

PREMIÈRES DÉCISIONS

4.1 Processus à deux volets

La Commission d'enquête sur Walkerton avait elle aussi un double mandat. Elle constituait donc un point de référence approprié et j'ai tiré un profit inestimable de l'expérience de mon collègue, le juge en chef adjoint Dennis O'Connor. La Commission d'enquête sur Walkerton et la Commission d'enquête sur Ipperwash ont toutes deux été ordonnées en vue d'enquêter sur des incidents précis et ont toutes deux été tenues de formuler des recommandations visant à éviter que de tels incidents se reproduisent. Il m'a semblé que la décision du juge O'Connor de mener son enquête en deux parties compte tenu du double mandat avait également du sens pour la Commission d'enquête sur Ipperwash.

La « partie 1 » de mon enquête suivrait le modèle de l'audition de témoins. Elle constituerait l'étape de l'établissement des faits, grâce à laquelle je formulerais des conclusions à l'égard des événements entourant le décès de Dudley George. La « partie 2 » serait un examen des politiques visant à remplir la partie plus générale du mandat de la Commission : formuler des recommandations sur les mesures permettant d'éviter la violence dans des circonstances semblables. Mes recommandations s'appuieraient sur les recherches commandées par la Commission d'enquête, sur les projets ou les recherches des parties, sur de vastes consultations et sur l'examen des facteurs sous-jacents ou systémiques qui pourraient avoir contribué aux événements faisant l'objet de l'enquête à la partie 1.

Ce fut un défi de mener les deux parties de l'enquête en même temps et de maintenir la séparation nécessaire pour atteindre des objectifs distincts, tout en bénéficiant des avantages liés au fait de laisser l'établissement des faits orienter l'examen des politiques et inversement. Un défi d'ordre pratique s'est également présenté. Avec la tenue des audiences de la partie 1 à Forest, les avocats de la Commission et moi n'étions pas toujours disponibles pour participer aux réunions imprévues sur les questions de la partie 2 qui avaient lieu à Toronto. Nous avons prévu des rencontres régulières pendant les journées où nous n'étions pas en audience et nous avons fait de notre mieux pour être disponibles aux autres moments où une orientation ou des décisions étaient requises.

Malgré les défis qui se sont présentés, les deux processus ont donné lieu, ensemble, à un certain nombre d'initiatives fructueuses. L'une de ces initiatives

a été l'organisation de séances d'information à l'intention des avocats et du personnel de la Commission, comme celle sur la préparation aux urgences médicales, que la Commission d'enquête a parrainée conjointement avec le coroner en chef de l'Ontario. Une autre initiative a été la participation des avocats de la Commission aux consultations de la partie 2, y compris un forum à l'intention des jeunes et des aînés sur les relations entre les Autochtones et la police. Tout au long de l'enquête, l'équipe responsable des politiques a suivi les témoignages de la partie 1 et a souvent proposé des questions aux avocats de la Commission afin de les aider à obtenir des preuves sur les problèmes systémiques. Les avocats de la Commission ont également tenu compte des recherches commandées par la Commission d'enquête dans leur préparation à l'interrogatoire des témoins et, parallèlement, les preuves présentées durant les audiences ont guidé le travail relatif aux politiques.

4.2 Structure du rapport

Il a également fallu que je tienne compte d'un certain nombre de questions relativement à la structure du rapport, bien avant de commencer à le rédiger. Ces questions comprenaient notamment la possibilité de publier un rapport intermédiaire, les avantages de publier un seul volume pour faire rapport des deux parties du mandat de la Commission d'enquête plutôt que de les aborder séparément, ainsi que les avantages et les inconvénients de la publication de multiples volumes de façon successive ou simultanée.

Compte tenu des deux éléments distincts de mon mandat et des processus distincts, quoique simultanés, établis pour chacun d'eux, l'une de mes premières décisions a été de publier un rapport final uniquement, avec des volumes séparés portant sur chaque partie du mandat qui seraient publiés simultanément.

4.3 Premiers membres clés de l'équipe de la Commission d'enquête

Au moment de ma nomination, j'ai demandé une aide immédiate relativement à cinq des principaux éléments de la Commission d'enquête : l'organisation administrative, les activités d'établissement des faits, l'analyse d'un important volume de preuves, l'examen des politiques et la gestion des communications avec le public et les médias. J'ai donc tenté dans un premier temps de recruter un directeur général de l'administration, un avocat principal auprès de la Commission, un analyste juridique principal, un directeur des politiques et de la recherche et un conseiller en relation avec les médias et en communication.

