



**PORTEFEUILLE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE,
DE LA DÉFENSE ET DE L'IMMIGRATION
ÉVALUATION
Rapport final**

Août 2015

**Division de l'évaluation
Direction générale des services ministériels**



Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales, et cela sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit ;

d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et le nom de l'organisation qui en est l'auteur ;

d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite du ministère de la Justice du Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le ministère de la Justice du Canada à l'adresse www.justice.gc.ca.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada
représentée par le ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2015

ISBN 978-0-660-03426-3

No de cat. J2-415/2015F-PDF

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1. INTRODUCTION.....	1
1.1. Portée et objectifs de l'évaluation.....	1
1.2. Structure du rapport	2
1.3. Remerciements.....	2
2. DESCRIPTION DU PORTEFEUILLE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE, DE LA DÉFENSE ET DE L'IMMIGRATION	3
2.1. Composantes du Portefeuille	3
2.2. Ressources.....	7
3. MÉTHODOLOGIE	11
3.1. Approche de l'évaluation	11
3.2. Méthodes de recherche	12
3.3. Limitations	16
4. CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION.....	19
4.1. Pertinence.....	19
4.2. Conception du Portefeuille	25
4.3. Rendement – atteinte des résultats attendus.....	30
4.4 Rendement – démonstration de l'efficience et de l'économie.....	59
5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	65
5.1 Pertinence.....	65
5.2 Conception du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration..	66
5.3 Rendement	67
5.4 Recommandations.....	72

Annexe A : Grille d'évaluation	75
Annexe B : Modèle logique.....	83
Annexe C : Instruments de collecte des données.....	91

ACRONYMES

ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
CGI	Comité des gestionnaires de l'immigration
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CLCC	Commission des libérations conditionnelles du Canada
CSNR	Comité sur la sécurité nationale et le renseignement
CSQJ	Comité Scratch sur les questions juridiques
CST	Centre de la sécurité des télécommunications
DN/FAC	Défense nationale et Forces armées canadiennes
EDSN	Équipe du droit de la sécurité nationale
ECNC	Équipe de coordination nationale du contentieux
ETP	Équivalent temps plein
GLCSN	Groupe litiges et conseils en sécurité nationale
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GSN	Groupe de la sécurité nationale
RCN	Région de la capitale nationale
SCC	Service correctionnel Canada
SCRS	Service canadien du renseignement de sécurité
SJM	Services juridiques ministériels et Groupe
SP	Sécurité publique et Protection civile Canada
SPDI	Sécurité publique, défense et immigration
SPGA	Sous-procureure générale adjointe
SPR	Section de la protection des réfugiés
SRDN	Section de la réglementation – Défense nationale

Division de l'évaluation

SOMMAIRE

1. Introduction

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (PSPDI), qui a pour mandat d'aider le ministre de la Justice et procureur général du Canada à fournir des services juridiques de qualité au ministre de la Sécurité publique, au ministre de la Défense nationale, et au ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration. Le PSPDI aide ces ministres à s'acquitter du mandat et des responsabilités des ministères et organismes qui relèvent d'eux. Conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, l'évaluation porte à la fois sur la pertinence et le rendement du Portefeuille. L'évaluation couvre la période de 2008-2009 à 2013-2014.

2. Description du Portefeuille

Le Portefeuille SPDI est l'un des six portefeuilles qu'a créés le ministère de la Justice du Canada pour structurer et gérer l'éventail des services de consultation, de contentieux des affaires civiles et de services législatifs que ses conseillers juridiques offrent aux ministères et organismes clients. Il comprend trois principales composantes : le Bureau de la SPGA, y compris l'Équipe du droit de la sécurité nationale (EDSN) et l'Équipe de coordination nationale du contentieux (ECNC); les neuf Services juridiques ministériels (SJM); et employés du PSPDI travaillant dans les bureaux régionaux.

À la fin de l'exercice 2013-2014, le Portefeuille SPDI avait un effectif d'un peu plus de 750 équivalents temps plein (ETP). Les bureaux régionaux avaient 432 ETP, les SJM 209, et le SPGA 23. Le ministère de la Justice a affecté environ 86 millions de dollars¹ au Portefeuille SPDI cette année-là.

¹ Ce chiffre comprend les fonds reçus par l'autorisation de crédit net.

3. Méthodologie

Pour traiter des questions figurant dans la grille d'évaluation, l'évaluation a retenu les approches méthodologiques suivantes : examen des dossiers et des documents administratifs; entrevues des informateurs clés; 10 études de cas; et une enquête Web auprès des conseillers juridiques.

4. Conclusions de l'évaluation

4.1. Pertinence

Besoin continu des services du PSPDI

Le travail du Portefeuille SPDI est hautement intégré dans les opérations continues de ses ministères et organismes clients. Le Portefeuille aide ces ministères et organismes à s'acquitter de leur mandat en leur donnant un soutien juridique crucial pour l'accomplissement de leurs opérations; à mettre en œuvre de nouvelles politiques, de nouveaux programmes ou de nouvelles initiatives législatives; ou à défendre leurs intérêts dans les litiges.

Pendant la période d'évaluation, la demande des services du PSPDI n'a pas cessé de croître. Parmi les facteurs qui ont contribué à cette tendance, il faut mentionner l'accroissement de la complexité des questions juridiques auxquelles font face les ministères et organismes clients, et dont certaines viennent du désir d'appliquer des solutions hautement intégrées à de nouveaux défis de politique.

Dans ce contexte, l'aide assurée par le Portefeuille se justifie très bien. Dans les dossiers mettant en cause de multiples ministères et organismes, ou là où les volumes de litiges sont très grands (comme en droit de l'immigration), il faut de l'uniformité, ce qui, par ailleurs nécessite des mécanismes efficaces de surveillance et de coordination. Les conclusions de l'évaluation révèlent que le Portefeuille a su formuler une vision claire pour la coordination du travail de contentieux dans les dossiers relatifs à l'immigration et au statut de réfugié. Cependant, le Portefeuille n'a pas encore de vision claire dans d'autres domaines du droit couverts par son mandat.

Réponse aux priorités du gouvernement fédéral

Des changements fondamentaux aux processus applicables à l'immigration et au statut de réfugié, un vaste programme législatif axé sur la loi et l'ordre, et de nouvelles mesures de

sécurité nationale et de répression du terrorisme ont été au nombre des priorités fédérales qui ont mobilisé des ressources considérables au sein du Portefeuille SPDI. Ce travail s'est ajouté au soutien opérationnel continu que le Portefeuille assure à l'ensemble des ministères et organismes clients.

Alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministère de la Justice est, à quelques exceptions près, le conseiller juridique de l'ensemble des ministères et organismes fédéraux, est chargé des intérêts de la Couronne dans tout litige la concernant, et rédige les projets de loi. Cette structure hautement centralisée facilite une approche cohérente de la prestation des services juridiques à l'échelle du gouvernement. Le PSPDI exerce cette fonction au nom du ministre de la Justice pour les neuf ministères et organismes qu'il dessert.

4.2. Conception du Portefeuille SPDI

Mandat du Portefeuille

Le Portefeuille a un double mandat. Dans une perspective opérationnelle, le Portefeuille appuie les SJM par des affectations de budget et de ressources et par la mise en œuvre d'initiatives de gestion à l'échelle du Ministère ou du Portefeuille. Le Portefeuille est aussi responsable de la gestion du droit de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration. Il le fait par la surveillance, la coordination, et la mise à disposition d'outils et de ressources de connaissances.

Composition

Le Portefeuille a vu sa composition évoluer au fil des ans, passant d'entité unique articulée sur les questions d'immigration, à un regroupement de neuf entités couvrant un éventail beaucoup plus vaste de questions de droit et de politique. La composition actuelle s'appuie sur une très solide justification, car les ministères et organismes doivent composer avec les mêmes enjeux, à savoir ceux liés à la sécurité publique et à la sécurité nationale.

4.3. Atteinte des résultats

Soutien fourni par le Portefeuille

Au cours de l'exercice 2013-2014, le Portefeuille SPDI a géré activement environ 25 000 dossiers, qui ont demandé plus de 700 000 heures de travail juridique. Un peu plus des deux tiers (67 %) de ces heures ont été pour du travail de contentieux, tandis que 29 % l'ont été pour du travail de consultation, et le reste (4 %) pour du travail de législation. Citoyenneté et Immigration Canada affiche les plus hauts niveaux de travail de contentieux dans le PSPDI (avec plus de 10 000 dossiers en 2013-2014). Le travail de contentieux était en partie attribuable aux changements législatifs qui ont permis de corriger d'importants arriérés accumulés de demandes d'immigration et de statut de réfugié adressées à la Commission de l'immigration et du statut de réfugié. L'Agence des services frontaliers du Canada, la Gendarmerie royale du Canada et Service correctionnel Canada ont aussi eu un niveau important de travail de contentieux.

La vaste majorité des dossiers de contentieux du PSPDI ont été cotés de complexité faible ou moyenne et à risque faible ou moyen. Environ 1 % des dossiers de contentieux sont considérés comme très complexes ou à haut risque.

Le niveau de demande de services de consultation juridique était déterminé dans une large mesure par les initiatives de politique menées par les ministères et organismes clients du PSPDI.

