



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **Comité permanent de la justice et des droits de la personne**

---

JUST • NUMÉRO 059 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

**TÉMOIGNAGES**

**Le mardi 6 juin 2017**

**Président**

**M. Anthony Housefather**



## Comité permanent de la justice et des droits de la personne

Le mardi 6 juin 2017

• (1720)

[Traduction]

**Le président (M. Anthony Housefather (Mont-Royal, Lib.)):** Bon après-midi, mesdames et messieurs. Bienvenue à cette réunion du Comité permanent de la justice et des droits de la personne.

Aujourd'hui, nous examinons la nomination de Mme Kathleen Roussel à titre de directeur des poursuites pénales.

Madame Roussel, c'est un grand plaisir de vous accueillir au Comité. Je suis convaincu que tous les membres du Comité ont très hâte d'entendre ce que vous avez à dire.

Veuillez excuser notre léger retard. La parole est à vous.

**Mme Kathleen Roussel (directrice des poursuites pénales par intérim, Bureau du directeur des poursuites pénales):** Merci. Je comprends évidemment l'importance du budget. Donc, il n'y a pas de souci. C'était manifestement important.

Je suis heureuse, bien sûr, de vous rencontrer aujourd'hui pour discuter de ma candidature au poste de directeur des poursuites pénales.

J'aimerais d'abord remercier la procureure générale et le comité de sélection de la confiance qu'ils m'ont témoignée, d'où ma présence aujourd'hui. Vous avez reçu mon curriculum vitae, mais j'aimerais vous parler un peu de moi.

Je suis née à Baie-Comeau, au Québec, et après quelques déménagements, ma famille s'est finalement établie à Hawkesbury, en Ontario, une petite ville située à une heure à l'est d'Ottawa. J'ai décidé très tôt que je voulais devenir avocate; ma conception de la profession à l'époque était principalement basée sur ce que je voyais représenté dans les émissions de télévision, et donc très centrée sur le droit criminel.

Après avoir terminé mes études secondaires, j'ai étudié à l'Université Queen's, à Kingston, en Ontario, où j'ai complété un baccalauréat spécialisé en religion. J'ai par la suite déménagé à Ottawa pour m'inscrire à l'école de droit, où j'ai eu la chance d'être admise au programme de common law français. Je ne dirais pas que j'ai particulièrement pris plaisir à l'école de droit, mais j'ai eu l'occasion de travailler à la clinique d'aide juridique étudiante et cela m'a permis de confirmer que j'avais un intérêt marqué pour le droit criminel. J'ai ensuite travaillé en droit criminel au sein d'un petit cabinet, ici, à Ottawa.

Par pur hasard, un procureur devenu juge depuis m'a demandé si j'étais intéressée à travailler au gouvernement. En toute vérité, je ne m'étais jamais posé la question et, comme je saisis généralement les occasions qui se présentent, j'ai décidé de réfléchir à cette possibilité. J'ai ainsi commencé à travailler à titre d'entrepreneur, pour être éventuellement embauchée par le ministère de la Justice où

j'ai continué ma pratique du droit au Centre canadien des armes à feu, tel qu'on l'appelait à l'époque.

[Français]

Mon expérience au ministère de la Justice a été enrichissante, car j'ai eu l'occasion de perfectionner mes compétences en droit. Outre mes connaissances en droit pénal et mon intérêt envers ce domaine du droit, j'ai pu découvrir que j'avais un vif intérêt à l'égard du droit administratif et du droit du travail. Ces compétences nouvellement acquises m'ont été très utiles au fil des ans, non seulement pour formuler des conseils à l'intention du ministère, mais également en matière de gestion lorsque je dois prendre une décision qui aura une incidence sur quelqu'un.

Au cours des années, mes responsabilités en matière de gestion se sont accrues, et je me suis intéressée aux questions financières et à d'autres fonctions de gestion qui ne figurent habituellement pas dans une description de travail juridique. Dans mes fonctions de directrice adjointe du Service des poursuites pénales, j'ai été appelée à gérer les questions juridiques ainsi qu'un certain nombre de services internes. J'estime que cette expérience diversifiée m'a bien préparée à occuper le poste de directrice des poursuites pénales.

[Traduction]

Le directeur des poursuites pénales a une double fonction: sous-procureur général et administrateur général d'un petit organisme.

En tant que sous-procureur général, le DPP doit posséder une connaissance approfondie du droit pénal et veiller à ce que l'organisme respecte les obligations qui lui incombent envers le procureur général et la population dans son ensemble. Le DPP doit être en mesure de donner des directives claires aux procureurs pour guider l'exercice de leur pouvoir discrétionnaire et informer le procureur général des poursuites qui soulèvent des questions d'intérêt général en temps requis pour intervenir. À titre de sous-procureur général, le DPP doit également être un bon ambassadeur et joue un rôle de sensibilisation important auprès des collègues provinciaux et d'autres intervenants du système de justice, au Canada et à l'étranger.