Une commission d'enquête publique est un organisme temporaire, ce qui pose un défi de taille pour ce qui est de recruter des personnes qualifiées ayant une expérience appropriée. En outre, lorsqu'une commission d'enquête est mise sur pied, des pressions énormes sont exercées sur le commissaire pour que l'enquête démarre le plus rapidement possible, ce qui signifie qu'au moins certains postes doivent être comblés sur-le-champ. Les postes sont d'une durée limitée et souvent incertaine. La recherche de personnes hautement qualifiées qui sont disponibles au bon moment pour une affectation de courte durée constitue un obstacle important pour tout commissaire chargé d'une enquête publique. Compte tenu de ces difficultés, j'ai été très chanceux de pouvoir réunir une équipe exceptionnelle.

4.3.1. Directeur général de l'administration

D'après mon expérience personnelle dans la mise en place de structures organisationnelles, je savais que les premières tâches de la Commission d'enquête seraient forcément administratives. Il s'agissait notamment de trouver des locaux pour les bureaux (et peut-être pour les audiences), de lancer des appels d'offres auprès des fournisseurs, d'organiser l'infrastructure technologique et de créer un site Web. Ma priorité la plus urgente en matière de dotation en personnel a donc été de trouver un cadre supérieur.

Heureusement, je connaissais bien Dave Henderson, un fonctionnaire de l'Ontario chevronné récemment retraité qui avait entamé une deuxième carrière en tant que conseiller auprès des commissaires relativement à l'administration des commissions d'enquête. À ce moment-là, il avait été engagé à ce titre par les juges Bellamy⁴⁴ et Campbell⁴⁵ et il avait récemment fourni le même service au juge en chef adjoint O'Connor⁴⁶. Son expérience des commissions d'enquête et sa connaissance des lignes directrices du gouvernement de l'Ontario en matière de dépenses et autres questions administratives ont été inestimables. Il a en outre partagé mon engagement en matière de responsabilisation financière. Malheureusement, il a été disponible au début de l'enquête seulement et à temps partiel, selon les besoins. M. Henderson m'a néanmoins beaucoup aidé avec quelques-unes de ces premières tâches.

Mon attachée de direction, Debbie Strauss, a assumé les responsabilités supplémentaires de directrice générale de l'administration pendant un certain nombre de mois; toutefois, à mesure que l'enquête progressait, il est devenu

44 Commissaire, Toronto Computer Leasing Inquiry et Toronto External Contracts Inquiry.

45 Commissaire, Commission chargée d'enquêter sur l'introduction et la propagation du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS).

46 Commissaire, Commission d'enquête sur Walkerton.

évident que j'avais besoin d'un administrateur à temps plein pour gérer les nombreuses questions opérationnelles qui continuaient de surgir ainsi que les innombrables tâches administratives qui devaient être couramment exécutées. La majeure partie de mon temps était consacrée à la présidence des audiences à Forest, mais notre bureau principal se trouvait à Toronto. Cela compliquait davantage l'administration de la Commission d'enquête et j'ai décidé d'avoir un administrateur chevronné à temps plein. Ayant travaillé avec Maureen Murphy pendant de nombreuses années, plus récemment à la Cour de justice de l'Ontario, je savais qu'elle possédait les qualifications nécessaires pour remplir cette fonction.

4.3.2 Avocat principal de la Commission

Le commissaire nouvellement nommé à la tête d'une commission d'enquête est naturellement impatient de se mettre au travail⁴⁷. Dans mon cas, j'avais une autre raison de vouloir commencer le plus tôt possible. Les événements au cœur de l'enquête avaient eu lieu huit ans avant ma nomination et il s'avérait important d'entreprendre les travaux avant que la piste refroidisse encore plus. J'ai donc rapidement engagé mon avocat principal.

Au cours de la semaine suivant ma nomination, j'ai nommé à la direction de l'équipe juridique Derry Millar, un avocat plaidant en matières civiles chevronné et hautement respecté et conseiller du Barreau du Haut-Canada. J'avais eu le plaisir de travailler avec M^e Millar au conseil d'administration d'Aide juridique Ontario (AJO) et je savais que, en plus d'être un avocat plaidant qualifié, il possédait des compétences exceptionnelles en matière d'administration et d'organisation. Ces compétences se sont avérées encore plus importantes que j'aurais pu le prévoir. Sa capacité de faire contrepoids aux multiples pressions et de concilier des personnalités disparates a été d'une grande aide. Ce qui se produit dans la salle d'audience ne constitue qu'une partie du processus d'enquête. Il a rassemblé les preuves, mais il a également géré les intérêts et les demandes parfois contradictoires des avocats des parties grâce à d'innombrables courriels et réunions. Il a fait preuve de diplomatie et de patience tout au long du processus d'audience. Il est parvenu à faciliter le règlement de la plupart des questions à l'extérieur de la salle d'audience, minimisant ainsi les retards et évitant le déraillement de la progression de l'enquête à l'intérieur de la salle d'audience.

