vous fondant sur ce dossier et sur le travail que vous effectuez avec la Direction du contentieux de façon plus générale.

Conclusion

20. Avez-vous d’autres commentaires à formuler?

Merci. Nous vous savons gré de votre participation.

Modèles pour l’examen des dossiers

Évaluation de la Direction du contentieux
Section du contentieux des affaires civiles (SCAC) et
Unité de la gestion de recours collectifs et des litiges de masse (UGRCLM)
Revue du dossier

Vue d'ensemble

1. Numéro de dossier : _____
2. Date d'ouverture du dossier : _____ (jj/mm/aa) Date de fermeture du dossier : _____ (jj/mm/aa)
3. Unité organisationnelle : __1 SCAC __2 UGRCLM
4. Avocat principal :
   __01 SCAC __02 Bureau régional __03 USJM __04 UGRCLM
   __66 Autre _____
5. Type de dossier : __1 Contentieux __2 Soutien au contentieux
6. Nombre d'avocats affectés au dossier : _____
7. Nombre de parajuristes affectés au dossier : _____
8. Ministère/organisme client : _____
9. Le client est __1 Demandeur __2 Intimé __3 Appelant __4 Intimé en appel __8 Ne sait pas
10. Échelon du système 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
    __66 Autre, veuillez préciser _____
11. Question de droit et brève description de la nature du dossier, sans briser le secret professionnel de l'avocat.
    _____
    _____
    _____
    _____
    _____
    _____
12. Quel a été le résultat en première instance?
    __01 Règlement __02 Décision du tribunal sur le fond en faveur du gouvernement __03 Décision du tribunal sur le fond en faveur de l'autre partie __04 Dossier rejeté sans décision sur le fond
    __05 Désistement __06 Partiellement favorable __66 Autre, veuillez préciser : _____
    _____

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

__1 Oui ▼ __2 Non __7 Ne s'applique pas (appel impossible – p. ex., décision de la Cour suprême) __8 Décision d'appel toujours en délibéré/ impossible de le déterminer

Si la réponse à la Q13 est *Oui* :

13a. Combien d'appels ont-ils eu lieu? _____

13b Veuillez inscrire le numéro des dossiers d'appel correspondants : _____

13c Quels tribunaux ont été saisis de l'appel? (Cochez tout ce qui s'applique.)

__01 Cour suprême du Canada __02 Cour d'appel fédérale __03 Cour d'appel provinciale

__66 Autre, veuillez préciser :_____

N'oubliez pas de remplir un formulaire distinct pour l'appel.

Information iCase (dans la mesure de sa disponibilité)

14. Répercussions potentielles pour le client :

__01 Affecte l'administration de la justice/la confiance du public

__02 Affecte les relations, les traités ou les ententes à l'échelle fédérale, provinciale ou internationale

__03 Questions de droit et événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux ou concerner les ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues

__04 Limites de la compétence fédérale

__05 Effet important sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement

__06 Effet important sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès aux renseignements et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité

__07 Effet important sur les lois/règlements du client ou du gouvernement

__08 Effet important sur les programmes/politiques/ initiatives du client ou du gouvernement

__09 Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis

__10 Effet important sur la Charte ou la Constitution

__11 Question d'intérêt national

__77 Ne s'applique pas

__88 Impossible de le déterminer

15. Niveau de risque (de 1 à 9) : _____ 15b. Niveau de risque antérieur (si disponible dans iCase) _____

16. Complexité : __1 Faible __2 Moyenne __3 Élevée __4 Méga __7 Ne s'applique pas

17. Quel était le niveau hiérarchique de l'avocat principal?

__1 LA0 __2 LA1 __3 LA2A __4 LA2B __5 LA3A __6 LA3B __7 LA3C __8 Indéterminé

À faire remplir par la Section de la gestion des activités

18. Veuillez indiquer le nombre d'employés affectés au dossier par niveau hiérarchique et le nombre d'heures qu'ils y ont consacrées :

Cochez	N^bre d'employés	Heures pour chaque ressource humaine
__1 LA0	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__2 LA1	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__3 LA2A	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__4 LA2B	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__5 LA3A	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__6 LA3B	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__7 LA3C	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__8 EC	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__9 AS	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__10 CR	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____

Renseignements contenus dans le dossier [Veuillez répondre aux questions suivantes en fonction des documents contenus dans le dossier]

19. Des échéances du tribunal ont-elles été manquées? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

20. (Si la réponse à la Q19 est *Oui*) Combien? _____

21. (Si la réponse à la Q19 est *Oui*) Des procédures judiciaires supplémentaires ont-elles été nécessaires à la suite des échéances manquées (p. ex., des requêtes)?

    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

22. Est-ce que les documents dans le dossier révèlent en quoi consistait la consultation du client? (Cochez tout ce qui s'applique.)

    __01 Déterminer et évaluer le risque juridique
    __02 Options pour gérer le risque juridique
    __03 Élaborer des stratégies et des points de vue juridiques
    __04 Discuter des répercussions du risque juridique
    __05 Discuter d'un règlement possible (y compris un règlement rapide)
    __66 Autre _____
    __08 Impossible de le déterminer

23. Le dossier montre-t-il que le SCAC/UGRCLM a tenu compte des objectifs de politiques et de programmes du client au moment d'élaborer des stratégies juridiques?

    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

24. Le dossier a-t-il été porté à l'attention de comités du client? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

25. (Si la réponse à la Q24 est *Oui*) Lequel ou lesquels? __01 Comités des risques __02 Comités du contentieux
    __66 Autre _____

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

    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

27. (Si la réponse à la Q26 est *Oui*) Lesquels? (Cochez tout ce qui s'applique.)

    __01 Ministre/sous-ministre __02 Comité national du contentieux __03 Comités régionaux du contentieux
    __04 SPGA, Contentieux __05 Directeur régional __66 Autre _____

Dossiers soumis au Comité national du contentieux

28. Pourquoi le dossier a-t-il été soumis au Comité national du contentieux? (Cochez tout ce qui s'applique.)
    __01 Pour faire approuver une marche à suivre __02 Pour obtenir des indications
    __66 Autre _____

29. Quelle est l'entité qui a demandé de soumettre le dossier au Comité national du contentieux? (Cochez tout ce qui s'applique.)
    __01 SCAC __02 UGRCLM __03 Comité régional du contentieux __66 Autre _____

30. Les mémoires à l'intention du Comité national du contentieux contenaient-ils les éléments suivants?
    __01 Énoncé concis de la question de droit du dossier __02 Options recommandées
    __03 Avantages et inconvénients de chaque option
    __04 Facteurs à considérer (questions de communication, considérations fédérales/provinciales/territoriales)

31. Quel a été le résultat de la réunion du Comité national du contentieux dans ce dossier?
    __01 Marche à suivre/recommandations approuvées __02 Marche à suivre/recommandations approuvées, avec modifications
    __03 Marche à suivre non approuvée, observations supplémentaires demandées
    __66 Autre _____

32. L'avocat a-t-il consulté des sections spécialisées ou des structures de portefeuille du ministère de la Justice?
    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

33. (Si la réponse à la Q32 est *Oui*) Lesquels? _____

34. À quel propos a-t-on consulté les sections spécialisées ou les structures de portefeuille? (Cochez tout ce qui s'applique.)
    __01 Détermination et évaluation du risque juridique __02 Gestion du risque juridique __03 Options juridiques possibles
    __04 Stratégies de contentieux éventuelles __05 Questions de droit __66 Autre

35. D'autres ministères et organismes pouvant être touchés ont-ils été consultés?
    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

36. (Si la réponse à la Q35 est *Oui*) À quel propos les a-t-on consultés? (Cochez tout ce qui s'applique.)
    __01 Détermination et évaluation du risque juridique __02 Gestion du risque juridique __03 Options juridiques possibles
    __04 Stratégies de contentieux éventuelles __05 Questions de droit __66 Autre
    __08 Impossible de le déterminer

Règlement des différends

37. À quelle étape les solutions en matière de règlement des différends ont-elles été envisagées? (Cochez tout ce qui s'applique.)
    __00 RD non pris en considération (**ALLEZ À LA Q40**)
    __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 Indéterminé ou impossible de le déterminer

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

__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 Indéterminé ou impossible de le déterminer

39. Quelles solutions en matière de règlement des différends a-t-on utilisées?

__01 Négociation __02 Médiation volontaire __03 Médiation imposée par le tribunal __04 Évaluation objective
__66 Autre, veuillez préciser : _____
__88 Indéterminé ou impossible de le déterminer

40. Le dossier indique-t-il que le client a pris en considération les conseils juridiques pour prévenir, atténuer ou gérer le risque juridique?