Le DPP a un rôle tout aussi important à jouer en tant qu'administrateur général: il doit gérer le SPPC d'une manière responsable sur le plan financier, tout en assurant le bien-être des employés de l'organisme.

J'estime être en mesure de remplir les deux fonctions qui incombent au DPP et c'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

[Français]

Je vous remercie.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, madame Roussel.

[Français]

Nous apprécions beaucoup votre témoignage.

[Traduction]

Avant de passer aux questions, je tiens à expliquer le processus d'évaluation de la candidature de Mme Roussel aux gens qui nous écoutent à la maison.

Le paragraphe 4(1) de la Loi sur le directeur des poursuites pénales exige la formation d'un comité de sélection prévu par la loi composé des membres suivants: un représentant de la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada; un représentant de chacun des partis reconnus à la Chambre des communes; le sous-ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile; le sous-ministre de la Justice et sous-procureur général; une personne choisie par la ministre de la Justice et procureure générale.

Dans le cadre du processus d'entrevue, Mme Roussel a passé deux entrevues — une avec le comité de présélection et l'autre avec le comité de sélection prévu par la loi — et une évaluation des compétences en langue seconde, et ses références ont été vérifiées.

Je voulais simplement que les Canadiens le sachent.

Nous passons maintenant aux questions. Nous commençons par le Parti conservateur.

Monsieur Nicholson.

**L'hon. Rob Nicholson (Niagara Falls, PCC):** Merci beaucoup.

Madame Roussel, merci de comparaître aujourd'hui. Je vous félicite d'être rendue à cette étape du processus.

Comme vous le savez, il existe de nombreux défis à relever dans le système de justice pénale. On en parle tous les jours dans les journaux. Vous avez peut-être remarqué — j'en suis certain, en fait — que des fonds supplémentaires ont été réservés dans le dernier budget pour la nomination de juges fédéraux. L'une de mes observations était que j'aimerais non seulement qu'on nomme plus de juges pour les postes actuels, mais que l'on crée d'autres postes.

Je n'ai pas vu de crédits pour la nomination de procureurs supplémentaires. Ne croyez-vous pas que cela aurait été une bonne idée? Je suis conscient que la prudence s'impose lorsqu'on parle de budgets et de mesures gouvernementales. Que feriez-vous? Il me semble que les deux vont de pair. Je suppose qu'il nous faudrait plus de procureurs fédéraux si on augmente le nombre de juges, mais je n'ai rien vu à cet égard dans le budget.

**Mme Kathleen Roussel:** J'estime que nous avons actuellement un effectif suffisant pour satisfaire à nos obligations. Quant à la nomination de juges supplémentaires, nous devons évidemment suivre la situation de près, car cela pourrait avoir une incidence sur les besoins en ressources du Service des poursuites pénales du Canada, en particulier si le nombre d'audiences augmente. Je pense qu'il est trop tôt pour le savoir.

J'ajoute que nous avons récemment examiné notre charge de travail. Nous n'avons constaté aucune augmentation. En supposant que notre charge de travail demeure stable, l'augmentation du nombre de juges ne devrait avoir aucune incidence. C'est simplement une question d'organisation pour veiller à pouvoir jouer notre rôle dans tous les tribunaux. À mon avis, nous avons actuellement l'effectif nécessaire pour le faire. Évidemment, nous examinons cela régulièrement, au moins une fois par année.

• (1725)

**L'hon. Rob Nicholson:** Je suis heureux de l'entendre. J'espère que vous nous tiendrez informés si vous constatez que vous manquez d'effectifs un moment donné.

Vous voulez que votre service compte sur les personnes les plus compétentes. Ces dernières années, nous avons constaté un écart entre la rémunération des procureurs provinciaux et celle des procureurs fédéraux. Je pense qu'il y a des exemples, en Colombie-Britannique et ailleurs, de gens qui quittent le Service fédéral des poursuites pour travailler à l'échelle provinciale. Cela vous préoccupe-t-il? Selon vous, quelles mesures pouvons-nous ou devons-nous prendre à cet égard?

Les gens ont une carrière à gérer, en fin de compte. S'ils obtiennent une rémunération considérablement plus élevée, ce travail aura beau être intéressant et fascinant, ce que je crois... Les procureurs fédéraux accordent beaucoup d'importance à cet aspect. Ils m'ont indiqué qu'ils aiment leur travail, mais il faudra un moment donné leur accorder un salaire convenable et comparable à celui de leurs homologues provinciaux. Qu'en pensez-vous?