Capacité de répondre aux besoins des clients

La haute qualité des services juridiques a été définie comme la mesure dans laquelle le Portefeuille répond aux besoins des clients en assurant des services juridiques au moment opportun, adaptés au besoin et utiles. Les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients menée en 2011 et les conclusions de la présente évaluation font ressortir un niveau élevé de satisfaction parmi les ministères et organismes clients. Les clients ont dit avoir participé à l'évaluation du risque juridique et avoir utilisé les conseils juridiques qu'ils ont reçus pour prendre des décisions plus éclairées. Dans certains cas, ils ont même assumé un plus grand risque juridique vu que leurs décisions tiennent souvent compte de facteurs politiques, sociaux, économiques et autres, et pas seulement des considérations juridiques.

Incidences des efforts de coordination et de surveillance

Au cours de la période d'évaluation, l'ECNC a coordonné les dossiers d'immigration et assuré un appui important dans les dossiers de contentieux touchant les questions relatives aux

immigrants et aux réfugiés. Elle a aussi participé à la coordination des dossiers autres que d'immigration, qui sont typiquement de haut profil et concernent plusieurs ministères et organismes fédéraux. L'évaluation a révélé, par contre, que l'intervention de l'ECNC dans les dossiers autres que l'immigration ne repose pas sur un cadre aussi clair que pour les dossiers d'immigration. Cela a donné lieu à l'expression d'opinions non convergentes de toutes les sources au sujet de l'ECNC et de sa contribution aux dossiers autres que d'immigration.

L'ECNC a assuré un appui direct à la SPGA en ce qui a trait à sa responsabilité fonctionnelle pour le travail de consultation et a contribué à la coordination du travail de consultation lié à la sécurité nationale. En offrant des connaissances poussées sur les questions de sécurité nationale, l'ECNC a aussi appuyé directement certains des ministères et organismes clients œuvrant en sécurité nationale. L'évaluation a révélé que sa fonction hautement spécialisée et le fait que l'ECNC n'existe que depuis 2013 ont fait que son rôle est mal compris par des conseillers juridiques du PSPDI. Le travail de l'ECNC ne semble pas s'appuyer sur un cadre clairement défini, ce qui risque de poser des problèmes, particulièrement en ce qui a trait à l'autre travail de consultation accompli par les SJM très spécialisés dans les questions de sécurité nationale.

Accès au soutien et aux outils requis

En plus du soutien qu'ils reçoivent du Secteur du droit public, les conseillers juridiques du PSPDI ont accès à divers outils et processus qui appuient la qualité de leur travail et contribuent à la convergence des avis juridiques donnés au nom du ministère de la Justice. Le portail du savoir juridique du Ministère (Justipédia), les groupes de pratique et les examens par les pairs sont perçus comme particulièrement utiles à cet égard. En outre, les conseillers juridiques ont accès à certaines activités professionnelles, bien que les contraintes budgétaires aient limité leur capacité de prendre des formations plus spécialisées.

L'outil qui n'a généralement pas été perçu favorablement est la grille d'évaluation des risques juridiques, particulièrement dans les dossiers de consultation². Même s'ils utilisent la grille dans le cadre du processus d'entrée des données dans iCase depuis un certain nombre d'années, les avocats plaidants ne semblent pas la trouver particulièrement utile pour la gestion de leurs dossiers. Il faut noter, par contre, que la collecte des données de l'évaluation des risques dans iCase facilite la production de rapports plus vastes, au niveau du Portefeuille.

² Depuis septembre 2013, il est obligatoire d'entrer dans iCase les renseignements sur les risques contenus dans les dossiers de consultation.

L'évaluation a aussi relevé certains problèmes d'uniformité de collecte des données pour iCase, qui n'ont pas encore été traités, particulièrement la nécessité d'uniformiser l'approche utilisée pour l'ouverture des dossiers de consultation, ou la consignation du travail de soutien à la législation et au contentieux³. Mises à part ces limitations, le Portefeuille est en mesure d'accéder à des données et des renseignements utiles sur les services qu'il assure, ce qui appuie la gestion continue du Portefeuille, et les mécanismes de responsabilisation comme la présente évaluation.

4.4. Efficience et économie

Le Portefeuille a pris des mesures pour maximiser l'atteinte de ses résultats, tout en limitant l'utilisation de ses ressources.

La mise en œuvre du Modèle de pratique du droit, avec le cadre fourni par l'initiative d'optimisation des processus lancée en 2012, a guidé un certain nombre de mesures d'efficience au sein du Portefeuille. À noter particulièrement l'initiative d'analyse comparative applicable aux dossiers de contentieux en matière d'immigration et de statut de réfugié. Puisqu'ils mobilisent la majeure partie des ressources au sein du Portefeuille, ces dossiers présentent la meilleure occasion de réaliser une plus grande efficience. Les premières conclusions confirment que l'initiative d'analyse comparative donne des résultats positifs. Une plus forte proportion de dossiers relatifs à l'immigration et au statut de réfugié sont désormais traités au prix d'un investissement moindre du temps des conseillers juridiques. Le Portefeuille cherche également à mettre en œuvre d'autres sous-composantes de l'initiative d'analyse comparative et recueille les données requises pour en mesurer les incidences.

Au moment de l'évaluation, il était trop tôt pour évaluer les résultats d'autres mesures d'efficience, comme le protocole multi-clients, la sélection préliminaire des demandes des clients dans les dossiers de consultation de faible complexité, et le recours plus poussé aux parajuristes.

³ On s'attend à ce que ces lacunes soient corrigées dans le nouveau protocole d'iCase instauré en avril 2015.

1. INTRODUCTION

Le présent document constitue le rapport final de l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (PSPDI), qui a pour mandat d'aider le ministre de la Justice et procureur général du Canada à fournir des services juridiques de haute qualité au ministre de la Sécurité publique, au ministre de la Défense nationale, et au ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration. Le PSPDI aide ces ministres à s'acquitter du mandat et des responsabilités des ministères et organismes qui relèvent d'eux.

1.1. Portée et objectifs de l'évaluation

C'est la première fois que le Portefeuille SPDI fait l'objet d'une évaluation formelle. Cette évaluation a été effectuée conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, qui oblige les ministères à évaluer toutes les dépenses directes de programmes, selon un cycle de cinq ans⁴. L'évaluation a porté à la fois sur la pertinence des services offerts par le Portefeuille, et sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles le Portefeuille a atteint ses résultats attendus. Une grille d'évaluation détaillée est présentée à l'annexe A.

La portée de l'évaluation comprend toutes les activités menées par le Portefeuille SPDI entre 2008-2009 et 2013-2014, qui comprend les activités réalisées par les Services juridiques ministériels (SJM) du Portefeuille, les activités que mènent les bureaux régionaux du ministère de la Justice pour les ministères et organismes clients du PSPDI, de même que les activités menées par le Bureau de la sous-procureure générale adjointe (SPGA). Il faut noter que, bien que la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre fasse partie du Portefeuille SPDI, ses activités font l'objet d'une évaluation distincte. De même, l'évaluation horizontale de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* est actuellement pilotée par

⁴ Conseil du Trésor du Canada. (2009). *Politique sur l'évaluation*, Ottawa, par. 6.1.8 a).

Sécurité publique et Protection civile Canada (aussi appelée Sécurité publique Canada)⁵. Par conséquent, le présent rapport ne traite d'aucune de leurs activités.

L'évaluation a eu lieu entre septembre 2013 et février 2015. La Division de l'évaluation du ministère de la Justice a dirigé l'évaluation, avec l'aide d'un groupe de travail formé de représentants des SJM et des bureaux régionaux du Portefeuille.

1.2. Structure du rapport

Le rapport est divisé en cinq sections, dont la présente introduction. La section 2 donne une description du Portefeuille. La section 3 décrit la méthodologie utilisée pour l'examen des enjeux et des questions de l'évaluation. La section 4 résume les principales conclusions qui sont ressorties du processus de collecte des données, tandis que la section 5 présente les conclusions et les recommandations de l'ensemble de l'évaluation.

1.3. Remerciements

L'évaluation a été rendue possible grâce à la contribution et à la collaboration de nombreuses personnes. Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à la collecte des données, fourni des renseignements, et répondu à nos questions.

⁵ En vertu du Programme de coordination de l'image de marque, le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile a été autorisé à utiliser le nom « Sécurité publique Canada » dans ses communications avec le public. Aux fins du présent rapport, c'est ce nom et l'acronyme SP qui seront utilisés.

2. DESCRIPTION DU PORTEFEUILLE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE, DE LA DÉFENSE ET DE L'IMMIGRATION

Le Portefeuille SPDI est l'un des cinq portefeuilles qu'a créés le ministère de la Justice pour structurer et gérer l'éventail des services de consultation, de contentieux et de législation que ses conseillers juridiques offrent aux ministères et organismes clients. Cette section comprend une brève description du Portefeuille SPDI, avec ses composantes, sa structure de gestion, et les ressources qui lui sont affectées.

En bout de ligne, le Portefeuille est appelé à fournir de l'aide et des services juridiques de haute qualité à ses ministères et organismes clients, conformément à la *Loi sur le ministère de la Justice*⁶. Ce travail doit contribuer au résultat stratégique du Ministère : « Un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité »⁷. On trouvera à l'annexe B une description détaillée du modèle logique du Portefeuille SPDI.