__1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

41. Le dossier comporte-t-il des documents qui révèlent l'utilisation ou la préparation de l'un ou l'autre des éléments suivants?

__01 Plan d'intervention __02 Notes d'information
__03 Documentation sur l'examen structuré des faits/approbation des faits

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

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

Évaluation du risque

43. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés? Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent. Ne cochez que les réponses pour lesquelles de la documentation précise les risques (dans iCase ou dans le dossier); n'essayez pas d'interpréter les renseignements (p. ex., c'est à l'avocat de mentionner que des faits sont problématiques dans les notes du dossier; le chercheur ne devrait pas décider de son propre chef que les faits sont problématiques). Vous n'avez pas à entrer les risques qui sont déjà indiqués dans les incidences potentielles pour le client dans iCase (voir la Q14). Vous devez inclure les autres risques qui pourraient être cernés dans les sections du contexte, des incidences et du statut d'iCase, ainsi que les risques cernés dans les dossiers papier.

__01 Nouvelle question de droit
__02 Question liée à la Constitution ou à la Charte
__03 Question liée à la disponibilité de la preuve
__04 Question liée à la disponibilité des déposants/témoins
__05 Faits problématiques pour appuyer la demande/défense
__06 Jurisprudence défavorable
__07 Intérêt important des médias
__08 Possibilité de mener à la fermeture ou à l'élimination d'un programme
__09 Recours collectif
__10 Ministres du cabinet ou autres personnalités connues impliqués
__11 Question de droit jugée controversée
__12 Le dossier concerne la sécurité nationale
__66 Autre, veuillez préciser : _____
_____
__88 Indéterminé

44. Le dossier ou iCase traite-t-il du niveau de risque?

__1 Oui __0 Non **(ALLEZ À LA Q54)**

45. Quel est le niveau de risque **initial** (**ou unique**) (de 1 à 9)? _____ __88 Indéterminé

46. Date de l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** : _____ (jj/mm/aa) __88 Indéterminé

47. À quelle étape du dossier l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** a-t-elle été menée?
    __01 Après les plaidoiries __02 Après la divulgation __03 Avant la date prévue du procès
    __04 Après la décision __05 Après le dépôt de l'appel
    __66 Autre, veuillez préciser : _____ __88 Indéterminé

48. Les risques ont-ils été **réévalués**?
    __1 Oui __0 Non **(ALLEZ À LA Q52)** __8 Impossible de le déterminer **(ALLEZ À LA Q52)**

49. Quel est le niveau de risque? _____

50. À quelle étape du dossier les risques ont-ils été **réévalués**?
    __01 Après les plaidoiries __02 Après la divulgation __03 Avant la date prévue du procès
    __04 Après la décision __05 Après le dépôt de l'appel
    __66 Autre, veuillez préciser : _____ __88 Indéterminé

51. Si le dossier a été **réévalué** et qu'il a obtenu un niveau de risque plus élevé, les éléments suivants sont-ils survenus après la réévaluation?
    __01 Augmentation du nombre d'avocats au dossier __02 Le dossier a été confié à un avocat-conseil principal
    __03 Examen des processus de règlement des différends __04 Utilisation des processus de règlement des différends
    __05 Consultations accrues __06 Nombre de rapports accru
    __66 Autre, veuillez préciser : _____ __88 Indéterminé

52. Les niveaux de risque ont-ils été communiqués clairement dans tout le dossier?
    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

53. (Si la réponse à la Q52 est *Non*) En quels termes le niveau de risque juridique a-t-il été décrit aux clients? Veuillez donner des exemples mot pour mot qui révèlent les types de formulations utilisés.
    _____
    _____
    _____
    _____

Dossiers avec participation d'un mandataire (Q54 à 65)

54. Quelle était la raison de la sous-traitance (figurant dans le document sur les raisons de la sous-traitance ou dans d'autres documents du dossier)
    __01 Non-disponibilité des ressources à Justice Canada __02 Urgence — le délai serait contraire à l'intérêt public ou préjudiciable pour la Couronne __03 Exigences en matière de langues officielles
    __04 Contraintes géographiques __05 Infrastructure/capacité __06 Spécialisation/expérience
    __07 Problème de conflit d'intérêts __66 Autre, veuillez préciser : _____ _____ __88 Indéterminé

55. Le dossier explique-t-il en détail la raison de la sous-traitance (dans le document à cet effet ou dans une note distincte)?
    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

56. La sous-traitance a eu lieu :
__1 À la demande du client __2 Sur l'initiative de Justice Canada __8 Ne peut le dire

57. (Si la réponse à la Q56 est *2*) Le client a-t-il été consulté au sujet de la sous-traitance?
__1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

58. (Si la réponse à la Q56 est *2*) Selon le dossier, le client a-t-il approuvé la sous-traitance?
__1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

59. Le dossier contient-il une approbation ministérielle du mandat?
__1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

60. Le dossier contient-il de la correspondance et des directives de l'avocat responsable du dossier destinées au mandataire?
__1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

61. Le dossier montre-t-il qu'il y a eu un contrôle des coûts?
__1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

62. Les dépenses liées au projet ont-elles dû être rajustées?
__1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

63. (Si la réponse à la Q62 est *Oui*) Le gestionnaire en a-t-il été avisé?
__1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

64. Le dossier laisse-t-il croire à l'existence de problèmes de rendement du mandataire?
__1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

65. (Si la réponse à la Q64 est *Oui*) Quelles sont les mesures qui ont été prises pour remédier à la situation, le cas échéant?

_____
_____
_____
_____

66. Autres commentaires (Indiquez le numéro de la question, s'il y a lieu.)

_____
_____
_____
_____

Évaluation de la Direction du contentieux
Section du contentieux des affaires civiles (SCAC) et
Unité de la gestion de recours collectifs et des litiges de masse (UGRCLM)
Revue du dossier – Annexe sur l'appel

Remarque : Utilisez ce formulaire uniquement après avoir rempli le formulaire relatif à la première instance pour le même dossier.

Vue d'ensemble

1. Numéro de dossier : _____
2. Date d'ouverture du dossier : _____ (jj/mm/aa) Date de fermeture du dossier : _____ (jj/mm/aa)
3. Unité organisationnelle : __1 SCAC __2 UGRCLM
4. Avocat principal :
   __01 SCAC __02 Bureau régional __03 USJM __04 UGRCLM
   __66 Autre _____
5. Nombre d'avocats affectés au dossier : _____
6. Le client est __1 Demandeur __2 Intimé __3 Appelant __4 Intimé en appel __8 Ne sait pas
7. Échelon du système 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
   __66 Autre, veuillez préciser _____
8. Quel a été le résultat du dossier en appel?
   __01 Règlement __02 Décision du tribunal sur le fond en faveur du gouvernement __03 Décision du tribunal sur le fond en faveur de l'autre partie __04 Appel rejeté sans décision sur le fond
   __05 Partiellement favorable __66 Autre, veuillez préciser : _____
   _____
9. Quel était le niveau hiérarchique de l'avocat principal assigné à ce niveau d'appel?
   __1 LA0 __2 LA1 __3 LA2A __4 LA2B __5 LA3A __6 LA3B __7 LA3C __8 Indéterminé

À faire remplir par la Section de la gestion des activités

10. Veuillez indiquer le nombre d'employés affectés au dossier par niveau hiérarchique et le nombre d'heures qu'ils y ont consacrées :

Cochez	N^bre d'employés	Heures pour chaque ressource humaine
__1 LA0	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__2 LA1	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__3 LA2A	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__4 LA2B	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__5 LA3A	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____

__6 LA3B _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__7 LA3C _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__8 EC _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__9 AS _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__10 CR _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____

Renseignements contenus dans le dossier [Veuillez répondre aux questions suivantes en fonction des documents contenus dans le dossier]

11. Selon la documentation contenue dans le dossier, à quel propos le client a-t-il été consulté? (Cochez tout ce qui s'applique.)