**Mme Kathleen Roussel:** Dans un premier temps, je tiens à vous informer des progrès de nos négociations des conventions collectives. Évidemment, comme vous le savez tous, l'établissement du taux de rémunération des procureurs ne relève pas de moi. La négociation des conventions collectives relève du Conseil du Trésor. Nous entreprenons actuellement un processus de conciliation exécutoire avec l'Association des juristes de justice. De toute évidence, en tant qu'employeuse d'avocats, je souhaite manifestement obtenir de bons résultats et avoir un personnel heureux.

Quant aux écarts, la situation n'est pas généralisée; cela varie selon les services provinciaux des poursuites. Il y a eu un exode limité vers d'autres services de poursuites, à certains moments, mais nous avons observé l'inverse à l'occasion. Dans ces cas-là, nous avons beaucoup de facilité à recruter des procureurs provinciaux expérimentés. Il y a donc un mouvement d'effectifs équilibré de part et d'autre.

En tant que gestionnaire, étant donné que je n'ai aucun contrôle sur des aspects comme la négociation de conventions collectives, mon action consiste à offrir aux avocats un travail stimulant et à veiller à ce que le service soit reconnu comme un employeur de choix.

Nous avons commencé à utiliser de nouvelles méthodes de recrutement afin d'établir l'image de marque du SPPC. L'un des problèmes, comme certains d'entre vous le savent, c'est que notre organisme n'a que 10 ans d'existence et qu'il règne toujours une certaine confusion entre le Service des poursuites pénales du Canada et Justice Canada. Nous avons entrepris un exercice visant à définir notre organisme et ses activités de façon à ce que les jeunes diplômés en droit et les avocats expérimentés du secteur privé et des services de poursuites provinciaux sachent exactement ce qu'il en est. Cela permettra également d'établir une véritable identité auprès des gens que nous recruterons.

Ce n'est pas une question de taux de rémunération. À mon avis, c'est partiellement lié à la reconnaissance de l'organisme en tant qu'employeur de choix qui offre un travail stimulant, des possibilités de formation et un environnement de travail empreint de collégialité.

**L'hon. Rob Nicholson:** Un rapport publié il y a deux ans à peine indiquait notamment que la santé mentale de nos employés actuels devait être une priorité. Cela remonte à deux ans. Je me demande si vous pourriez nous indiquer dans quelle mesure cet aspect figure parmi vos priorités. J'aimerais aussi avoir vos observations générales sur le maintien en poste et l'aide offerte pour les personnes qui souffrent de tels problèmes.

**Mme Kathleen Roussel:** Nous avons justement abordé cette question ce matin lors de la réunion de notre comité de gestion. Ces dernières années, nous avons accordé une véritable importance à la formation du personnel sur la prévention du harcèlement en milieu de travail parce que l'on constate, dans les sondages auprès des employés, qu'il s'agit d'un thème récurrent année après année. La formation a été offerte en collaboration avec les agents négociateurs. Elle a connu beaucoup de succès. Nous utilisons un modèle semblable pour la formation en santé mentale. Il s'agit d'une collaboration entre l'employeur et les syndicats. Nous comptons offrir une formation aux formateurs pour qu'ils puissent participer à ces programmes de formation.

Cette année, les ententes de rendement de tous les gestionnaires comportent des éléments liés à la promotion de la santé mentale en milieu de travail. Nous avons mis un accent marqué sur la formation en santé mentale et sur la prévention des problèmes de santé mentale dans les milieux les plus à risque, notamment dans le Nord. Nous offrons notamment des séances de counseling pour traumatisme vicariant aux employés assignés à des poursuites liées à des violences extrêmes et à des victimes vulnérables.

Nous avons déjà accompli beaucoup de travail, mais nous insisterons davantage sur cet aspect au cours des prochaines années, étant donné que nous avons maintenant formé la presque totalité de notre effectif sur la prévention du harcèlement. C'est notre prochaine étape. Nous avons déjà commencé à offrir des séances de formation et de sensibilisation sur la santé mentale dans certains bureaux.

Merci.

• (1730)

**Le président:** Merci, monsieur Nicholson.

Nous passons maintenant à M. Fraser.

[Français]

**M. Colin Fraser (Nova-Ouest, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie, madame Roussel, d'être parmi nous et de nous avoir fourni votre témoignage. Je vous félicite également de votre nomination.

[Traduction]

Je vais commencer par une question d'ordre général. Je crois savoir que vous êtes directrice des poursuites pénales par intérim depuis déjà quelques mois. Pouvez-vous me donner une idée du déroulement d'une semaine classique dans votre rôle de directrice des poursuites pénales?

**Mme Kathleen Roussel:** Je suis directrice par intérim depuis le 7 mars de cette année, je crois. Donc, cela fait déjà plusieurs mois. Le temps passe vite.