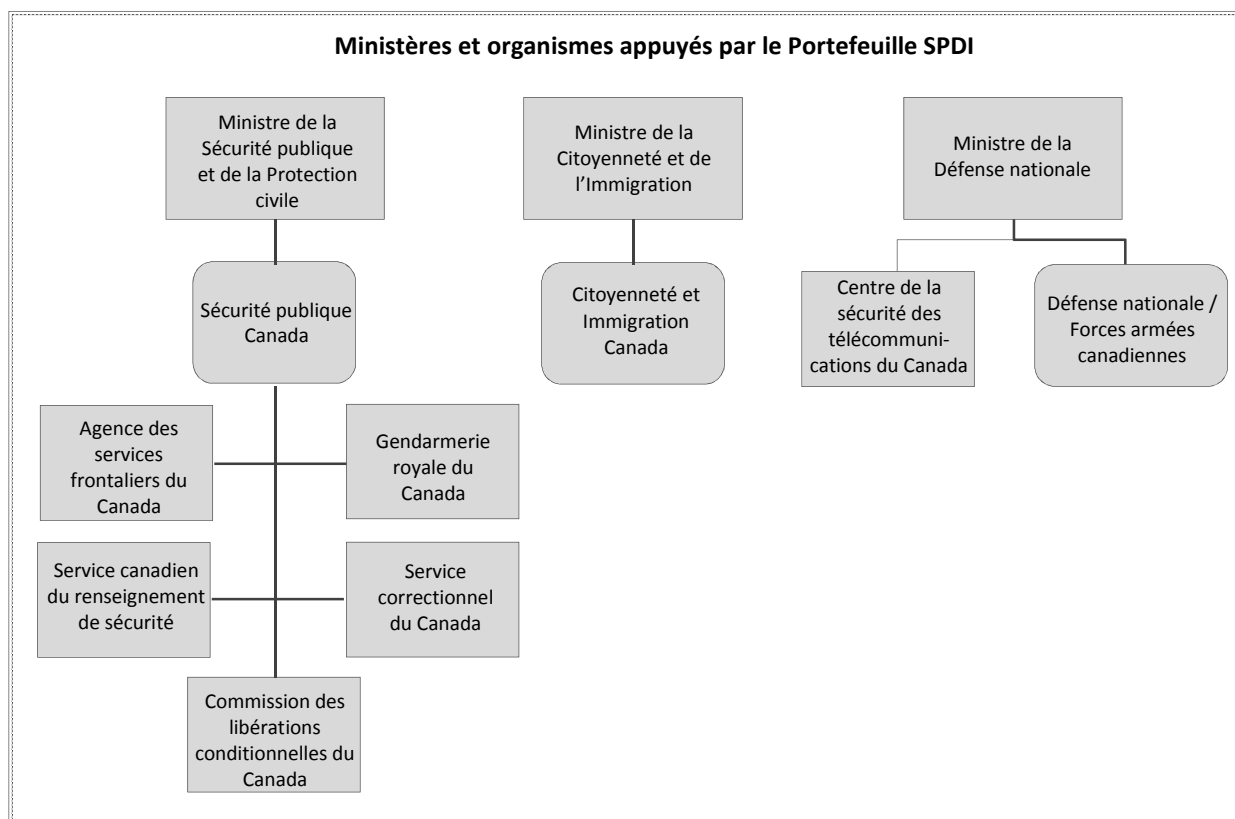
2.1. Composantes du Portefeuille

La composition du Portefeuille reflète la liste des ministères et organismes qu'il est appelé à assister.

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

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

Figure 1 : Ministères et organismes appuyés par le Portefeuille SPDI



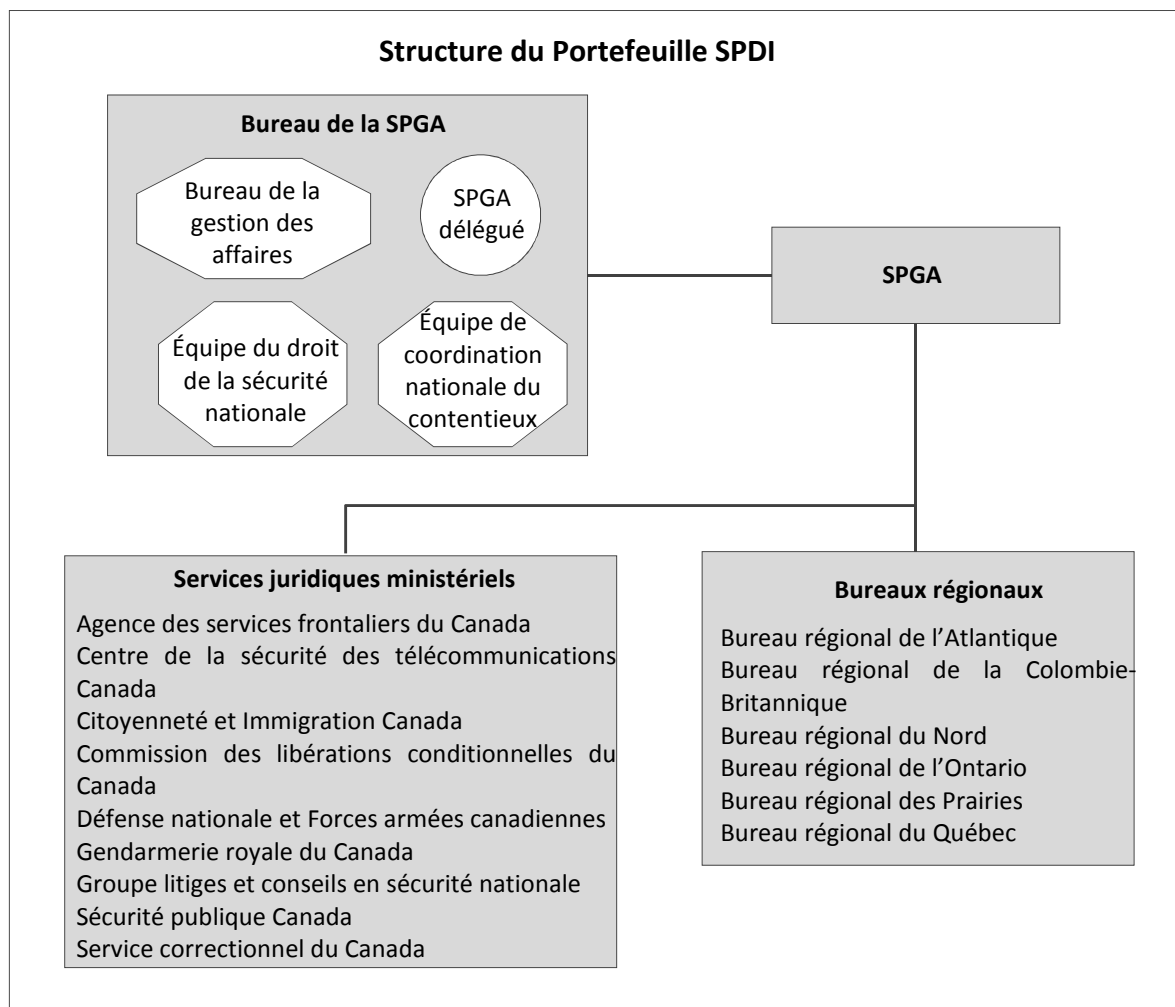
Comme l'illustre la figure 1, le Portefeuille SPDI comprend trois ministères et six organismes (sous l'autorité de trois ministres). Cette composition est essentiellement le résultat d'un processus incrémentiel qui a vu le Portefeuille évoluer pour refléter des changements importants aux rôles et responsabilités des ministères et organismes fédéraux. Après les attentats terroristes de New York en 2001, la panne électrique qui a touché l'Ontario et huit états américains en août 2003, l'épidémie de SRAS, et l'intensification de l'accent sur la sécurité nationale qu'ils ont déclenchée, le gouvernement fédéral a créé Sécurité publique et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) en 2003. Suite à cela, le ministère de la Justice a restructuré ce qui était jusqu'alors un portefeuille à client unique articulé sur les questions d'immigration, pour créer le Portefeuille de la citoyenneté, de l'immigration et de la sécurité publique⁸. Plus tard, en 2009, les

⁸ Le Portefeuille de la citoyenneté, de l'immigration et de la sécurité publique comprenait les SJM desservant CIC, la GRC, le SCRS, le Service correctionnel, la Commission des libérations conditionnelles du Canada, et l'Agence des services frontaliers du Canada.

SJM desservant le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes s'y sont ajoutés, d'où la composition actuelle du Portefeuille SPDI. Le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) a été ajouté en même temps. Les SJM du CST agissent à titre de centre d'expertise sur les questions reliées au cyberspace.

Tel qu'illustré dans la figure 2, le Portefeuille SPDI comprend trois composantes principales, et un certain nombre de sous-composantes associées.

Figure 2 : Structure du Portefeuille SPDI



Le Bureau de la SPGA : La sous-procureure générale adjointe est responsable de la gestion, du leadership et de la direction des SJM du Portefeuille. Elle a aussi la responsabilité fonctionnelle

de tous les services de consultation en sécurité nationale rendus par les conseillers juridiques (travaillant à l'intérieur ou à l'extérieur du Portefeuille SPDI), ainsi que de tout le travail accompli par les conseillers juridiques dans les bureaux régionaux qui assurent des services aux ministères et organismes desservis par le Portefeuille SPDI. La SPGA est secondée par un SPGA délégué, un Bureau de la gestion des affaires, et les deux équipes d'appui suivantes :

- L'Équipe du droit de la sécurité nationale (EDSN), établie en 2013, aide la SPGA à s'acquitter de sa responsabilité fonctionnelle de tout le travail de consultation en sécurité nationale. L'Équipe surveille les questions ou les causes pertinentes de sécurité nationale; prépare des avis juridiques et des documents d'information; et fournit d'autres types d'aide au besoin.
- Le mandat de l'Équipe de coordination nationale du contentieux (ECNC), dont la mission au départ était de coordonner les dossiers de contentieux en matière d'immigration, s'étend aujourd'hui à la coordination d'autres dossiers de contentieux délicats et complexes pour les ministères ou organismes desservis par le Portefeuille.