__01 Déterminer et évaluer le risque juridique
__02 Options pour gérer le risque juridique
__03 Élaborer des stratégies et des points de vue juridiques
__04 Discuter des répercussions du risque juridique
__05 Discuter d'un règlement possible (y compris un règlement rapide)
__66 Autre _____
_____
_____
__08 Impossible de le déterminer

12. Le dossier a-t-il été porté à l'attention de comités du client? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

13. (Si la réponse à la Q12 est *Oui*) Lequel ou lesquels? __01 Comités des risques __02 Comités du contentieux
__66 Autre _____

14. Le dossier a-t-il été porté à l'attention d'autres hauts fonctionnaires/structures du ministère de la Justice?
__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

15. (Si la réponse à la Q14 est *Oui*) Lesquels? (Cochez tout ce qui s'applique.)
__01 Ministre/sous-ministre __02 Comité national du contentieux __03 Comités régionaux du contentieux
__04 SPGA, Contentieux __05 Directeur régional __66 Autre _____

Dossiers soumis au Comité national du contentieux

16. Pourquoi le dossier a-t-il été soumis au Comité national du contentieux? (Cochez tout ce qui s'applique.)
__01 Pour faire approuver une marche à suivre __02 Pour obtenir des indications
__66 Autre _____

17. Quelle est l'entité qui a demandé de soumettre le dossier au Comité national du contentieux? (Cochez tout ce qui s'applique.)
__01 SCAC __02 UGRCLM __03 Comité régional du contentieux __66 Autre _____

18. Les mémoires à l'intention du Comité national du contentieux contenaient-ils les éléments suivants?
__01 Énoncé concis de la question de droit du dossier __02 Options recommandées
__03 Avantages et inconvénients de chaque option
__04 Facteurs à considérer (questions de communication, considérations fédérales/provinciales/territoriales)

19. Quel a été le résultat de la réunion du Comité national du contentieux dans ce dossier?
__01 Marche à suivre/recommandations approuvées __02 Marche à suivre/recommandations approuvées, avec modifications
__03 Marche à suivre non approuvée, observations supplémentaires demandées
__66 Autre _____

20. L’avocat a-t-il consulté des sections spécialisées du ministère de la Justice?

__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

21. (Si la réponse à la Q20 est *Oui*) Lesquels? _____

22. (Si la réponse à la Q20 est *Oui*) À quel propos a-t-on consulté les sections spécialisées? (Cochez tout ce qui s’applique.)

__01 Détermination et évaluation du risque juridique __02 Gestion du risque juridique __03 Options juridiques possibles
__04 Stratégies de contentieux éventuelles __05 Questions de droit __66 Autre

23. Le dossier comporte-t-il des documents qui révèlent l’utilisation ou la préparation de l’un ou l’autre des éléments suivants?

__01 Plan d’intervention __02 Notes d’information
__03 Documentation sur l’examen structuré des faits/approbation des faits

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

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

Évaluation du risque

25. Le dossier d’appel traite-t-il du niveau de risque?

__1 Oui __0 Non **(ALLEZ À LA Q29)**

26. Quel est le niveau de risque pour cet appel (de 1 à 9)? _____ __88 Indéterminé

27. Si le dossier a été **réévalué** et qu’il a obtenu un niveau de risque plus élevé à l’étape de l’appel, les éléments suivants sont-ils survenus après la réévaluation?

__01 Augmentation du nombre d’avocats au dossier __02 Le dossier a été confié à un avocat-conseil principal
__03 Examen des processus de règlement des différends __04 Utilisation des processus de règlement des différends
__05 Consultations accrues __06 Nombre de rapports accru
__66 Autre, veuillez préciser : _____ __88 Indéterminé

28. Complexité : __1 Faible __2 Moyenne __3 Élevée __4 Méga __7 Ne s’applique pas

Dossiers avec participation d’un mandataire (Q29 à 40)

29. Quelle était la raison de la sous-traitance (figurant dans le document sur les raisons de la sous-traitance ou dans d’autres documents du dossier)

__01 Non-disponibilité des ressources à Justice Canada __02 Urgence — le délai serait contraire à l’intérêt public ou préjudiciable pour la Couronne __03 Exigences en matière de langues officielles
__04 Contraintes géographiques __05 Infrastructure/capacité __06 Spécialisation/expérience
__07 Problème de conflit d’intérêts __66 Autre, veuillez préciser : _____ _____ __88 Indéterminé

30. Le dossier explique-t-il en détail la raison de la sous-traitance (dans le document à cet effet ou dans une note distincte)?

    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

31. La sous-traitance a eu lieu :

    __1 À la demande du client __2 Sur l'initiative de Justice Canada __8 Ne peut le dire

32. (Si la réponse à la Q31 est *2*) Le client a-t-il été consulté au sujet de la sous-traitance?

    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

33. (Si la réponse à la Q31 est *2*) Selon le dossier, le client a-t-il approuvé la sous-traitance?

    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

34. Le dossier contient-il une approbation ministérielle du mandat?

    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

35. Le dossier contient-il de la correspondance et des directives de l'avocat responsable du dossier destinées au mandataire?

    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

36. Le dossier montre-t-il qu'il y a eu un contrôle des coûts?

    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

37. Les dépenses liées au projet ont-elles dû être rajustées?

    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

38. (Si la réponse à la Q37 est *Oui*) Le gestionnaire en a-t-il été avisé?

    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

39. Le dossier laisse-t-il croire à l'existence de problèmes de rendement du mandataire?

    __1 Oui __0 Non __8 Indéterminé

40. (Si la réponse à la Q39 est *Oui*) Quelles sont les mesures qui ont été prises pour remédier à la situation, le cas échéant?

    _____
    _____
    _____
    _____

41. Autres commentaires (Indiquez le numéro de la question, s'il y a lieu.)

    _____
    _____
    _____
    _____

Évaluation de la Direction du contentieux
Groupe d'entraide internationale (GEI)
Revue du dossier

Vue d'ensemble

1. Numéro de dossier : _____

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

3. Type de dossier :

   __01 Demande d'extradition adressée au Canada
   __02 Demande d'extradition par le Canada
   __03 Demande d'entraide juridique adressée au Canada
   __04 Demande d'entraide juridique par le Canada
   __66 Autre _____

4. (Si la réponse à la Q3 est *01* ou *03*) La demande a-t-elle été autorisée/approuvée?

   __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

5. Nombre d'avocats affectés au dossier : _____

6. Nombre de parajuristes affectés au dossier : _____

7. Qui a fait la demande? _____

8. Question de droit et brève description de la nature du dossier, sans briser le secret professionnel de l'avocat.

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

9. Des procédures judiciaires ont-elles été nécessaires? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

   9a. (Si la réponse à la Q9 est *Oui*) Devant quels niveaux de tribunaux? _____

10. Quel a été le résultat du dossier (Choisissez la catégorie appropriée de A à D)

a.	Demande d'extradition adressée au Canada	__1 AII refusé	__2 Libération	
		__3 Retrait	__4 Extradition accordé	__5 Arrêt des procédures
b.	Demande d'extradition par le Canada	__1 Accordée	__2 Refusée	
c.	Demande d'entraide juridique adressée au Canada	__1 Entièrement exécutée	__2 Partiellement exécutée	__3 Refusée
d.	Demande d'entraide juridique par le Canada	__1 Entièrement exécutée	__2 Partiellement exécutée	__3 Refusée

Information iCase (dans la mesure de sa disponibilité)

11. Répercussions potentielles pour le client :

__01 Affecte l'administration de la justice/la confiance du public

__02 Affecte les relations, les traités ou les ententes à l'échelle fédérale, provinciale ou internationale

__03 Questions de droit et événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux ou concerner les ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues

__04 Limites de la compétence fédérale

__05 Effet important sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement

__06 Effet important sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès aux renseignements et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité

__07 Effet important sur les lois/règlements du client ou du gouvernement

__08 Effet important sur les programmes/politiques/ initiatives du client ou du gouvernement

__09 Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis

__10 Effet important sur la Charte ou la Constitution

__11 Question d'intérêt national

__77 Ne s'applique pas

__88 Impossible de le déterminer

12. Niveau de risque (de 1 à 9) : _____ 15b. Niveau de risque antérieur (si disponible dans iCase) _____

13. Complexité : __1 Faible __2 Moyenne __3 Élevée __4 Méga __7 Ne s'applique pas

14. Quel était le niveau hiérarchique de l'avocat principal?

__1 LA0 __2 LA1 __3 LA2A __4 LA2B __5 LA3A __6 LA3B __7 LA3C __8 Indéterminé

À faire remplir par la Section de la gestion des activités

15. Veuillez indiquer le nombre d'employés affectés au dossier par niveau hiérarchique et le nombre d'heures qu'ils y ont consacrées :

Cochez	N^bre d'employés	Heures pour chaque ressource humaine
__1 LA0	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__2 LA1	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__3 LA2A	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__4 LA2B	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__5 LA3A	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__6 LA3B	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__7 LA3C	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__8 EC	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__9 AS	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__10 CR	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____

Renseignements contenus dans le dossier [Veuillez répondre aux questions suivantes en fonction des documents contenus dans le dossier]

16. Est-ce que l'une des exigences légales d'extradition ci-dessous n'a pas été remplie?

__7 Le dossier ne portait pas sur d'extradition (Rendez-vous à la Q18)

a. Le dossier s'agissait-il d'une demande d'extradition **adressée au Canada**? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

b. (Si la réponse à la Q16a est *Oui*) Un arrêté introductif d'instance a-t-il été délivré? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

(Si la réponse à la Q16b est *Oui*, répondez aux sous-questions ci-dessous.)

c. Le chef d'équipe ou le directeur général a-t-il approuvé la délivrance de l'arrêté? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

d. Une décision sur l'extradition a-t-elle été rendue? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

e. (Si la réponse à la question Q16d est *Oui*) Le chef d'équipe et le directeur général ont-ils passé en revue les documents d'information aux fins de la décision d'extradition par le ministre? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

f. La décision d'extradition a-t-elle été rendue dans le délai prescrit? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

g. Le GEI a-t-il informé le pays étranger de l'état de la demande d'extradition? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

h. Le dossier s'agissait-il d'une demande d'extradition **faite par le Canada**? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

i. (Si la réponse à la Q16h est *Oui*) Le chef d'équipe a-t-il approuvé la demande? (Ce renseignement est-il consigné au dossier, p. ex., dans une note?) __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

j. (Si la réponse à la Q16h est *Oui*) Le directeur général a-t-il approuvé la demande? (Ce renseignement est-il consigné au dossier, p. ex., dans une note?) __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

17. (Si la réponse à l'une ou l'autre des sous-questions de la Q16 est *Non*) Si l'une des exigences légales décrites ci-dessus n'a pas été remplie, pourquoi? Quelles ont été les répercussions, le cas échéant?

_____

_____

18. Est-ce que l'une des exigences légales d'entraide juridique ci-dessous n'a pas été remplie?

__7 Le dossier ne portait pas sur l'entraide juridique

a. Le dossier s'agissait-il d'une demande d'entraide juridique **entrante**? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

b. (Si la réponse à la Q18a est *Oui*) Le directeur général a-t-il examiné la demande entrante? (Ce renseignement est-il consigné au dossier, p. ex., dans une note?) __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

c.	(Si la réponse à la Q18a est *Oui*) Une autorisation a-t-elle été délivrée?	__1 Oui	__0 Non	__8 Impossible de le déterminer
d.	(Si la réponse à la Q18a est *Oui*) Le chef d'équipe a-t-il passé en revue la demande avant que le dossier soit assigné?	__1 Oui	__0 Non	__8 Impossible de le déterminer
e.	(Si la réponse à la Q18a est *Oui*) Le GEI a-t-il tenu au courant le pays étranger de l'état de la demande d'entraide juridique?	__1 Oui	__0 Non	__8 Impossible de le déterminer
f.	Le dossier s'agissait-il d'une demande d'entraide juridique **sortante**?	__1 Oui	__0 Non	__8 Impossible de le déterminer
g.	(Si la réponse à la Q18f est *Oui*) Le chef d'équipe a-t-il approuvé la demande? (Ce renseignement est-il consigné au dossier, p. ex., dans une note?)	__1 Oui	__0 Non	__8 Impossible de le déterminer
h.	(Si la réponse à la Q18f est *Oui*) Le directeur général a-t-il approuvé la demande? (Ce renseignement est-il consigné au dossier, p. ex., dans une note?)	__1 Oui	__0 Non	__8 Impossible de le déterminer

19. (Si une réponse à l'une ou l'autre des sous-questions de la Q18 est *Non*) Si l'une des exigences légales ci-dessus n'a pas été remplie, pourquoi? Quelles ont été les répercussions, le cas échéant?

_____

_____

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

__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

21. (Si la réponse à la Q20 est *Oui*) Lesquels? (Cochez tout ce qui s'applique.)

__01 Ministre/sous-ministre __02 Comité national du contentieux __03 SPGA, Contentieux

__66 Autre _____

Dossiers soumis au Comité national du contentieux

22. Pourquoi le dossier a-t-il été soumis au Comité national du contentieux? (Cochez tout ce qui s'applique.)
    __01 Pour faire approuver une marche à suivre __02 Pour obtenir des indications
    __66 Autre _____

23. Quelle est l'entité qui a demandé de soumettre le dossier au Comité national du contentieux? (Cochez tout ce qui s'applique.)
    __01 GEI __02 Ministre/sous-ministre __03 SPGA, Contentieux __66 Autre _____

24. Les mémoires à l'intention du Comité national du contentieux contenaient-ils les éléments suivants?
    __01 Énoncé concis de la question de droit du dossier __02 Options recommandées
    __03 Avantages et inconvénients de chaque option
    __04 Facteurs à considérer (questions de communication, considérations fédérales/provinciales/territoriales)

25. Quel a été le résultat de la réunion du Comité national du contentieux dans ce dossier?
    __01 Marche à suivre/recommandations approuvées __02 Marche à suivre/recommandations approuvées, avec modifications
    __03 Marche à suivre non approuvée, observations supplémentaires demandées
    __66 Autre _____

26. L'avocat a-t-il consulté des sections spécialisées ou des structures de portefeuille du ministère de la Justice?
    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

27. (Si la réponse à la Q26 est *Oui*) Lesquels? _____

28. À quel propos a-t-on consulté les sections spécialisées ou les structures de portefeuille? (Cochez tout ce qui s'applique.)
    __01 Détermination et évaluation du risque juridique __02 Gestion du risque juridique __03 Options juridiques possibles
    __05 Questions de droit __66 Autre

29. D'autres ministères et organismes pouvant être touchés ont-ils été consultés?
    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

30. (Si la réponse à la Q29 est *Oui*) À quel propos les a-t-on consultés? (Cochez tout ce qui s'applique.)
    __01 Détermination et évaluation du risque juridique __02 Gestion du risque juridique __03 Options juridiques possibles
    __04 Savoir si les renseignements peuvent être fournis sans une ordonnance d'un tribunal __05 Questions de droit
    __66 Autre __08 Impossible de le déterminer

Évaluation du risque

31. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés? Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent. Ne cochez que les réponses pour lesquelles de la documentation précise les risques (dans iCase ou dans le dossier); n'essayez pas d'interpréter les renseignements (p. ex., c'est à l'avocat de mentionner que des faits sont problématiques dans les notes du dossier; le chercheur ne devrait pas décider de son propre chef que les faits sont problématiques). Vous n'avez pas à entrer les risques qui sont déjà indiqués dans les incidences potentielles pour le client dans iCase (voir la Q11). Vous devez inclure les autres risques qui pourraient être cernés dans les sections du contexte, des incidences et du statut d'iCase, ainsi que les risques cernés dans les dossiers papier.