La semaine classique d'un administrateur, dans tout organisme, comprend de nombreuses réunions. Je pense que cela vous serait évident si vous consultiez mon calendrier. Les gestionnaires des divers services me demandent fréquemment de tenir des réunions. Des réunions de gestion sont tenues chaque semaine. Je dois traiter de questions d'ordre juridique au moins une fois par semaine.

Certaines fonctions relèvent uniquement du directeur des poursuites pénales, notamment la signature des mises en accusation directes, dont le nombre a augmenté depuis l'arrêt Jordan. J'ai régulièrement affaire à ce genre de cas. Je dois envoyer des notes à la procureure générale au moins une fois par semaine, parfois plus souvent, pour la tenir informée des questions d'intérêt général, selon les causes entendues par les tribunaux au cours de la semaine.

Essentiellement, mon travail consiste à traiter à la fois de questions d'ordre juridique et de questions de gestion. La nature des enjeux peut varier d'une semaine à l'autre, mais je pense que la répartition des tâches varie peu. Je dirais que mon travail est probablement réparti également entre la gestion du droit et la gestion des fonctions de l'organisme.

**M. Colin Fraser:** Aux termes de la loi, d'après ce que je comprends, la directrice des poursuites pénales assure à la fois le rôle de sous-procureur général du Canada et le rôle distinct de directrice des poursuites pénales. De quelle façon conciliez-vous le rôle de sous-procureur général et le rôle indépendant de directrice des poursuites pénales?

**Mme Kathleen Roussel:** Essentiellement, la loi est rédigée de façon à établir clairement l'indépendance de la fonction de directeur des poursuites pénales. On peut affirmer, du moins pour ceux d'entre nous qui se souviennent de l'époque où le service des poursuites faisait partie intégrante du ministère de la Justice, qu'une indépendance fonctionnelle était exercée, même si elle n'était peut-être pas aussi évidente pour le public.

En ce qui concerne l'indépendance, la Loi établit clairement le mécanisme par lequel la procureure générale est tenue informée des questions d'intérêt général, mais à moins qu'elle ne décide d'intervenir, les décisions ultimes sur le traitement des instances et les directives aux procureurs relèvent de moi. Donc, pour ce qui est d'assurer l'indépendance, je crois que la Loi est conçue de façon très adéquate et que sur le plan pratique, la question se pose rarement.

[Français]

**M. Colin Fraser:** Madame Roussel, il est évident que vous êtes parfaitement bilingue, autrement dit que vous maîtrisez les deux langues officielles du Canada, l'anglais et le français.

Utilisez-vous ces deux langues au cours d'une journée normale, à vos bureaux?

**Mme Kathleen Roussel:** De temps à autre, je les utilise dans la même phrase, mais il est certain, en ce qui concerne les services ministériels à Ottawa, que toutes les réunions se tiennent dans les deux langues.

En outre, j'assume encore à la fois le rôle de directrice adjointe et celui de directrice par intérim. J'assume aussi la supervision de nos bureaux bilingues à Ottawa, à Montréal et à Halifax. Chaque jour, j'utilise donc l'anglais et le français plus ou moins à part égale.

**M. Colin Fraser:** Je vous remercie.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur MacGregor.

**M. Alistair MacGregor (Cowichan—Malahat—Langford, NPD):** Merci, monsieur le président.

Merci, madame Roussel, de comparaître devant le comité aujourd'hui.

Je veux poursuivre dans le sens de l'intervention de M. Nicholson qui a soulevé des points fort intéressants qu'il serait bon de tirer au clair dans l'éventualité où les choses tourneraient mal. Il y a un problème que j'anticipe, et je veux savoir comment vous vous y attaqueriez dans votre rôle de directrice.

Dans le contexte des délais fermes découlant de l'arrêt Jordan, et compte tenu de la complexité de certains dossiers fédéraux, j'ai bien peur de voir grimper en flèche la charge de travail de vos procureurs. Nous savons déjà que certains de leurs homologues provinciaux sont beaucoup mieux rémunérés et que certaines provinces ont bonifié leur budget pour l'embauche de nouveaux procureurs dans la foulée de l'arrêt Jordan. Quand je pense aux problèmes de santé mentale, ce n'est pas vraiment dans la perspective du harcèlement, mais plutôt relativement aux risques d'épuisement professionnel et de stress attribuable à une surcharge de travail.

Permettez-moi d'imaginer le pire. Les meilleurs procureurs du Service des poursuites pénales du Canada seraient nommés juges; d'autres partiraient travailler pour les provinces qui offrent une meilleure rémunération et déploient des efforts de recrutement; et ceux qui resteraient en poste souffriraient d'épuisement professionnel en devant composer avec un surcroît de travail parallèlement à la perte de plusieurs collègues. Je sais que vous n'avez aucun contrôle sur les questions budgétaires, mais vous devez tout de même dans votre rôle de directrice vous assurer que le service continue de fonctionner adéquatement.