Services juridiques ministériels : La responsabilité première des SJM est d'offrir des services de consultation juridique à leurs ministères et organismes clients respectifs. Ce travail de consultation peut concerner la gestion et l'administration continues des programmes ou des activités sous l'autorité du ministère ou de l'organisme, les opérations internes (questions de droit du travail, de ressources humaines, d'ententes de subvention et de contribution, de baux et de contrats, etc.), les conseils dans les dossiers de contentieux mettant en cause le ministère ou l'organisme, ou la conception et la mise en œuvre de nouvelles politiques, de nouveaux programmes ou de nouvelles initiatives législatives. Les conseillers juridiques des SJM peuvent aussi assurer un soutien direct aux avocats plaidants (typiquement situés dans un bureau régional) dans des grands dossiers ou des dossiers particulièrement complexes. Dans la pratique, les conseillers juridiques des SJM constituent essentiellement le pont entre les employés et les gestionnaires d'un ministère ou d'un organisme donné auquel ils sont affectés et le ministère de la Justice.

Bureaux régionaux : La responsabilité première des conseillers juridiques des bureaux régionaux est d'offrir des services de contentieux dans les affaires judiciaires touchant les ministères et organismes fédéraux. À ce titre, on considère qu'ils font partie du Portefeuille SPDI dans la mesure où le travail de contentieux qu'ils font met en cause les ministères et organismes du Portefeuille. Comme on l'a déjà vu, ce travail peut faire intervenir les conseillers juridiques des SJM qui assurent la liaison entre l'avocat plaidant régional et le ministère ou organisme client.

Les conseillers juridiques travaillant dans les bureaux régionaux peuvent aussi participer au travail de consultation des SJM.

En plus de ces composantes clés, le Portefeuille SPDI collabore avec plusieurs autres entités spécialisées du ministère de la Justice.

- La Section du contentieux des affaires civiles (Direction du contentieux) effectue une part du travail de contentieux pour les ministères et organismes du Portefeuille SPDI. Essentiellement, elle fait fonction de bureau régional pour l'Est de l'Ontario et la région de la capitale nationale (RCN). À ce titre, elle complète le travail de contentieux effectué par les bureaux régionaux. D'autres sections de la Direction du contentieux, comme le Groupe de la sécurité nationale et le Service d'entraide internationale, ont aussi une interaction périodique avec le PSPDI.
- En plus de sa responsabilité de gestion pour le travail effectué par la Section du contentieux des affaires civiles, le SPGA, Contentieux, a la responsabilité fonctionnelle de tout le travail de contentieux en matière de sécurité nationale. À ce titre, il collabore directement avec la SPGA du PSPDI.
- Des unités spécialisées au sein du ministère de la Justice, comme le Secteur du droit public, fournissent un soutien direct aux conseillers juridiques du PSPDI (tant dans les SJM que dans les bureaux régionaux) lorsque de grandes questions de droit nécessitent leur expertise.
- Le sous-ministre adjoint principal qui dirige le Secteur des politiques a la responsabilité fonctionnelle de tout le travail de politique concernant la sécurité nationale. À ce titre, il collabore directement avec la SPGA du PSPDI.

2.2. Ressources

À la fin de l'exercice 2013-2014, le Portefeuille SPDI comptait un effectif d'un peu plus de 750 ETP. Comme l'indique le tableau 1, le plus grand nombre d'ETP étaient affectés aux bureaux régionaux (432 ETP), puis aux SJM (209 ETP). Le Bureau de la SPGA en avait 23.

Tableau 1 : Niveau d'ETP (au 31 mars 2014)

Composantes	ETP¹
Bureau de la SPGA	
• Équipe de la SPGA	4
• Équipe du SPGA délégué	3
• Équipe de coordination nationale du contentieux	7
• Équipe du droit de la sécurité nationale	5
• Bureau de la gestion des affaires	4
Total partiel	23
Services juridiques ministériels	
• ASFC	35
• CIC	30
• SCC	18
• CST	8
• GLCSN ⁹	27
• DN/FAC	42
• CLCC	2
• SP	15
• GRC	32
Total partiel	209
Bureaux régionaux	
• Atlantique	13
• Québec	92
• Ontario	208
• Prairies	41
• Colombie-Britannique	76
• Nord	2
Total partiel	432
Autres groupes	
• Section du contentieux des affaires civiles	85
• Secteur du droit public	5
Total partiel	90
Total	754

Source : Données administratives.

⁹ Le Groupe litiges et conseils en sécurité nationale du ministère de la justice est mandaté pour fournir des services de conseils et de litiges quant aux questions de sécurité et de renseignements aux ministères et organismes clients situés dans le Portefeuille SPDI ou à l'extérieur de celui-ci.

1. *Tous les chiffres ont été arrondis et le tableau exclut les ETP attribués à la Section des crimes de guerre et aux autres initiatives spéciales.*

Les données présentées au tableau 1 donnent une idée générale des ressources affectées au Portefeuille SPDI. Il est important de noter que le niveau de ressources fluctue d'année en année, et même au cours d'un même exercice. La section 5.3.2 (Efficience et économie) du rapport explore plus à fond ces tendances.

Quant aux ressources financières, le ministère de la Justice du Canada a affecté environ 86 millions de dollars au Portefeuille SPDI en 2013-2014¹⁰.

¹⁰ Source : Données administratives. Ce chiffre est une estimation du budget attribué au Portefeuille SPDI en 2013-2014. Il comprend le Crédit 1 et les revenus disponibles que le Ministère perçoit conformément à son autorisation de crédit net. Ce budget comprend aussi les ressources destinées à la Section des crimes de guerre.

3. MÉTHODOLOGIE

Cette section présente une brève description de la méthodologie utilisée pour l'évaluation du Portefeuille SPDI.

3.1. Approche de l'évaluation

L'approche de la collecte des données et de l'analyse des conclusions de l'évaluation reflète la nature des activités menées par le Portefeuille SPDI. Les services juridiques offerts par les conseillers juridiques travaillant dans le cadre opérationnel du Portefeuille sont appelés à soutenir la gestion et les opérations continues de divers ministères et organismes fédéraux. Contrairement à d'autres *programmes* ou *initiatives* plus typiques, ces services ne sont pas destinés à pallier une lacune ou un besoin déterminé, ni à modifier fondamentalement les conditions d'un groupe ciblé de personnes ou de collectivités. De fait, dans de nombreux scénarios, ces services ont pour objet de permettre aux ministères et organismes clients d'aller de l'avant avec des programmes et des initiatives visant à répondre aux besoins ou priorités définis du gouvernement fédéral. Dans ce sens, on pourrait faire valoir que les activités du PSPDI aident les ministères et organismes fédéraux à s'acquitter de leur mandat respectif.

Par conséquent, la collecte et l'analyse des données menées dans le cadre de l'évaluation servent à établir la mesure dans laquelle les ministères et organismes clients reçoivent l'aide dont ils ont besoin pour mener à bien leurs activités. Par exemple, la capacité du Portefeuille de répondre rapidement et de façon uniforme aux demandes des clients et sa capacité de communiquer les risques juridiques de manière à permettre aux ministères et organismes clients de prendre des décisions éclairées sont au nombre des indicateurs de succès que l'approche méthodologique a visé à évaluer. Pour cela, il est important de souligner que les activités d'évaluation n'ont jamais été destinées à évaluer la qualité des avis juridiques des conseillers juridiques. Cela irait bien au-delà de la portée de cette évaluation, et nous éloignerait de l'objectif fondamental d'établir la mesure dans laquelle les ministères et organismes clients reçoivent l'aide juridique dont ils ont besoin.

La collecte et l'analyse des données effectuées dans le cadre de l'évaluation s'alignent sur le cadre global fixé dans la *Politique sur l'évaluation* du gouvernement fédéral, qui précise que l'évaluation favorise la responsabilisation continue, éclaire les décisions du gouvernement sur l'affectation des ressources, et appuie la gestion et l'amélioration continues du programme¹¹.

Enfin, toutes les activités de recherche menées dans le cadre de cette évaluation ont été administrées conformément aux pratiques normales dans le domaine de l'évaluation des programmes, y compris aux lignes directrices fixées par le *Code d'éthique* et les *Normes d'évaluation* de la Société canadienne d'évaluation¹².

3.2. Méthodes de recherche

Pour évaluer la pertinence et le rendement du Portefeuille de la façon détaillée proposée par la grille d'évaluation de l'annexe A, l'évaluation a comporté diverses activités de collecte des données, qui sont décrites dans cette sous-section.

3.2.1. Examen des dossiers et des documents administratifs

L'examen des dossiers et des documents administratifs a touché l'information autant administrative que l'information disponible pour le public. En plus du cadre d'évaluation du Portefeuille SPDI de 2013, l'examen des dossiers et documents administratifs comprend ce qui suit :

- information tirée du site Intranet du ministère de la Justice
- protocoles d'entente avec les ministères clients
- données et rapports d'iCase
- données financières
- procès-verbaux de comités
- plans des activités

¹¹ Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur l'évaluation*, section 3.2.