__01 Nouvelle question de droit
__02 Question liée à la Constitution ou à la Charte
__03 Question liée à la disponibilité de la preuve
__04 Question liée à la disponibilité des déposants/témoins
__05 Faits problématiques pour appuyer la demande/défense
__06 Jurisprudence défavorable
__07 Intérêt important des médias
__08 Possibilité de mener à la fermeture ou à l'élimination d'un programme
__09 Recours collectif
__10 Ministres du cabinet ou autres personnalités connues impliqués
__11 Question de droit jugée controversée
__12 Le dossier concerne la sécurité nationale
__66 Autre, veuillez préciser : _____
_____
__88 Indéterminé

32. Le dossier ou iCase traite-t-il du niveau de risque?
__1 Oui __0 Non **(ALLEZ À LA Q41)**

33. Quel est le niveau de risque **initial** (**ou unique**) (de 1 à 9)? _____ __88 Indéterminé

34. Date de l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** : _____ (jj/mm/aa) __88 Indéterminé

35. À quelle étape du dossier l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** a-t-elle été menée?
__01 Le jour de l'ouverture de dossier
__02 Dans un délai de cinq jours ouvrables
__03 Dans un délai de dix jours ouvrables
__66 Autre, veuillez préciser : _____
__88 Indéterminé

36. Les risques ont-ils été **réévalués**?
__1 Oui __0 Non **(ALLEZ À LA Q39)** __8 Impossible de le déterminer **(ALLEZ À LA Q39)**

37. À quelle étape du dossier les risques ont-ils été **réévalués**?
__01 À l'étape de l'examen ministériel ou de la direction générale
__66 Autre, veuillez préciser : _____ __88 Indéterminé

38. Si le dossier a été **réévalué** et qu'il a obtenu un niveau de risque plus élevé, les éléments suivants sont-ils survenus après la réévaluation?
__01 Augmentation du nombre d'avocats au dossier
__02 Le dossier a été confié à un avocat-conseil principal
__03 Examen des processus de règlement des différends
__04 Utilisation des processus de règlement des différends
__05 Consultations accrues
__06 Nombre de rapports accru
__66 Autre, veuillez préciser : _____
__88 Indéterminé

39. Les niveaux de risque ont-ils été communiqués clairement dans tout le dossier?
__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

40. (Si la réponse à la Q39 est *Non*) En quels termes le niveau de risque juridique a-t-il été décrit aux clients? Veuillez donner des exemples mot pour mot qui révèlent les types de formulations utilisés.
_____
_____
_____
_____

41. Autres commentaires (Indiquez le numéro de la question, s'il y a lieu.)

Évaluation de la Direction du contentieux
Groupe de la sécurité nationale (GSN)
Revue du dossier

Vue d'ensemble

1. Numéro de dossier : _____
2. Date d'ouverture du dossier : _____ (jj/mm/aa) Date de fermeture du dossier : _____ (jj/mm/aa)
3. Type de dossier :
   __01 Section 38 __02 Avis juridique __66 Autre _____
4. Nombre d'avocats affectés au dossier : _____
5. Nombre de parajuristes affectés au dossier : _____
6. Ministère/organisme client : _____
7. Question de droit et brève description de la nature du dossier, sans briser le secret professionnel de l'avocat ou divulguer d'information sur la sécurité nationale.
   _____
   _____
   _____
   _____
   _____
8. (Dossiers sur l'article 38) Devant quel tribunal la demande d'information a-t-elle été présentée?
   _____

Information iCase (dans la mesure de sa disponibilité)

9. Répercussions potentielles pour le client :
   __01 Affecte l'administration de la justice/la confiance du public
   __02 Affecte les relations, les traités ou les ententes à l'échelle fédérale, provinciale ou internationale
   __03 Questions de droit et événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux ou concerner les ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues
   __04 Limites de la compétence fédérale
   __05 Effet important sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement
   __06 Effet important sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès aux renseignements et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité

__07 Effet important sur les lois/règlements du client ou du gouvernement

__08 Effet important sur les programmes/politiques/ initiatives du client ou du gouvernement

__09 Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis

__10 Effet important sur la Charte ou la Constitution

__11 Question d'intérêt national

__77 Ne s'applique pas

__88 Impossible de le déterminer

10. Niveau de risque selon l'évaluation du GSN (de 1 à 9) : _____

    10b. Niveau de risque associé à l'instance sous-jacente _____

11. Complexité : __1 Faible __2 Moyenne __3 Élevée __4 Méga __7 Ne s'applique pas

12. Quel était le niveau hiérarchique de l'avocat principal du GSN?

    __1 LA0 __2 LA1 __3 LA2A __4 LA2B __5 LA3A __6 LA3B __7 LA3C __8 Indéterminé

13. L'équipe de litige comprend : (Cochez tout ce qui s'applique.)

    __01 Bureau régional __02 USJM __03 GSN __066 Autre _____

À faire remplir par la Section de la gestion des activités

14. Veuillez indiquer le nombre d'employés du GSN affectés au dossier par niveau hiérarchique et le nombre d'heures qu'ils y ont consacrées :

Cochez	N^bre d'employés	Heures pour chaque ressource humaine
__1 LA0	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__2 LA1	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__3 LA2A	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__4 LA2B	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__5 LA3A	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__6 LA3B	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__7 LA3C	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__8 EC	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__9 AS	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____
__10 CR	_____	Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____; 6 : _____

Renseignements contenus dans le dossier [Veuillez répondre aux questions suivantes en fonction des documents contenus dans le dossier]

15. Le GSN a-t-il préparé un échéancier de travail? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

16. (Si la réponse à la Q15 est *Oui*) Existe-t-il de la documentation qui démontre que l'échéancier de travail a été produit en consultant le ministère client responsable de l'information en question et l'équipe de litige?

    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

17. Le GSN a-t-il manqué une ou plusieurs échéances de l'échéancier de travail?

    __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

18. (Si la réponse à la Q17 est *Oui*) Combien et pour quelle(s) raison(s) (si une explication au client est contenue dans le dossier)?

_____

19. Des échéances du tribunal ont-elles été manquées? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

20. (Si la réponse à la Q19 est *Oui*) Combien? _____

21. (Si la réponse à la Q19 est *Oui*) Des procédures judiciaires supplémentaires ont-elles été nécessaires à la suite des échéances manquées (p. ex., des requêtes)?

__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

22. Le dossier contenait-il l'un ou l'autre des éléments ci-dessous?

22a. Le GSN a-t-il rédigé des avis juridiques? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

22a1. (Si la réponse à la Q22a est *Oui*) Combien d'avis juridiques du GSN figuraient au dossier? _____

22a2. (Si la réponse à la Q22a est *Oui*) A-t-on consulté les groupes ci-dessous dans la rédaction de l'avis juridique? (Cochez tout ce qui s'applique.)

__01 Plaideurs de l'instance sous-jacente __02 Ministère client responsable de l'information en question

__66 Autres, veuillez préciser : _____

22a3. (Si la réponse à la Q22a est *Oui*) Le directeur du GSN a-t-il examiné les avis juridiques dans le dossier?

__2 Oui, entièrement __1 Oui, en partie __0 Non __8 Impossible de le déterminer

22b. Le **procureur général du Canada** a-t-il rendu des **décisions** en vertu de l'article 38?

__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

22b1. (Si la réponse à la Q22b est *Oui*) Combien de décisions? _____

23. A-t-on demandé la révision de ces décisions sur l'article 38 du procureur général du Canada en Cour fédérale du Canada? __1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

23a. (Si la réponse à la Q23 est *Oui*) Combien de décisions? _____

23b. (Si la réponse à la Q23 est *Oui*)) Combien de règlements de la Cour fédérale étaient conformes aux décisions du procureur général en vertu de l'article 38? _____

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

__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

25. (Si la réponse à la Q24 est *Oui*) Lesquels? (Cochez tout ce qui s'applique.)