D'abord et avant tout, est-ce une éventualité qui vous inquiète? Quel genre de plan d'urgence établiriez-vous pour bien gérer la situation?

• (1735)

**Mme Kathleen Roussel:** Laissez-moi d'abord vous dire que cela fait maintenant une bonne quinzaine d'années que je dirige des employés, et qu'un bon gestionnaire est toujours préoccupé par le bien-être de son personnel. Les risques d'épuisement professionnel sont à considérer. Dans notre sphère d'activité, il y a de nombreux signes avant-coureurs des problèmes d'épuisement et de santé mentale. Ce ne sont pas uniquement les procureurs qui sont touchés; les différents barreaux n'ont pas manqué de lancer l'alerte et de prendre des mesures pour apporter l'assistance requise.

Au gouvernement fédéral, nous avons la chance de pouvoir compter sur beaucoup d'aide à ce chapitre. Dans ce contexte, je dois m'en remettre dans une large mesure à mes gestionnaires régionaux qui côtoient quotidiennement nos procureurs sur le terrain. Ils doivent être capables de détecter les signes précurseurs. Ils doivent nous aviser dès qu'ils constatent qu'ils ne disposent pas de toutes les ressources dont ils ont besoin. Je peux vous garantir que nous surveillons de très près les niveaux de dotation. Je pourrais vous dire où nous en sommes à ce chapitre dans toutes les régions à n'importe quel moment. S'il y a un départ qui n'était pas prévu, nous en sommes normalement informés sur-le-champ. Nous rencontrons régulièrement nos différents gestionnaires régionaux.

Je ne suis pas venue ici pour demander des ressources supplémentaires, car j'estime que nous parvenons à bien nous tirer d'affaire dans la situation actuelle. Je peux toutefois vous assurer que je ne vais pas hésiter à m'adresser au procureur général pour obtenir de nouvelles ressources si je crois que la situation l'exige.

Je conviens avec vous que l'arrêt Jordan est à l'origine de pressions additionnelles pour l'ensemble de l'appareil judiciaire — pas seulement nous, mais également les juges, les avocats de la défense et les procureurs tant fédéraux que provinciaux. Il est fort possible, tout au moins pendant le traitement des causes visées par

les mesures transitoires, qu'il se crée un effet de bulle où des pressions seront ressenties dans l'ensemble du système. Il faudra gérer le tout, non seulement une cause à la fois, mais aussi tribunal par tribunal. Il faudra beaucoup de collaboration entre les divers intervenants du système judiciaire. Je me réjouis des excellents échanges que nous avons actuellement à ce niveau, d'autant plus qu'ils sont sans doute meilleurs que ceux qui ont cours depuis bien des années déjà.

Pour revenir à votre question, il est bien certain que c'est un aspect qui me préoccupe toujours dans mon rôle de gestionnaire. Il faut sans cesse se demander si nos employés sont bien et s'ils ont tout ce dont ils ont besoin. Bien souvent, la solution ne passe pas par le recrutement. Il s'agit plutôt de voir à ce que tous aient les ressources nécessaires à leur disposition. Comme nous pouvons sans doute tous le constater dans les tribunaux, le problème vient notamment du fait que le droit pénal est, d'une certaine manière, toujours pratiqué de la même façon que dans les années 1900. On voit encore tous ces gens se déplacer avec leur Code criminel dans une main en tirant de l'autre des caisses de dossiers. En plus de nous obliger à respecter les délais dès le début du processus, je crois que l'arrêt Jordan va aussi nous amener à voir, de concert avec tous les intervenants du système, comment il est possible de changer la façon dont on présente les causes de manière à améliorer l'efficacité de l'ensemble du système.

Ce n'est donc pas seulement une question de quantité. Il faut vraiment déterminer tous ensemble quels outils nous devrions utiliser et la façon dont il faut s'y prendre.

**M. Alistair MacGregor:** Merci.

Je veux certes m'assurer que notre Service des poursuites pénales a toutes les ressources dont il a besoin. Je me réjouis de constater que vous partagez ces préoccupations que nous avons à titre de parlementaires. Le budget de 2017 prévoyait 55 millions de dollars sur cinq ans pour créer ces nouveaux postes de juge. Il faut espérer que le gouvernement ait écho de nos délibérations et se rende compte qu'il y a d'autres besoins financiers à combler.

J'ai une brève question pour terminer. Votre prédécesseur, Brian Saunders, a comparu devant le comité de la justice en mars de l'an dernier. Il nous a alors indiqué que certains procureurs lui avaient dit qu'il arrivait que des juges demandent pour quelle raison on souhaitait intenter des poursuites dans des cas de possession simple de marijuana, étant donné que le gouvernement a déjà annoncé son intention d'en légaliser la consommation.