¹² Le *Code d'éthique* et les *Normes d'évaluation* de la Société canadienne d'évaluation se trouvent dans <http://www.evaluationcanada.ca/fr/titre>.

- documents d'examen stratégique
- rapports de rendement
- information sur la formation donnée aux avocats
- Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice

La liste de l'information publique comprend les rapports ministériels sur le rendement, les rapports sur les plans et les priorités, les exposés budgétaires, et les discours du Trône.

3.2.2. Entrevues des informateurs clés

Au stade initial du processus d'évaluation, deux entrevues préliminaires de groupes ont été menées avec les représentants du Portefeuille SPDI. L'objet de ces entrevues était de recueillir de l'information contextuelle pour compléter l'information écrite alors disponible.

Tableau 2 : Distribution des entrevues avec les informateurs clés

Source	Nombre d'entrevues
SJM	24
Bureaux régionaux	10
Ministères clients	19
Bureau de la SPGA	6
Autres intervenants	9
Total	68

Dans le cadre du processus principal de collecte des données, 68 entrevues auprès de 83 personnes ont été réalisées (tableau 2). Elles comprenaient des entrevues avec les cadres supérieurs et le personnel des SJM, des ministères clients, du Bureau de la SPGA et d'autres intervenants (organismes centraux, Secteur du droit public, Secteur des politiques).

Avant d'être contactés, tous les informateurs clés ont reçu une lettre du ministère de la Justice, dans les deux langues officielles, décrivant l'objet et la nature de la recherche et les invitant à y participer. Il y a eu un suivi pour confirmer le lieu et la date de l'entrevue. Une fois l'entrevue confirmée, les informateurs clés ont reçu un guide d'entrevue, qui devait les aider à se préparer à l'entrevue. L'analyse des conclusions des entrevues des informateurs clés a dégagé les tendances et les points de divergence dans le groupe choisi. Cette analyse a été faite avec l'aide du logiciel NVivo.

3.2.3. Enquête auprès des conseillers juridiques

Une enquête anonyme et confidentielle auprès des conseillers juridiques des SJM et des bureaux régionaux a servi à recueillir de l'information sur le rendement du Portefeuille, les enjeux clés et les incidences. L'enquête a été réalisée en ligne sur un total de trois semaines. Au cours de cette période, deux rappels visant à augmenter le taux de réponse ont été envoyés aux participants possibles. Un échantillon aléatoire stratifié de 500 conseillers juridiques ont reçu une invitation par courriel avec un lien d'accès direct et protégé au questionnaire d'enquête en ligne. Comme l'indique le tableau 3, 216 personnes ont répondu au questionnaire d'enquête, ce qui correspond à un taux de réponse de 46 %.

Tableau 3 : Sommaire de la méthodologie d'enquête

Méthode d'échantillonnage	Échantillon aléatoire stratifié
Méthode d'enquête	En ligne
Date du test préliminaire	8 octobre 2014
Dates de l'enquête	28 oct.-14 nov. 2014
Total des invitations	500
Impossibles à livrer	33
Nombre net d'invitations utilisables	467
Enquêtes réalisées	216
Taux de réponse ¹³	46 %

Une fois l'enquête terminée, on a codé les réponses aux questions ouvertes et analysé les données de l'enquête à l'aide de SPSS, un progiciel statistique.

Le tableau 4 présente un profil des répondants de l'enquête auprès des conseillers juridiques. Globalement, les répondants à l'enquête sont bien distribués dans les divers sous-groupes du Portefeuille.

¹³ Le taux de réponse est défini comme le total des questionnaires remplis par rapport au nombre net d'invitations utilisables.

Tableau 4 : Profil des répondants à l'enquête

Sous-groupes	Nombre	Pourcentage
SJM		
ASFC	17	16 %
CIC	14	13 %
SCC	7	7 %
CST	4	4 %
GLCSN	17	16 %
DN/FAC	21	20 %
CLCC	2	2 %
SP	7	7 %
GRC	17	16 %
Total partiel	106	100 %
Bureaux régionaux		
Atlantique	11	10 %
Québec	19	17 %
Ontario	17	15 %
Prairies	29	26 %
Colombie-Britannique	26	24 %
Nord	8	7 %
Total partiel	110	100 %
Total	216	

3.2.4. Études de cas

Dix études de cas ont été réalisées dans le cadre de l'évaluation. L'objet de ces études de cas était d'illustrer comment le Portefeuille travaille dans la pratique, et en particulier comment les conseillers juridiques et les ministères et organismes clients collaborent à la gestion des questions juridiques. Pour protéger le secret professionnel de l'avocat, un employé du ministère de la Justice a examiné les dossiers juridiques et rempli les modèles normalisés de collecte des données, qui se trouvent à l'annexe C. Ces entrevues étaient fondées sur le sommaire fourni dans ces documents.

On a choisi les études de cas pour assurer une représentation significative du travail de contentieux et de consultation du Portefeuille; elles comprenaient des dossiers mettant en cause de multiples clients et le Bureau de la SPGA. Ces études de cas ont porté essentiellement sur des dossiers fermés et comprenaient un examen du dossier de cas, suivi d'entrevues des informateurs clés, tant avec les conseillers juridiques affectés au cas (venant des SJM, des bureaux régionaux

et du Bureau de la SPGA, selon le cas) qu'avec les représentants des ministères et organismes clients.

3.3. Limitations

L'évaluation s'est heurtée à quelques limitations méthodologiques, qui sont décrites brièvement dans la présente sous-section.

3.3.1. Données d'iCase

iCase est l'application Web nationale du Ministère qui appuie la pratique du droit et la gestion des services juridiques assurés par le ministère de la Justice. Aux fins de l'évaluation, les données d'iCase ont servi à documenter divers indicateurs d'évaluation et à mesurer plusieurs dimensions du travail accompli par le Portefeuille. Pour cela, par contre, il a fallu tenir compte de certaines limitations concernant les données d'iCase. D'abord, les SJM n'ont pas d'approche cohérente pour l'ouverture des dossiers de consultation, particulièrement dans le cas des dossiers qui nécessitent peu de travail. Certains conseillers juridiques ont consigné ce travail sous *dossiers généraux de consultation*, tandis que d'autres ont ouvert un nouveau dossier de consultation distinct. Ensuite, le travail de soutien au contentieux effectué par les SJM ne semble pas être consigné de façon uniforme. Certains SJM consignent ce travail dans la catégorie *consultation*, alors que d'autres l'ont consigné dans la catégorie *contentieux*. Ces manques d'uniformité des pratiques de collecte des données à l'échelle du Portefeuille risquent de diminuer l'utilité globale des données recueillies¹⁴. Les données pour les services législatifs ont commencé à faire l'objet d'une collecte intégrée en 2010-2011. De plus, vers la fin de la production du rapport, l'évaluation a aussi fait ressortir un problème de codage des heures consacrées aux dossiers de législation dans au moins un SJM. L'évaluation a donc porté sur des données agrégées pour ce qui est de la législation plutôt que sur des données par ministère. Enfin, il faut noter que, par suite de changements récents apportés à iCase, il n'a pas été possible

¹⁴ En avril 2015, le ministère de la Justice a instauré un nouveau protocole iCase de comptabilisation du temps, qui régularisera le codage du soutien au contentieux et des autres activités à l'échelle du Ministère. En outre, dans le cadre de l'Examen des services juridiques, un groupe de travail se penche actuellement sur les problèmes particuliers que pose la consignation du travail de consultation et le moment de l'ouverture d'un dossier, etc. Ce travail prendra fin à l'automne 2015.

(au moment de l'évaluation) d'accéder aux données sur le niveau de risques et de complexité des dossiers de consultation. Pour atténuer certaines de ces difficultés, l'évaluation fait rapport du travail de consultation essentiellement en fonction des heures travaillées, plutôt que du nombre de dossiers activement gérés, particulièrement dans l'analyse des tendances passées.

3.3.2. Entrevues et enquête

Les entrevues avec les informateurs clés et les participants aux études de cas, ainsi que l'enquête auprès des conseillers juridiques du PSPDI, présentent des possibilités de déviation systématique des réponses autodéclarées et de déviation systématique des réponses stratégiques. Il y a déviation systématique des réponses autodéclarées lorsque des répondants décrivent eux-mêmes leurs activités et peuvent donc vouloir se présenter sous le jour le plus favorable. Il y a déviation systématique des réponses stratégiques lorsque des participants répondent à des questions en cherchant à orienter les résultats. Pour atténuer cette limitation, on a utilisé de multiples sources d'information. En particulier, l'évaluation a comporté les perspectives des clients par l'utilisation d'entrevues auprès d'informateurs clés et d'entrevues sur des études de cas, en plus des données sur le rendement de l'Enquête sur la satisfaction des clients.

3.3.3. Sélection des études de cas

Pendant chaque année visée par l'évaluation, le Portefeuille a géré bien au-delà de 20 000 dossiers actifs. Dans ce contexte, il n'a pas été possible d'obtenir un échantillon représentatif de dossiers à utiliser pour les études de cas. L'évaluation s'en est plutôt remise aux conseils d'un groupe de travail pour choisir des dossiers reflétant diverses dimensions du travail accompli par le Portefeuille. Encore une fois, la stratégie d'atténuation a consisté à utiliser des sources multiples et à veiller à ce que les conclusions de chaque étude de cas soient correctement mises en contexte et utilisées pour fins d'illustration.

4. CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

Cette section du rapport décrit les conclusions de l'évaluation qui concernent le Portefeuille SPDI. L'information est fondée sur les conclusions recueillies à toutes les sources.

4.1. Pertinence

En termes simples, les ministères et organismes fédéraux ne peuvent fonctionner sans l'appui des services juridiques du ministère de la Justice. Le Bureau de la SPGA du PSPDI, les SJM et les bureaux régionaux, ensemble, assurent l'appui critique à leurs ministères et organismes clients dans l'accomplissement de leur mandat, la mise en œuvre de nouvelles initiatives, et la réponse aux enjeux qui ont une dimension juridique. Ces services et cet appui ont été particulièrement pertinents dans un contexte où la sécurité nationale figurait sur la liste des principales priorités du gouvernement fédéral. En outre, les activités du Portefeuille s'alignent directement sur les rôles et responsabilités attribués au gouvernement fédéral. Les sous-sections qui suivent élaborent ces conclusions.

4.1.1. Réponse aux besoins du gouvernement fédéral

Aperçu du besoin

En 2013-2014, les conseillers juridiques du Portefeuille SPDI ont consacré environ 475 000 heures à la gestion des dossiers de contentieux pour leurs ministères et organismes clients. Ils ont offert plus de 200 000 heures de travail de consultation, et investi plus de 28 000 heures dans les dossiers de législation. Le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration a, à lui seul, eu à faire face à plus de 10 000 cas de contentieux. Ces chiffres, entre de nombreux autres qui sont explorés plus à fond dans le présent rapport, illustrent la mesure dans laquelle l'appui et les services juridiques sont intégrés dans les opérations continues des ministères et organismes clients du PSPDI. Qu'elles aient trait à des activités transactionnelles ou contractuelles, à l'évaluation du risque juridique associé à une nouvelle politique ou initiative législative, ou à la gestion des dossiers de contentieux, qui vont du faible risque et de la faible

complexité au très complexe et névralgique, les conclusions de l'évaluation confirment que les services juridiques offerts par le Portefeuille SPDI sont indispensables aux opérations continues de ses ministères et organismes clients.

Tendances touchant la demande

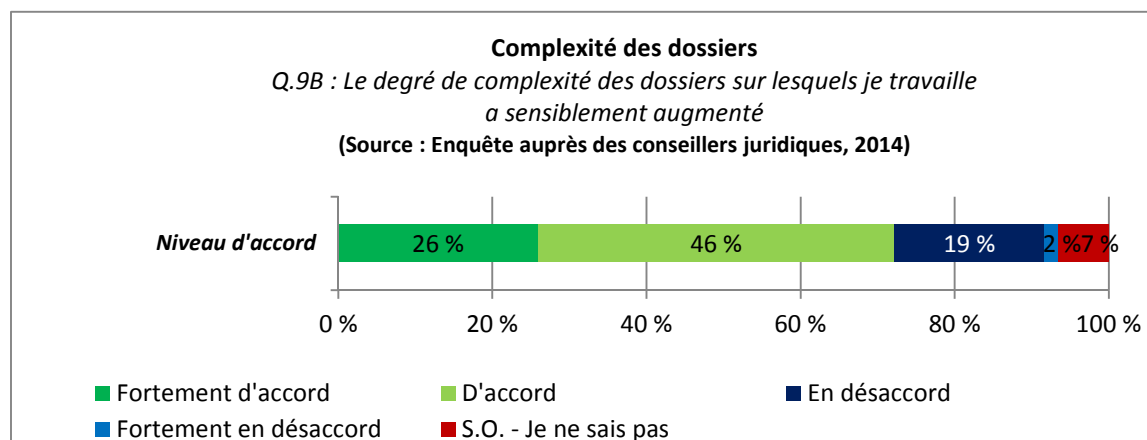
Un certain nombre de tendances ont des incidences sur le besoin continu des services du Portefeuille. Comme l'ont signalé les conseillers juridiques interviewés dans le cadre de cette évaluation, la complexité de certains des dossiers qu'ils gèrent n'a pas cessé d'augmenter au cours de la période de référence de l'évaluation. Cette opinion a aussi trouvé des échos chez les conseillers juridiques qui ont participé à l'enquête. Comme l'illustre la figure 3, un peu plus de 70 % des répondants étaient d'accord ou fortement d'accord pour dire que la complexité des dossiers auxquels ils sont intervenus a augmenté considérablement au cours des trois à cinq années précédentes. Cette tendance était légèrement plus prononcée chez les conseillers juridiques travaillant aux SJM que chez ceux travaillant dans les bureaux régionaux, ce qui reflète le fait que la majorité des dossiers de contentieux attribués au Portefeuille sont des dossiers de niveau de complexité faible ou moyen¹⁵. Le Bureau de la SPGA gère et suit de près seulement une petite minorité du nombre total des dossiers du PSPDI, à savoir ceux qui sont de grande complexité.

Les conclusions de l'évaluation font ressortir un certain nombre de facteurs qui ont contribué à cette complexité accrue des dossiers gérés par le Portefeuille. Ainsi, un certain nombre de ministères et organismes doivent relever des défis stratégiques ou opérationnels où il y a peu, ou pas du tout, de jurisprudence pour évaluer les risques juridiques associés. Une autre dynamique ressortie des entrevues et des études de cas est l'approche de plus en plus intégrée appliquée aux problèmes stratégiques ou opérationnels, surtout dans le domaine de la sécurité nationale. Enfin, du côté du contentieux, plusieurs dossiers de haut profil mettant en cause des ministères et organismes clients du PSPDI ont soulevé des problèmes constitutionnels complexes sur lesquels les cours d'appel ont dû se prononcer¹⁶.

¹⁵ Par exemple, selon les données d'iCase, 80 % des dossiers de contentieux qui étaient actifs en 2013-2014 étaient de niveau de complexité faible ou moyen.

¹⁶ Le travail de contentieux concernant les certificats de sécurité illustre cette tendance, et notamment les causes de haut profil comme *Charkaoui c. Canada*. [2007] 1 R.S.C. 350, ou *Canada c. Harkat*, 2014 CSC 37.

Figure 3 : Complexité des dossiers



Une autre tendance qui a eu des incidences sur la demande de services juridiques du PSPDI est le niveau des activités législatives survenues au Parlement au cours de la période de référence de l'évaluation. Les modifications importantes apportées à la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, l'intégration du Bureau des passeports avec CIC, l'initiative de la *Charte canadienne des droits des victimes*, et, plus récemment, le dépôt du projet de loi C-51, la *Loi antiterroriste de 2015*¹⁷, étaient au nombre des exemples cités.

On a signalé également, pendant les entrevues menées dans le cadre de l'évaluation, que le niveau du travail de consultation a été déclenché par le dépôt au Parlement de projets de loi d'initiative parlementaire. Au cours de la période de référence de l'évaluation, leurs nombres ont augmenté sensiblement¹⁸. Le fait que ces projets de loi ne sont pas pilotés par un ministère ou un organisme (mais peuvent quand même avoir des incidences directes sur les opérations du ministère ou de l'organisme) a exigé un niveau considérable d'effort de la part de certains conseillers juridiques du PSPDI.

Enfin, diverses commissions d'enquête, comme la *Commission d'enquête relative aux mesures d'investigation prises à la suite de l'attentat à la bombe commis contre le vol 182 d'Air India*, l'*Enquête Arar* et l'*Enquête Iacobucci*, ont eu des répercussions considérables sur le besoin d'appui juridique pendant les instances, comme dans le suivi requis.

¹⁷ Bien que, à strictement parler, il n'ait pas été déposé pendant la période de l'évaluation, ce projet de loi démontre que la législation sur la sécurité nationale demeure une grande priorité du gouvernement fédéral.

¹⁸ Voir Sotiropoulos, E. (2011). Les projets de loi émanant des députés sous les récents gouvernements minoritaires et majoritaires. *Revue parlementaire canadienne*, automne 2011, p. 35.

Le besoin de coordination et de surveillance continue

Justification globale de la coordination et de la surveillance continue

Il y a une solide justification pour la coordination et la surveillance des activités juridiques menées par les conseillers juridiques affiliés au ministère de la Justice, quel que soit leur lieu de travail. Certains dossiers juridiques concernent plusieurs ministères et organismes qui peuvent avoir des intérêts ou des situations variables, voire conflictuels, à prendre en considération et à régler. En outre, les avis juridiques donnés par les conseillers juridiques doivent être uniformes et conformes au rôle de conseiller juridique officiel de l'ensemble du gouvernement du Canada qui a été attribué au ministre de la Justice¹⁹.

Le même principe s'applique lorsque divers dossiers soulèvent les mêmes enjeux juridiques et sont pourtant gérés par des conseillers juridiques travaillant dans différents SJM ou bureaux régionaux. Encore une fois, il faut une surveillance et une coordination actives²⁰ pour veiller à ce que les positions juridiques défendues soient compatibles entre ces différents dossiers et favorisent la meilleure solution à l'échelle du gouvernement. Cela reflète l'engagement continu du ministère de la Justice du Canada de « parler d'une seule et même voix ». Pour cela, il peut être parfois nécessaire de préférer une position à une autre. Ces décisions sont prises par la haute direction du ministère de la Justice, avec la coordination appropriée.