__01 Ministre/sous-ministre
__02 Comité national du contentieux
__03 SPGA, Contentieux
__04 Comité sur la sécurité nationale et le renseignement
__05 SPGA, Portefeuille de la Sécurité publique, de la Défense et de l'Immigration
__06 SPGA, Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire
__66 Autre _____

Dossiers soumis au Comité national du contentieux

26. Pourquoi le dossier a-t-il été soumis au Comité national du contentieux? (Cochez tout ce qui s'applique.)

__01 Pour faire approuver une marche à suivre __02 Pour obtenir des indications
__66 Autre _____

27. Quelle est l'entité qui a demandé de soumettre le dossier au Comité national du contentieux? (Cochez tout ce qui s'applique.)
__01 GSN __02 Ministre/sous-ministre __03 SPGA, Contentieux __66 Autre _____

28. Les mémoires à l'intention du Comité national du contentieux contenaient-ils les éléments suivants?
__01 Énoncé concis de la question de droit du dossier __02 Options recommandées
__03 Avantages et inconvénients de chaque option
__04 Facteurs à considérer (questions de communication, considérations fédérales/provinciales/territoriales)

29. Quel a été le résultat de la réunion du Comité national du contentieux dans ce dossier?
__01 Marche à suivre/recommandations approuvées __02 Marche à suivre/recommandations approuvées, avec modifications
__03 Marche à suivre non approuvée, observations supplémentaires demandées
__66 Autre _____

30. L'avocat a-t-il consulté des sections spécialisées ou des structures de portefeuille du ministère de la Justice?
__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

31. (Si la réponse à la Q30 est *Oui*) Lesquels? _____

32. À quel propos a-t-on consulté les sections spécialisées ou les structures de portefeuille? (Cochez tout ce qui s'applique.)
__01 Détermination et évaluation du risque juridique __02 Gestion du risque juridique __03 Options juridiques possibles
__05 Questions de droit __66 Autre

33. D'autres ministères et organismes pouvant être touchés ont-ils été consultés?
__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

34. (Si la réponse à la Q33 est *Oui*) À quel propos les a-t-on consultés? (Cochez tout ce qui s'applique.)
__01 Détermination et évaluation du risque juridique __02 Gestion du risque juridique __03 Options juridiques possibles
__04 Savoir si les renseignements peuvent être fournis sans une ordonnance d'un tribunal __05 Questions de droit
__66 Autre __08 Impossible de le déterminer

Évaluation du risque

35. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés? Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent. Ne cochez que les réponses pour lesquelles de la documentation précise les risques (dans iCase ou dans le dossier); n'essayez pas d'interpréter les renseignements (p. ex., c'est à l'avocat de mentionner que des faits sont problématiques dans les notes du dossier; le chercheur ne devrait pas décider de son propre chef que les faits sont problématiques). Vous n'avez pas à entrer les risques qui sont déjà indiqués dans les incidences potentielles pour le client dans iCase (voir la Q11). Vous devez inclure les autres risques qui pourraient être cernés dans les sections du contexte, des incidences et du statut d'iCase, ainsi que les risques cernés dans les dossiers papier.
__01 Nouvelle question de droit __02 Question liée à la Constitution ou à la Charte __03 Question liée à la disponibilité de la preuve

__04 Question liée à la disponibilité des déposants/témoins
__05 Faits problématiques pour appuyer la demande/défense
__06 Jurisprudence défavorable
__07 Intérêt important des médias
__08 Possibilité de mener à la fermeture ou à l'élimination d'un programme
__09 Recours collectif
__10 Ministres du cabinet ou autres personnalités connues impliqués
__11 Question de droit jugée controversée
__12 Le dossier concerne la sécurité nationale
__66 Autre, veuillez préciser : _____
_____
__88 Indéterminé

36. Le dossier ou iCase traite-t-il du niveau de risque?
__1 Oui __0 Non **(ALLEZ À LA Q42)**

37. Quel est le niveau de risque **initial** (**ou unique**) (de 1 à 9)? _____ __88 Indéterminé

38. Date de l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** : _____ (jj/mm/aa) __88 Indéterminé

39. À quelle étape du dossier l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** a-t-elle été menée?
__01 Le jour de l'ouverture de dossier __02 Dans un délai de cinq jours ouvrables
__03 Dans un délai de dix jours ouvrables __66 Autre, veuillez préciser : _____
__88 Indéterminé

40. Les niveaux de risque ont-ils été communiqués clairement dans tout le dossier?
__1 Oui __0 Non __8 Impossible de le déterminer

41. (Si la réponse à la Q40 est *Non*) En quels termes le niveau de risque juridique a-t-il été décrit aux clients? Veuillez donner des exemples mot pour mot qui révèlent les types de formulations utilisés.

_____
_____
_____
_____

42. Autres commentaires (Indiquez le numéro de la question, s'il y a lieu.)

_____
_____
_____
_____

Questionnaire du sondage

Évaluation de la Direction du contentieux

Table 1: Logique d'enchaînement pour le sondage auprès des avocats et parajuristes

Questions	Catégories de répondants (Q2)						
	Contentieux des affaires civiles (1)	Recours collectifs et litiges de masse (2)	Mandataires (3)	GSN (4)	SEI (5)	Soutien aux litiges (6)	SPGA (7)
1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	✓	✓		✓	✓		
6	✓	✓		✓	✓		
7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	✓	✓	✓	✓	✓		✓
9	✓	✓	✓	✓	✓		
10	✓	✓	✓	✓	✓		✓
11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12					✓		✓
13				✓			✓
14	✓	✓	✓	✓	✓		✓
15	✓	✓	✓	✓	✓		✓
16						✓	
17	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	✓	✓					
20	✓	✓					✓
21	✓	✓					
22	✓	✓					
23	✓	✓					
24			✓				
25	✓	✓					
26	✓	✓	✓				✓
27	✓	✓	✓				✓
28	✓	✓					
29	✓	✓	✓	✓	✓		
30	✓	✓	✓	✓	✓		
31	✓	✓	✓	✓	✓		
32	✓	✓	✓	✓	✓		
33	✓	✓					
34	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
35	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
36	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Contexte

Les réponses aux questions ci-après serviront à établir le profil des répondants au sondage.

1. Quand êtes-vous entré au service du ministère de la Justice?
- Il y a moins d'un an
- Entre 1 an et 5 ans passés
- Entre 6 ans et 10 ans passés
- Il y a plus de 10 ans

2. Où travaillez-vous?
- Section du contentieux des affaires civiles
- Unité de la gestion de recours collectifs et des litiges de masse
- Programme des mandataires (CGPC)
- Groupe sur la sécurité nationale
- Service d'entraide internationale
- Bureau national de la Preuve électronique et de soutien aux litiges
- Bureau du SPGA

3. Quelle est votre classification?
- EC
- LP-00
- LP-01
- LP-02
- LP-03
- LP-04
- LP-05
- LC-01
- LC-02
- LC-03
- LC-04

4. Sur quel genre de dossiers travaillez-vous le plus souvent?
- Contentieux
- Conseil
- Élaboration de politiques
- Autre

Note au SEI

Pour les questions concernant les « clients », tenez compte des autorités étrangères dont vous recevez des demandes d’entraide juridique et d’extradition, et/ou des autorités canadiennes d'enquêtes/de poursuites pour lesquelles vous faites des demandes d'entraide juridique et d'extradition à des autorités étrangères, selon les cas, en tant que client.

5. En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous, ou un membre de l'équipe juridique travaillant sur le dossier,...

	Fréquemment (80 à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 à 49 % des dossiers)	Rarement (1 à 24 % des dossiers)	Jamais (0 %)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
consulté le ministère client pour comprendre la nature du problème juridique?	○	○	○	○	○	○	○
fourni au ministère client des mises à jour/rapports d'étape?	○	○	○	○	○	○	○
fait participer le ministère client à l'élaboration des stratégies, positions et/ou options juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
discuté des objectifs stratégiques et/ou de programme avec le ministère client?	○	○	○	○	○	○	○
travaillé avec le ministère client pour déterminer les risques juridiques, leur incidence, et/ou les options pour les gérer?	○	○	○	○	○	○	○
consulté des secteurs spécialisés du ministère de la Justice (p. ex., Droit public, Services législatifs)?	○	○	○	○	○	○	○
consulté ou informé les SJM du ministère client?	○	○	○	○	○	○	○
consulté d'autres ministères/ organismes susceptibles d'être touchés?	○	○	○	○	○	○	○
présenté des séances d'information ou des rapports sur vos dossiers à la haute direction de la Direction du contentieux?	○	○	○	○	○	○	○
présenté des séances d'information ou des rapports sur vos dossiers au Bureau du SM ou du SM délégué?	○	○	○	○	○	○	○
présenté des séances d'information ou des rapports sur vos dossiers au Bureau du Ministre?	○	○	○	○	○	○	○

6. En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, quelle a été la fréquence de votre contact principal au sujet d'un dossier avec...