Avez-vous eu vent de préoccupations semblables pendant votre mandat à titre de directrice adjointe du Service des poursuites pénales du Canada?

• (1740)

**Mme Kathleen Roussel:** Je vous rappelle que j'ai été en poste en même temps que Brian Saunders pendant une période de quatre ans. Ce qu'il a entendu, je l'ai donc moi aussi entendu. Je crois qu'il parlait d'un cas survenu dans une des régions sous ma responsabilité. Un magistrat a refusé d'accepter un plaidoyer de culpabilité pour possession simple, car il ne voulait pas être le dernier juge au Canada à imposer une peine pour possession de marijuana.

Assez étrangement, nous n'avons rien entendu de semblable récemment, bien que le projet de loi ait été déposé depuis. Il ne semble donc pas y avoir beaucoup de résistance de la part des juges. Comme ce n'est pas à nous qu'il incombe de déterminer si un projet de loi sera adopté ou non, nous continuons certes d'intenter des poursuites.

Je dois vous dire par ailleurs que lorsque de petites quantités sont en cause, il va de soi que les procureurs vont exercer leur jugement en tenant compte des antécédents de l'inculpé et des circonstances de l'infraction. On peut envisager par exemple le recours à des programmes de déjudiciarisation dans le cas d'une première infraction. J'ai la conviction que les procureurs exercent leur jugement comme il se doit.

**M. Alistair MacGregor:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Madame Khalid.

**Mme Iqra Khalid (Mississauga—Erin Mills, Lib.):** Merci, monsieur le président.

C'est un honneur de vous accueillir aujourd'hui, madame Roussel. Merci pour le temps que vous nous accordez.

Je veux revenir à un sujet que vous avez abordé brièvement. Nous avons consacré plusieurs semaines à la question de l'accès à la justice, et le problème des délais faisait partie de ceux qui revenaient constamment sur le tapis. Il est question dans votre rapport annuel d'un nouveau système de gestion des dossiers propres aux poursuites. Pourriez-vous nous en dire plus long à ce sujet et nous indiquer en quoi l'efficacité de notre système de justice s'en trouvera améliorée?

**Mme Kathleen Roussel:** Vous tombez dans mes cordes, car j'ai vraiment à coeur l'information de qualité. Pour ce faire, on a besoin d'un bon système de gestion des cas.

Nous utilisons un système conçu il y a bien des années déjà par Justice Canada pour répondre à ses propres besoins. Comme ce système, iCase, en arrive à la fin de sa vie utile, nous avons lancé un projet pour le remplacer par ce que nous appelons pour l'instant un système de gestion des causes judiciaires, mais je suis persuadée que quelqu'un trouvera un nom plus brillant. Il s'agit essentiellement de nous assurer de pouvoir retrouver les renseignements dont nous avons besoin au sujet d'une cause en misant sur un système que les procureurs pourront utiliser de façon plus intuitive.

Il n'y aura pas de gains d'efficacité à proprement parler en dehors de notre service, mais il deviendra certes pour nous, et pour moi dans mon rôle de gestionnaire, beaucoup plus facile de vous transmettre des données à jour sur le nombre de cas de possession de marijuana, les décisions qui ont été prises dans ces cas, et la durée de leur traitement, à partir de la date du dépôt d'accusations jusqu'au règlement final. Nous pouvons récupérer tous ces renseignements actuellement, mais le processus est plutôt pénible. Chaque fois, il faut se servir de codes pour obtenir l'information recherchée. Nous essayons donc de concevoir un système qui produira à intervalles réguliers des rapports remplis de renseignements utiles pour la gestion de nos activités.

**Mme Iqra Khalid:** Je crois comprendre également que vous devrez vous acquitter de votre rôle en étroite collaboration avec vos homologues provinciaux et territoriaux. Pouvez-vous nous parler de vos priorités dans le contexte de vos relations avec les provinces et les territoires?

**Mme Kathleen Roussel:** Je suis coprésidente du comité qui regroupe tous les chefs des services des poursuites pénales au Canada, soit autant ceux des provinces que le nôtre et celui des forces militaires.

Nous nous réunissons pour discuter de questions d'intérêt commun. Nous avons des échanges très ouverts sur des enjeux propres à nos différents services qui ont un impact sur les éléments comme le recrutement et le maintien en poste. Les discussions ont

lieu à huis clos, mais cela me permet tout de même de savoir dans quels secteurs il peut y avoir des problèmes de recrutement et de maintien en poste au Canada. Comme nous n'hésitons pas à parler de nos différentes situations, il nous est également possible d'apprendre quelles pratiques ont produit de bons résultats. Lors de notre dernière séance tenue en avril ou en mai de cette année, nous avons ainsi consacré une grande partie d'un après-midi à mettre en commun nos meilleures pratiques dans le contexte de l'arrêt Jordan. Cela fait effectivement partie à nos yeux des enjeux au titre desquels nos échanges sont particulièrement bénéfiques.