On s'attend que de nombreuses positions au sein du ministère de la Justice appuient les efforts actifs de coordination et de surveillance. Comme on l'a vu dans la description du Portefeuille, les responsabilités fonctionnelles pour le travail de consultation, de contentieux et de politique dans les dossiers de sécurité nationale ont été confiées respectivement à la SPGA (PSPDI), au SPGA (Contentieux), et au sous-ministre adjoint principal (Secteur des politiques). La description du Portefeuille signale également que le Bureau de la SPGA comprend deux équipes, l'ECNC et

¹⁹ Art. 4 de la *Loi sur le ministère de la Justice*, L.R.C., 1985, ch. J-2.

²⁰ Par le terme « suivi et coordination » actifs, nous voulons dire que les avocats évaluent le point tournant d'un dossier ou d'un enjeu, c'est-à-dire lorsqu'un enjeu ou un dossier change de degré de risque ou de complexité ou atteint le point critique nécessitant l'intervention d'un avocat-conseil ou d'un haut fonctionnaire ou d'un avocat ayant une expertise juridique d'un domaine donné. Par ailleurs, ils travaillent activement à appuyer et à définir une réponse ou une position juridique avec d'autres collègues, en rapprochant les différents points de vue juridiques et les positions des clients, là où c'est possible.

l'EDSN, qui sont appelées à appuyer la coordination et la surveillance des services offerts aux ministères et organismes clients du Portefeuille.

4.1.2. Réponse aux priorités fédérales

Au cours de la période de référence de l'évaluation, les activités du gouvernement fédéral ont été déterminées par un certain nombre de grandes priorités stratégiques, y compris, surtout, la reprise économique et la sécurité (cette dernière composante faisant directement appel au Portefeuille SPDI). Dans le discours du Trône de juin 2011, le gouverneur général a déclaré que « Notre gouvernement ne tardera pas à présenter à nouveau des mesures législatives sur la loi et l'ordre, regroupées pour lutter contre le crime et le terrorisme »²¹. Les conseillers juridiques et les représentants des ministères et organismes clients qui ont été interviewés dans le cadre de l'évaluation ont souligné maintes fois combien ce programme consacré à la loi et à l'ordre a mobilisé des ressources. De nombreuses initiatives législatives ont été associées à cette priorité de politique, notamment l'imposition de peines plus sévères pour certains types de crimes et la *Charte des droits des victimes*.

Le titre du discours du Trône de 2013, « Prospérité et perspective dans un monde incertain », confirmait la priorité continue accordée à la loi et à l'ordre, et à la sécurité nationale²². Le gouvernement réaffirmait à cette occasion son engagement d'apporter des changements fondamentaux au *Code criminel* pour punir les crimes et mieux protéger les victimes d'actes criminels. Il s'engageait également à renouveler la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, à poursuivre les réformes fondamentales du système d'immigration pour éliminer les arriérés, à mieux protéger les réfugiés, et à réformer la *Loi sur la citoyenneté* – autant d'objectifs stratégiques qui nécessitent le concours des ministères et organismes clients du PSPDI.

4.1.3. Alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Le Parlement a spécifiquement attribué au ministre de la Justice le rôle de conseiller juridique officiel auprès de l'ensemble des ministères et organismes fédéraux²³. Plus particulièrement, le

²¹ Canada. Gouverneur général. (2011). Ici pour tous les Canadiens et Canadiennes : stabilité, prospérité, sécurité : discours du Trône. 41^e législature, 1^{ère} session. Ottawa.

²² Canada. Gouverneur général. (2013). *Prospérité et perspective dans un monde incertain : discours du Trône*. 41^e législature, 2^e session. Ottawa.

²³ Art. 4 de la *Loi sur le ministère de la Justice*, 1985, ch. J-2.

ministère de la Justice du Canada doit appuyer le ministre dans son rôle de procureur général du Canada, en étant chargé des intérêts de la Couronne dans tout litige où elle est partie et en conseillant « les chefs des divers ministères sur toutes les questions de droit qui concernent ceux-ci »²⁴.

Il y a un solide argument à faire valoir pour centraliser les services juridiques au sein du ministère de la Justice plutôt que de permettre à chaque ministère de retenir ses propres conseillers juridiques. Au début des années 60, la *Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement* (communément appelée la Commission Glassco) a révélé que la vaste majorité des avocats du gouvernement fédéral, y compris les conseillers juridiques des autres ministères et les mandataires de l'extérieur, ne relevaient pas du ministère de la Justice du Canada. La Commission a examiné la question et a proposé de regrouper tous les services juridiques (à quelques exceptions près) sous la direction du Ministère, afin d'éliminer les nombreux inconvénients d'une pratique décentralisée²⁵.

Le modèle centralisé selon lequel le ministère de la Justice, à quelques exceptions près, fournit des services juridiques aux ministères et organismes fédéraux, assure une certaine uniformité d'approche et permet au Ministère de parler d'une seule et même voix. Ce modèle a été intégré dans la *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor du Canada, qui fait du ministère de la Justice le fournisseur obligatoire de services juridiques pour les ministères et organismes fédéraux. La Politique énonce que certains services sont obligatoires « ... lorsque des intérêts ou des considérations touchant l'ensemble du gouvernement prévalent sur les intérêts des ministères ou organismes individuels, ou correspondent à ceux-ci »²⁶. Dans le cas particulier du ministère de la Justice, la Politique signale que, dans l'exercice de ses fonctions, « le ministre de la Justice doit tenir compte des éléments juridiques et politiques », et que les services juridiques fournis par le Ministère « sont centralisés pour assurer l'uniformité générale et la probité²⁷ ».

En appuyant la gestion continue des SJM compris dans son champ d'action, en assumant la responsabilité fonctionnelle du travail accompli par les bureaux régionaux pour ses ministères et organismes clients, et en gérant le droit de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration,

²⁴ Ibid., alinéa 5b).

²⁵ Voir Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement. (1962). *Rapport 11 : Services juridiques*. Ottawa.

²⁶ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Secteur de la vérification interne, Bureau du contrôleur général, *Vérification interne horizontale de la conformité à la Politique sur les services communs*, 9 septembre 2011. <https://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2011/hiaccsp-vihcpsc02-fra.asp>

²⁷ Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les services communs*, art. 5.1

le Portefeuille SPDI aide le Ministère à s'acquitter de ses responsabilités conformément à la *Loi sur le ministère de la Justice* et à la *Politique sur les services communs*.

4.2. Conception du Portefeuille

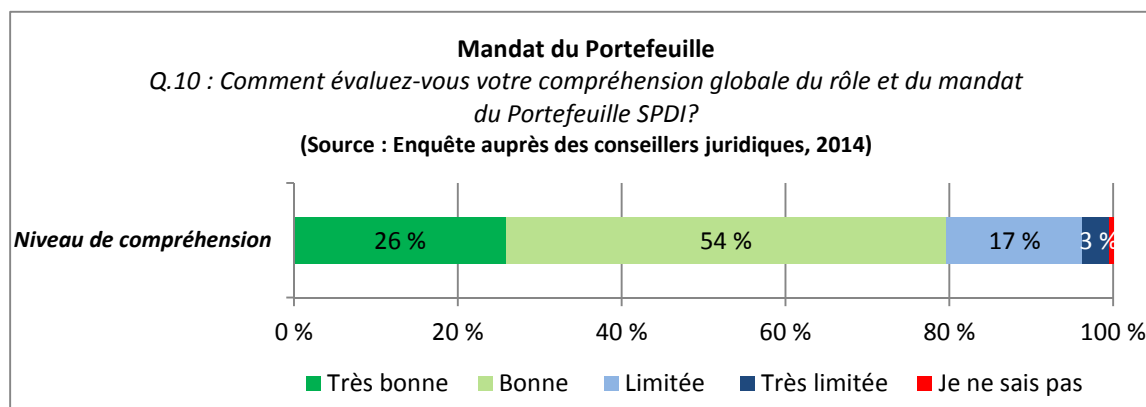
Le mandat du Portefeuille SPDI est assez bien défini et compris. Sa composition a évolué au fil du temps, et il regroupe aujourd'hui les ministères et organismes qui ont en commun certains objectifs institutionnels, tout en poursuivant leur propre mandat particulier. Pour appuyer ses opérations continues, le Portefeuille s'est donné des structures et processus de gouvernance qui ont contribué à une circulation efficace de la communication entre gestionnaires. Cette sous-section donne plus de détails sur ces conclusions.

4.2.1. Mandat et objectifs du Portefeuille

Le rôle du Portefeuille SPDI couvre deux dimensions fondamentales. En premier lieu, le Portefeuille est responsable de la gestion opérationnelle des SJM et, dans une certaine mesure, des bureaux régionaux, en ce sens que ce dernier groupe fournit des services juridiques aux ministères et organismes clients du PSPDI. Cela comprend, entre autres choses, le processus annuel du budget et de l'affectation des ressources, ainsi que la mise en œuvre des initiatives du Portefeuille ou du Ministère. En second lieu, le Portefeuille assume certaines responsabilités liées à la gestion du droit. Il le fait par un nombre de structures et de processus, y compris, sans limitation, le travail de l'ECNC et de l'EDSN.

Une voie d'enquête pour cette évaluation a consisté à établir la mesure dans laquelle les conseillers juridiques du PSPDI comprennent le mandat et les objectifs du Portefeuille. Ceci est particulièrement pertinent pour faire en sorte que, au-delà des considérations immédiates liées à leur travail quotidien au sein d'un SJM ou d'un bureau régional, les conseillers juridiques comprennent qu'ils sont affiliés à une entité plus vaste, ce qui impose un objectif supérieur de cohérence du travail accompli par le Portefeuille. Sur ce plan, selon les conclusions de l'évaluation, le mandat et les objectifs du Portefeuille sont assez bien compris par les conseillers juridiques du PSPDI. En premier lieu, comme l'illustre la figure 4, 8 répondants sur 10 ont dit avoir une très bonne ou une bonne compréhension du mandat du Portefeuille.