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

les SJM du ministère client?	○	○	○	○	○	○	○
le ministère client directement?	○	○	○	○	○	○	○

7. Veuillez indiquer votre expérience globale du travail effectué avec les groupes de la Direction du contentieux ci-après. N'hésitez pas à expliquer ou à nuancer votre réponse dans l'espace prévu à cette fin.

	Excellente	Très bonne	Bonne	Pas très bonne	Mauvaise	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Section du contentieux des affaires civiles	○	○	○	○	○	○	○
Unité de la gestion de recours collectifs et des litiges de masse	○	○	○	○	○	○	○
Programme des mandataires (CGPC)	○	○	○	○	○	○	○
Groupe sur la sécurité nationale	○	○	○	○	○	○	○
Service d'entraide internationale	○	○	○	○	○	○	○
Bureau national de la Preuve électronique et de soutien aux litiges	○	○	○	○	○	○	○
Bureau du SPGA	○	○	○	○	○	○	○

Commentaires :

8. Veuillez indiquer votre expérience globale du travail effectué avec les groupes du ministère de la Justice ci-après. N'hésitez pas à expliquer ou à nuancer votre réponse dans l'espace prévu à cette fin.

	Excellente	Très bonne	Bonne	Pas très bonne	Mauvaise	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Services juridiques ministériels	○	○	○	○	○	○	○
Avocats plaidants régionaux	○	○	○	○	○	○	○
Secteurs spécialisés (p. ex., Droit public, Services législatifs)	○	○	○	○	○	○	○
Portefeuilles (p. ex., Affaires autochtones, SPDI, DADR, Agences centrales)	○	○	○	○	○	○	○
Bureaux du SM et/ou du SM délégué	○	○	○	○	○	○	○

Commentaires :

9. Lorsque vous travaillez ensemble sur un dossier, les rôles et responsabilités entre votre groupe de la Direction du contentieux et les groupes ci-après du ministère de la Justice sont-ils clairs?

	Très clairs	Clairs	Pas très clairs	Totalement obscurs	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Services juridiques ministériels	○	○	○	○	○	○
Avocats plaidants régionaux	○	○	○	○	○	○
Secteurs spécialisés (p. ex., Droit public, Services législatifs)	○	○	○	○	○	○
Portefeuilles (p. ex., Affaires autochtones, SPDI, DADR, Agences centrales)	○	○	○	○	○	○

10. En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, comment évalueriez-vous le travail de la Direction du contentieux dans les domaines suivants?

	Excellent	Supérieur à la moyenne	Moyen	Inférieur à la moyenne	Mauvais	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Réponse aux demandes de services juridiques des ministères clients de façon opportune.	○	○	○	○	○	○	○
Respect des délais du client.	○	○	○	○	○	○	○
Respect des délais internes du ministère de la Justice.	○	○	○	○	○	○	○
Prestation de services juridiques dans les deux langues officielles.	○	○	○	○	○	○	○
Participation/consultation avec les secteurs spécialisés du ministère de la Justice (p. ex., Droit public, Services législatifs), le cas échéant.	○	○	○	○	○	○	○
Participation/consultation avec les bureaux régionaux, le cas échéant.	○	○	○	○	○	○	○
Participation/consultation avec les SJM des ministères clients.	○	○	○	○	○	○	○
Participation/consultation directe avec le ministère client.	○	○	○	○	○	○	○
Participation/consultation avec d'autres ministères ou organismes pouvant être touchés.	○	○	○	○	○	○	○
Fourniture d'évaluations du risque juridique en temps opportun, afin qu'il puisse être pris en ligne de compte dans la prise de décision.	○	○	○	○	○	○	○

Réévaluation du risque juridique lorsque les facteurs qui affectent le niveau de risque changent.	○	○	○	○	○	○	○

11. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants. La Direction du contentieux...

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
a des structures en place pour assurer que le ministère de la Justice fournisse des conseils juridiques cohérents.	○	○	○	○	○	○	○
a des structures en place pour assurer que l'on adopte des positions juridiques uniformes à l'échelon national.	○	○	○	○	○	○	○
a des structures en place pour assurer que les risques soient évalués de façon cohérente dans l'ensemble des portefeuilles et régions.	○	○	○	○	○	○	○
a contribué à améliorer la compréhension qu'ont les ministères clients des enjeux juridiques et de leurs répercussions.	○	○	○	○	○	○	○

12. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants. Le SEI...

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
éclaire les décisions ministérielles.	○	○	○	○	○	○	○
gère efficacement ses fonctions déléguées.	○	○	○	○	○	○	○

13. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants. Le GSN...

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
éclaire les décisions ministérielles.	○	○	○	○	○	○	○
gère efficacement ses fonctions déléguées.	○	○	○	○	○	○	○

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

	Très utile	Utile	Neutre	Pas très utile	Pas du tout utile	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
Grille/matrice d'évaluation de gestion du risque juridique (GRJ)	○	○	○	○	○	○	○
Processus d'attribution des dossiers	○	○	○	○	○	○	○
Directives en matière de pratique	○	○	○	○	○	○	○
Rapports d'alertes	○	○	○	○	○	○	○
Logiciel de preuve électronique	○	○	○	○	○	○	○
Justipédia	○	○	○	○	○	○	○
Pratiques de mentorat internes	○	○	○	○	○	○	○
Groupes de pratique	○	○	○	○	○	○	○
Comité du contentieux de la Section du contentieux des affaires civiles	○	○	○	○	○	○	○
Comité national du contentieux	○	○	○	○	○	○	○
Politiques ministérielles	○	○	○	○	○	○	○

15. Y a-t-il d'autres outils ou structures que vous avez trouvé utiles pour gérer votre travail?

- o Pas d'autres outils/structures
- o Autre, veuillez préciser : _____
- o Autre, veuillez préciser : _____

16. À votre avis, les services du Bureau national de la Preuve électronique et de soutien au contentieux sont-ils utilisés dans la mesure où ils devraient l'être?

- o Sur-utilisés
- o Utilisés adéquatement
- o Sous-utilisés
- o Ne sais pas

(Si Sur-utilisés est choisi) Veuillez expliquer :

(Si Sous-utilisés est choisi) Veuillez expliquer, en indiquant quels obstacles peuvent s'opposer à l'utilisation des services du Bureau :

17. Comment décririez-vous les possibilités de formation disponibles en ce qui a trait à :

	Excellent	Très bon	Convenable	Faible	Pauvre	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
la quantité de formation?	○	○	○	○	○	○	○
la pertinence pour votre travail?	○	○	○	○	○	○	○

18. À votre avis, quelles lacunes y a-t-il dans la formation disponible, le cas échéant?

- o Aucune lacune

19. Le recours au processus de règlement des différends (RD) comprend le règlement négocié de dossiers, ainsi que d'autres processus de RD, tels la médiation et les règlements préventifs. En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous ou un membre de l'équipe du contentieux travaillant sur le dossier...

	Fréquemment (80 à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 à 49 % des dossiers)	Rarement (1 à 24 % des dossiers)	Jamais (0 %)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
envisagé d'utiliser les options de RD?	○	○	○	○	○	○	○
eu recours à une évaluation objective (ou un arbitrage non exécutoire) pour essayer de résoudre/régler un dossier?	○	○	○	○	○	○	○
eu recours à la négociation pour essayer de résoudre/régler un dossier?	○	○	○	○	○	○	○
eu recours à la médiation volontaire pour essayer de résoudre/régler un dossier?	○	○	○	○	○	○	○
eu recours à la médiation par le tribunal pour résoudre/régler un dossier?	○	○	○	○	○	○	○

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

- o Sur-utilisés
- o Utilisés adéquatement
- o Sous-utilisés
- o Ne sais pas
- o Ne s'appliquent pas à mon travail

(Si Sur-utilisés est choisi) Veuillez expliquer :

(Si Sous-utilisés est choisi) Veuillez expliquer, en indiquant quels obstacles peuvent s'opposer au recours au RD :

21. Au cours des deux dernières années, avez-vous travaillé avec des mandataires?

- o Oui
- o Non

22. (Si oui à la Q21) Avez-vous éprouvé des problèmes quelconques avec le rendement des mandataires?