À chacune de nos réunions, il y a des discussions et des mises à jour concernant la situation dans les divers services des poursuites pénales, en plus de deux ou trois ateliers portant expressément sur les pratiques exemplaires. Il nous arrive également de discuter de questions d'intérêt commun liées à la preuve et à l'évolution de la jurisprudence. Les réunions se tiennent essentiellement à huis clos, car nous voulons pouvoir discuter en toute franchise de toutes les questions en cause. Je crois que tous les membres de ce comité vous diraient qu'ils ressortent de ces réunions avec de bonnes idées.

Pour être bien franche avec vous, je dois vous dire que ces rencontres ont aussi un autre avantage. Tous nos services des poursuites pénales doivent refuser à l'occasion de traiter des causes, habituellement en raison d'un conflit d'intérêts. À titre d'exemple, si des accusations sont portées contre le frère de l'un de nos procureurs, les contacts déjà établis nous permettent de rejoindre facilement le service provincial pour obtenir de l'aide. Il y a donc certains avantages indirects attribuables au simple fait qu'il nous est possible d'établir ainsi des contacts.

● (1745)

**Mme Iqra Khalid:** Merci.

Regardons maintenant ce qui se passe à l'interne. Le Service des poursuites pénales du Canada se tire actuellement plutôt bien d'affaire pour ce qui est du respect des normes d'équité en matière d'emploi. Il faut vous féliciter pour l'atteinte de vos cibles d'emploi pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées. Je m'interroge cependant au sujet du retard que vous semblez accuser pour les membres des minorités visibles dont le niveau d'emploi est légèrement inférieur à celui enregistré pour l'ensemble de la population active.

Pouvez-vous nous expliquer ce retard et nous indiquer également comment vous comptez améliorer les choses?

**Mme Kathleen Roussel:** Nous accusons des retards à quelques niveaux, sans toutefois que les données le trahissent toujours. Je vais vous en fournir un exemple concret tout à l'heure. Je me suis d'ailleurs engagée à rectifier le tir à ce chapitre.

Il est bien certain que nous ne sommes pas à la hauteur pour ce qui est des minorités visibles, et je crois que nous accusons aussi un léger retard dans le cas des personnes handicapées. Nous savons qu'il nous faut agir dès maintenant, car ce retard s'accroît à chaque fois que nous procédons à de nouvelles embauches. Nous avons donc notamment inclus dans l'entente de rendement de tous nos gestionnaires une clause exigeant que ces considérations soient prises en compte de façon prioritaire dans chacune de leurs mesures d'embauche. Ils seront d'ailleurs évalués en fonction de leurs résultats en la matière à la fin de l'exercice. Je crois bien honnêtement que cela ne sera peut-être pas nécessairement suffisant, ce qui m'a incitée à demander à nos responsables des ressources humaines d'envisager d'autres stratégies pour veiller essentiellement à faire de nous un employeur plus intéressant pour les membres de ces communautés, car c'est parfois ce qui pose problème. Selon moi, c'est avant tout une question d'image de marque. Nous devons faire valoir aux gens ce que peut leur apporter une carrière dans la fonction publique fédérale.

Il y a par contre un aspect qui me préoccupe, et ce, même si les chiffres n'apparaissent pas alarmants. Bien que nous n'ayons pas de difficulté à recruter des femmes procureures, nous devons constater qu'elles sont nettement sous-représentées dans les postes de niveau supérieur. C'est une situation extrêmement préoccupante non seulement pour moi, mais pour l'ensemble de notre équipe de gestion. Nous avons ainsi mandaté notre comité de l'équité en matière d'emploi et de la diversité pour la réalisation d'une étude spéciale visant à déterminer quels sont les obstacles. Nous avons en effet pu observer que non seulement les femmes n'obtiennent-elles pas de promotion, mais elles ne posent pas non plus leur candidature pour des postes de niveau supérieur. Nous venons de terminer un sondage et j'attends les résultats au cours des prochaines semaines. Cela devrait nous aider à établir un plan d'action.

Les chiffres sont très révélateurs, mais ils ne disent pas tout. Nous essayons de pousser l'analyse un peu plus loin pour voir s'il n'y aurait pas d'autres lacunes qui seraient moins visibles. Les femmes comptent pour plus de 50 % de nos procureurs, mais cette proportion chute, si je ne m'abuse, sous les 30 % aux niveaux supérieurs.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous avons terminé le premier tour de questions. Est-ce que quelqu'un aurait encore une brève question à poser à notre témoin?

Oui, monsieur Cooper.