La responsabilité principale d'un avocat de la Commission est de représenter l'intérêt public durant l'enquête et de s'assurer que tous les points de vue

⁴⁷ George K. Bryce et Patrick Lewis, « Basic Questions for Commissions of Inquiry », *Administrative Agencies*, vol. 2, 1996, p. 85.

relatifs à l'intérêt public sont portés à l'attention du commissaire. Le juge en chef adjoint O'Connor appelle cela la « coïncidence des rôles », en ce sens que l'avocat de la Commission aide également le commissaire à s'acquitter de son mandat et agit au nom du commissaire et sous sa direction⁴⁸. Il s'avérait donc primordial que nous nous mettions d'accord sur la démarche, le ton et la tenue générale de l'enquête. Au départ, bien sûr, nous connaissions mieux la relation traditionnelle qui existe entre un juge et un avocat que la relation tout à fait différente qui existe entre un commissaire et un avocat, mais je crois que nous avons bien réussi à faire la transition. Compte tenu de tout le temps que nous avons passé ensemble et de l'intensité de ces moments, j'ai apprécié l'excellente relation que j'ai eue avec M^e Millar, du début à la fin.

4.3.3 *Analyste juridique principal*

Je savais que, à la conclusion des auditions des témoins, j'aurais un important volume de témoignages à examiner. Pour pouvoir publier mon rapport en temps utile, j'ai de nouveau adopté la démarche du juge en chef adjoint O'Connor et de la juge Bellamy⁴⁹ en retenant les services d'une analyste juridique principale, Ronda Bessner, pour superviser les tâches consistant à résumer et à organiser les témoignages dès le début des audiences. Tout au long du processus, M^{me} Bessner m'a aidé à analyser les preuves et à préparer le rapport de la partie 1. Son expérience à titre de professeure en droit et son expérience d'autres enquêtes publiques ont fait d'elle un membre très apprécié de notre équipe.

4.3.4 *Directeur des politiques et de la recherche*

Durant mon mandat à titre de président d'AJO, j'ai eu la chance de travailler avec son directeur des politiques, Nye Thomas, pour qui j'ai un très grand respect. Je suis reconnaissant envers le directeur général d'AJO qui était disposé à permettre son détachement auprès de la Commission d'enquête en vue de superviser l'étape de l'élaboration des politiques (partie 2).

Les titres de compétences en droit de M. Thomas, sa connaissance des rouages du gouvernement et sa solide expérience de la recherche, de l'élaboration de politiques, de la consultation et de la rédaction de rapports (notamment les compétences et l'expérience qu'il a acquises en élaborant le plan de 1999 publié par le professeur John McCamus sur l'avenir de l'aide juridique en Ontario) convenaient à merveille à la conception et à l'exécution du programme

48 O'Connor, *supra*, note 4.

49 Toronto Computer Leasing Inquiry et Toronto External Contracts Inquiry (Bellamy) et *Commission d'enquête sur Walkerton* (O'Connor).

de recherche de la Commission d'enquête en matière de politiques. Ses compétences et son énergie lui ont permis de se mettre immédiatement au travail afin de faire avancer l'enquête.

4.3.5 Coordonnateur des communications et agent des relations avec les médias

Peter Rehak s'est joint à la Commission d'enquête après une expérience de travail de nombreuses années dans les médias, suivie d'une affectation à un certain nombre d'enquêtes publiques. Il avait d'excellentes relations avec les médias. À titre de coordonnateur des communications et d'agent des relations avec les médias, il était notamment chargé de rédiger nos communiqués et de s'assurer que les représentants des médias affectés à la couverture des audiences et des événements de politique disposaient des renseignements et des installations nécessaires à la rédaction de leurs articles. M. Rehak était également chargé de travailler avec notre webmestre en vue de concevoir et de mettre à jour notre site Web, ainsi qu'avec les entreprises retenues pour enregistrer les instances et les diffuser sur le Web. Son expérience des commissions d'enquête, ses relations avec les médias et sa capacité d'aborder l'éventail de défis que posent chaque jour les télécommunications ont constitué des atouts inestimables qui ont tous contribué à assurer libre accès aux instances pour les médias.