- o Oui
- o Non

23. (Si oui à la Q22) Quelles mesures correctrices, le cas échéant, avez-vous prises pour corriger les problèmes?

24. (Si oui à la Q21) En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence...

	Fréquemment (80 à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 à 49 % des dossiers)	Rarement (1 à 24 % des dossiers)	Jamais (0 %)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
les demandes pour des mandataires ont-elles été faites dans les cas qui s'y prêtent?	○	○	○	○	○	○	○
les demandes pour des mandataires ont-elles été faites en temps opportun?	○	○	○	○	○	○	○
les avocats ont-ils fourni des analyses de rentabilité pertinentes quant à l'utilisation des mandataires sans avoir eu recours à l'intervention ou à la retroaction du CGPC?	○	○	○	○	○	○	○
les avocats ont-ils observé les politiques et les directives liées à l'utilisation de mandataires sans avoir eu recours à l'intervention ou à la retroaction du CGPC?	○	○	○	○	○	○	○

25. (Si oui à la Q21) En tenant compte de votre expérience de travail avec le Programme des mandataires pour l'affectation de mandataires aux dossiers, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

	Tout à fait d’accord	D’accord	Neutre	Pas d’accord	Pas du tout d’accord	Ne sais pas	Ne s’applique pas à mon travail
La présentation d'une analyse de rentabilité pour demander un mandataire s'est avérée un processus utile.	○	○	○	○	○	○	○
Les demandes pour des mandataires ont été faites en temps opportun.	○	○	○	○	○	○	○
Les mandataires possédant l'expérience appropriée ont été assignés au dossier.	○	○	○	○	○	○	○
Les politiques et les directives liées à l'utilisation des mandataires sont claires.	○	○	○	○	○	○	○
Les politiques et les directives liées à l'utilisation des mandataires sont faciles à appliquer.	○	○	○	○	○	○	○
Les processus en place ont apporté de la transparence à l'utilisation des mandataires.	○	○	○	○	○	○	○

26. À votre avis, les mandataires sont-ils :

- o Sur-utilisés
- o Utilisés adéquatement
- o Sous-utilisés
- o Ne sais pas

(Si Sur-utilisés est choisi) Veuillez expliquer :

(Si Sous-utilisés est choisi) Veuillez expliquer, en indiquant quels obstacles peuvent s'opposer au recours aux mandataires :

27. À votre avis, le recours à des mandataires fait-il principalement :

- o Augmenter le coût des services juridiques
- o Baisser le coût des services juridiques
- o Ne sais pas

(Si Augmenter ou Baisser est choisi) Veuillez expliquer :

28. En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence...

	Fréquemment (80 à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 à 49 % des dossiers)	Rarement (1 à 24 % des dossiers)	Jamais (0 %)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
les dossiers ont-ils été complétés en temps voulu, sans retards indus relevant du contrôle de la Direction?	○	○	○	○	○	○	○
les dossiers ont-ils été menés de façon rentable?	○	○	○	○	○	○	○
les dossiers ont-ils été attribués aux avocats du niveau approprié, compte tenu du risque juridique/de la complexité du dossier?	○	○	○	○	○	○	○
les tâches ont-elles été attribuées de façon appropriée (niveau et expérience) au sein de l'équipe affectée à la gestion du dossier?	○	○	○	○	○	○	○
les niveaux appropriés de mentorat et/ou de supervision ont-ils été fournis à l'appui de la gestion de vos dossiers?	○	○	○	○	○	○	○

29. (Avocats seulement) En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous utilisé des parajuristes dans le cadre des activités suivantes?

	Fréquemment (80 à 100 % du temps)	Régulièrement (50 à 79 % du temps)	À l'occasion (25 à 49 % du temps)	Rarement (1 à 24 % du temps)	Jamais (0 %)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
production de documents	○	○	○	○	○	○	○
recherche juridique	○	○	○	○	○	○	○
premières ébauches de plaidoiries	○	○	○	○	○	○	○
première ébauche d'observations écrites	○	○	○	○	○	○	○
première ébauche de questions pour l'enquête préalable	○	○	○	○	○	○	○
préparation d'affidavits	○	○	○	○	○	○	○
préparation de réponses aux démarches découlant de l'interrogatoire au préalable	○	○	○	○	○	○	○

	Fréquemment (80 à 100 % du temps)	Régulièrement (50 à 79 % du temps)	À l’occasion (25 à 49 % du temps)	Rarement (1 à 24 % du temps)	Jamais (0 %)	Ne sais pas	Ne s’applique pas à mon travail
préparation de documents pour présentation au BCP pour la certification de documents confidentiels du Cabinet	○	○	○	○	○	○	○
rédaction de documents privilégiés (sécurité nationale et secret professionnel de l'avocat)	○	○	○	○	○	○	○
interrogation d’éventuels témoins	○	○	○	○	○	○	○
examen des demandes d’extradition/traités d’entraide juridique	○	○	○	○	○	○	○
examen des demandes d'interdictions de divulgation et leur rédaction	○	○	○	○	○	○	○

30. (Parajuristes seulement) En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous participé aux activités suivantes?

	Fréquemment (80 à 100 % du temps)	Régulièrement (50 à 79 % du temps)	À l’occasion (25 à 49 % du temps)	Rarement (1 à 24 % du temps)	Jamais (0 %)	Ne sais pas	Ne s’applique pas à mon travail
production de documents	○	○	○	○	○	○	○
recherche juridique	○	○	○	○	○	○	○
premières ébauches de plaidoiries	○	○	○	○	○	○	○
première ébauche d'observations écrites	○	○	○	○	○	○	○
première ébauche de questions pour l'enquête préalable	○	○	○	○	○	○	○
préparation d'affidavits	○	○	○	○	○	○	○
préparation de réponses aux démarches découlant de l’interrogatoire au préalable	○	○	○	○	○	○	○
préparation de documents pour présentation au BCP pour la certification de documents confidentiels du Cabinet	○	○	○	○	○	○	○

	Fréquemment (80 à 100 % du temps)	Régulièrement (50 à 79 % du temps)	À l'occasion (25 à 49 % du temps)	Rarement (1 à 24 % du temps)	Jamais (0 %)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
rédaction de documents privilégiés (sécurité nationale et secret professionnel de l'avocat)	○	○	○	○	○	○	○
interrogation d'éventuels témoins	○	○	○	○	○	○	○
examen des demandes d'extradition/traités d'entraide juridique	○	○	○	○	○	○	○
examen des demandes d'interdictions de divulgation et leur rédaction	○	○	○	○	○	○	○

31. (Parajuristes seulement) Croyez-vous qu'il y a des tâches additionnelles que vous pourriez accomplir pour contribuer plus efficacement à la Direction du contentieux?

- o Aucune autre tâche
- o Autre, veuillez préciser : _____
- o Autre, veuillez préciser : _____

32. (Parajuristes seulement) En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence trouvez-vous que les avocats passent du temps sur des tâches que les parajuristes pourraient accomplir?

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

33. En tenant compte des dossiers auxquels vous avez participé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous travaillé avec le client pour surveiller et/ou maintenir les coûts en :

	Fréquemment (80 à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 à 49 % des dossiers)	Rarement (1 à 24 % des dossiers)	Jamais (0 %)	Ne sais pas	Ne s'applique pas à mon travail
fournissant une estimation des coûts prévus?	○	○	○	○	○	○	○
partageant le travail (p. ex., en faisant rédiger les premières ébauches de documents par le client)?	○	○	○	○	○	○	○

autre:	○	○	○	○	○	○	○

Veuillez préciser « autre », le cas échéant :

34. Quels facteurs contribuent à la capacité de la Direction du contentieux de fournir des services juridiques opportuns et de grande qualité au meilleur coût?

- o Ne sais pas

35. Quels facteurs entravent la capacité de la Direction du contentieux de fournir des services juridiques opportuns et de grande qualité au meilleur coût?

- o Ne sais pas

36. Avez-vous d'autres suggestions sur la façon d'améliorer les services juridiques fournis par la Direction du contentieux?

- o Aucune suggestion