**M. Michael Cooper (St. Albert—Edmonton, PCC):** J'ai une seule question.

Merci, madame Roussel, de votre présence aujourd'hui. J'aimerais peut-être en savoir un peu plus long au sujet des commentaires que vous avez faits précédemment quant à la nécessité d'embaucher les meilleures candidates possible.

Vous avez indiqué que le SPPC avait adopté de nouvelles méthodes d'embauche. Pouvez-vous nous dire en quoi elles consistent et si elles ont produit les résultats escomptés? Je crois que vous avez terminé votre réponse à Mme Khalid en avouant que vous accusiez du retard dans tous les secteurs d'embauche. Est-ce que j'ai bien compris, ou était-ce simplement applicable au recrutement des femmes et des membres des minorités visibles?

• (1750)

**Mme Kathleen Roussel:** C'était effectivement pour ces deux groupes en particulier. Nous n'avons pas de difficulté à recruter dans l'ensemble, sauf peut-être dans certaines régions du pays. Vous pouvez certes comprendre à quel point il peut être difficile de

recruter un avocat principal pour travailler au Nunavut. Dans certaines régions, nous nous efforçons de vanter les mérites non seulement du SPPC, mais aussi de l'environnement de travail et de la collectivité au sein de laquelle le procureur pourrait exercer sa profession. C'est une nouvelle façon de faire que nous expérimentons. Comme nous en avons convenu à notre rencontre des gestionnaires l'automne dernier, c'est encore tout nouveau.

Dans nos efforts de recrutement de jeunes avocats et même de procureurs plus expérimentés, nous voulons aussi nous assurer de bien expliquer le mandat et le travail très intéressant qui les attend au SPPC, de même que le rôle qu'ils auront à jouer au sein du système judiciaire, un rôle que j'estime très important. Je pense qu'il nous arrive de ne pas insister suffisamment sur cet aspect. C'est ce que nous appelons l'image de marque. Nous essayons de mousser notre image comme employeur de choix, en nous appuyant en grande partie sur le genre de travail que nous accomplissons, mais aussi parfois sur l'environnement au sein duquel les gens sont appelés à travailler.

Nous avons commencé à envisager la création de notre propre programme de stages. Dans bien des régions, nous fonctionnons toujours en partenariat avec Justice Canada, ce qui n'est pas une mauvaise chose en soi. En fait, c'est une façon de procéder très pratique pour nous. Dans certains de nos plus grands centres, nous aimerions toutefois être capables de recruter des étudiants stagiaires qui passeraient toute l'année avec nous, plutôt que de faire une rotation. C'est vraiment crucial pour nous dans des endroits comme le tribunal de l'ancien hôtel de ville de Toronto, sans doute le plus occupé au Canada.

J'ajouterais que nous avons mis sur pied il y a quatre ans le Programme de perfectionnement des procureurs fédéraux. C'est une mesure très novatrice, et je pense qu'aucun de mes homologues provinciaux ne peut compter sur un outil semblable. Lorsque nous embauchons un jeune avocat, nous établissons pour lui un programme d'apprentissage qui l'amènera du niveau d'embauche jusqu'à un niveau de travail qui est assorti d'une augmentation substantielle de sa rémunération. Il faut habituellement de trois à quatre ans à un nouvel avocat pour y parvenir. Le programme se distingue du fait qu'il n'y a pas de concours. Une fois que nous avons déterminé qu'un avocat possède les compétences requises à notre niveau de travail, nous lui accordons directement une promotion sans qu'un concours soit nécessaire.

Nous avons aussi différents autres programmes. Celui visant la promotion de notre image de marque est tout à fait récent. Lorsque je reviendrai vous parler du Budget des dépenses principal ou traiter d'un autre sujet dans un an d'ici — en présumant que je serai toujours en poste à l'issue de la séance d'aujourd'hui — je serai en mesure de vous en dire davantage au sujet des résultats obtenus.

**Le président:** Merci.

Comme il ne semble pas y avoir d'autres questions, j'aimerais savoir si vous êtes d'accord pour que nous poursuivions nos travaux à huis clos afin d'examiner la nomination et, espérons-le, rendre une décision à ce sujet.

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Madame Roussel, un grand merci d'être venue nous rencontrer et discuter avec nous. Je ne veux pas préjuger de l'issue de nos délibérations en vous disant que nous nous réjouissons à la perspective de travailler avec vous, mais je suis persuadé que c'est effectivement le cas.

**Mme Kathleen Roussel:** Merci beaucoup.



Je vous souhaite une bonne soirée.

Je prierais tous ceux qui ne sont pas censés être présents pour nos discussions à huis clos de bien vouloir quitter la salle aussi rapidement que possible.

**Le président:** Merci.

*[La séance se poursuit à huis clos.]*

---





Publié en conformité de l'autorité  
du Président de la Chambre des communes

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

---

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of  
the House of Commons

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>