Figure 4 : Mandat du Portefeuille



Les entrevues menées spécifiquement avec les gestionnaires travaillant dans les SJM et les bureaux régionaux confirment qu'ils ont une compréhension particulièrement bonne du rôle du Portefeuille. Comme la sous-section 4.2.3 le décrit plus en détail, les structures et processus de gouvernance en place contribuent directement à ce résultat. L'équipe de direction au sein du Bureau de la SPGA, les chefs des SJM et les directeurs généraux régionaux communiquent chaque semaine entre eux pour parler des questions intéressant le Portefeuille, ce qui contribue à une compréhension commune généralisée du mandat et du rôle du Portefeuille.

4.2.2. Composition du Portefeuille

Comme le signale la section 2.0 du rapport, qui décrit l'organisation du PSPDI, le Portefeuille a évolué avec le temps, passant d'un portefeuille à client unique axé sur les questions d'immigration à un regroupement de SJM et de bureaux régionaux au service de neuf ministères et organismes. L'évaluation a établi la mesure dans laquelle il existe un objectif commun qui pourrait logiquement lier le travail des conseillers juridiques du PSPDI et permettre au Portefeuille de s'acquitter de son mandat fondamental, au double niveau de la gestion opérationnelle et de la gestion du droit.

Domaines communs de responsabilité

Dans la situation actuelle, le Portefeuille dessert les ministères et organismes clients qui se partagent une responsabilité conjointe pour la sécurité nationale. Par exemple, tous les ministères et organismes actuellement desservis par le Portefeuille ont participé dans une certaine mesure aux initiatives relatives à la loi et à l'ordre que le gouvernement fédéral a mis en œuvre au cours

de la période de référence de l'évaluation. Un grand nombre de ces initiatives ont, de fait, nécessité la collaboration directe de plusieurs de ces ministères et organismes. Cela se reflétait dans les conclusions de l'enquête auprès des conseillers juridiques du PSPDI, où plus de la moitié des répondants (55 %) ont indiqué qu'une proportion croissante de leurs dossiers concernent plus d'un ministère ou organisme. Les conclusions de l'évaluation indiquent que, en constituant une tribune où ils peuvent communiquer, échanger des idées et coordonner leurs activités, le Portefeuille appuie le travail continu des conseillers juridiques travaillant dans ses SJM et ses bureaux régionaux.

Dans certains cas, par contre, le travail accompli par les conseillers juridiques, particulièrement ceux des SJM, peut être hautement spécialisé et n'être utile que pour le ministère particulier qu'ils desservent. Par exemple, dans les cas comme les causes d'accident de la circulation impliquant des véhicules du gouvernement, le travail juridique peut se faire dans une large mesure sans la participation d'autres ministères et organismes du PSPDI. Les conclusions de l'évaluation indiquent que, pour ceux qui font ce genre de travail, la conception du Portefeuille a un effet limité et, par extension, des avantages limités.

Collaboration au-delà du Portefeuille

Le fait que les conseillers juridiques sont affectés à un portefeuille ne les empêche pas de collaborer avec les conseillers juridiques affiliés à d'autres portefeuilles. Les conclusions des entrevues et des études de cas illustrent de nombreux exemples de cette collaboration, particulièrement dans les dossiers de Transports Canada et du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement. Dans le même sens, un tiers (33 %) des répondants à l'enquête auprès des conseillers juridiques ont mentionné qu'une proportion croissante de leurs dossiers touchent des ministères et organismes situés en dehors du Portefeuille. La collaboration a été un succès, et les conclusions de l'évaluation n'ont pas fait état d'obstacles systémiques susceptibles de limiter la possibilité que cette collaboration ait lieu à cause de la configuration actuelle du Portefeuille.

4.2.3. Structure et processus de gouvernance

Le Portefeuille a mis en œuvre un certain nombre de structures et processus de gouvernance qui, selon les conclusions de l'évaluation, ont facilité l'échange d'information et la collaboration entre les SJM et les bureaux régionaux :

- *Téléconférences hebdomadaires de gestion* : Le Bureau de la SPGA, les chefs des SJM et les directeurs régionaux du PSPDI tiennent une conférence téléphonique hebdomadaire pour discuter de questions de gestion. Les participants à ces téléconférences qui ont été interviewés dans le cadre de cette évaluation ont systématiquement fait l'éloge de cet outil de communication. Ils ont indiqué que ces appels contribuent à dégager une compréhension commune des activités d'ensemble du Portefeuille, tout en donnant de l'information stratégique sur les initiatives ministérielles intéressant le Portefeuille. Ces appels facilitent aussi la collaboration continue entre les gestionnaires du Portefeuille, y compris, plus particulièrement, la collaboration entre les SJM et les bureaux régionaux.
- *Réunions de gestion en personne* : Trois fois par année, ces mêmes personnes se réunissent en personne pour un examen plus poussé des priorités et des problèmes de gestion. Les conclusions de l'évaluation indiquent que ces réunions ont été particulièrement utiles pour appuyer la mise en œuvre de l'initiative d'optimisation des processus, dont il est question à la sous-section 5.3.2 du présent rapport.
- *Téléconférences hebdomadaires sur les questions de sécurité nationale* : Pour appuyer la gestion du droit, le Bureau de la SPGA tient également une conférence téléphonique hebdomadaire consacrée spécifiquement aux questions de sécurité nationale. Les gestionnaires des SJM chargés de ces dossiers participent à cette téléconférence. En plus de discuter des dossiers en cours, les gestionnaires sont mis au courant du travail du Comité sur la sécurité nationale et le renseignement (CSNR). Le CSNR a été établi par le sous-ministre et est présidé par la SPGA du PSPDI. Il appuie la coordination, à l'échelle du Ministère, des questions de politique juridique, de consultation et de contentieux touchant la sécurité nationale et le renseignement²⁸. Les gestionnaires interviewés dans le cadre de cette évaluation ont trouvé que ces réunions sont pertinentes, surtout dans le contexte de politique actuel, où la sécurité nationale demeure une priorité du gouvernement.
- *Comité Scratch sur les questions juridiques (CSQJ)* : Toujours dans le domaine de la gestion du droit – en l'occurrence, le droit de l'immigration – le Bureau de la SPGA tient des conférences téléphoniques hebdomadaires avec les membres du CSQJ. Le CSQJ, qui est intégré dans l'ECNC, regroupe des membres désignés des SJM de CIC et de l'ASFC, de même que des avocats plaidants des bureaux régionaux du Québec, de l'Ontario, des

²⁸ Les autres membres du CSNR sont le sous-ministre adjoint principal pour le Secteur des politiques, le SPGA, Contentieux, le sous-ministre adjoint du Portefeuille du droit public, et le sous-ministre adjoint du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire.

provinces des Prairies et de la Colombie-Britannique. Les conclusions de l'évaluation indiquent que le travail du CSQJ a grandement contribué à assurer la cohérence des positions et des avis du Portefeuille sur les questions d'immigration. Entre autres choses, le CSQJ étudie et approuve les mémoires présentés en cour d'appel, rédige des paragraphes modèles à inclure dans les mémoires là où il y a lieu, prépare des exposés de position sur des questions juridiques d'importance, et offre des perceptions globales sur les questions de politique concernant le droit de l'immigration.

- *Comité des gestionnaires de l'immigration (CGI)* : Ce comité est coordonné par l'ECNC. Il s'agit d'une conférence téléphonique mensuelle avec les avocats de l'immigration qui gèrent les conseillers juridiques travaillant au PSPDI dans des dossiers d'immigration. Ils sont responsables des questions de gestion liées à la pratique du droit de l'immigration, y compris : les relations avec les tribunaux; les questions de pratique éthique en immigration; l'effet de la législation et des décisions d'importance sur les opérations; et la participation et la représentation à diverses conférences sur l'immigration. Le CGI est formé de gestionnaires de l'immigration des principales régions d'immigration, de la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, des SJM de CIC et de l'ASFC, du SPGA délégué du PSPDI, et du directeur de l'ECNC.

En outre, pour appuyer la surveillance continue de l'affectation des ressources au sein du Portefeuille, le Bureau de la gestion des affaires fournit des rapports continus, essentiellement basés sur iCase²⁹ et les données financières, sur un certain nombre d'indicateurs, comme le nombre de dossiers gérés par le Portefeuille (actifs, ouverts et fermés), la distribution des heures consacrées aux types de dossiers (consultation, contentieux et législation), la distribution des dossiers par niveau de complexité et de risque, la distribution du travail entre les composantes du Portefeuille, ou la distribution des heures facturées à un dossier, par niveau, parmi les conseillers juridiques.

Les conclusions de l'évaluation indiquent que ces données sont d'une aide précieuse dans la gestion continue du Portefeuille, y compris la mise en œuvre des initiatives ministérielles comme

²⁹ iCase est « une application nationale basée sur le Web qui appuie la pratique du droit, et la gestion et la prestation des services juridiques au gouvernement par les fonctions suivantes : gestion de cas, gestion de documents, rapports opérationnels et gestion du temps. La comptabilisation du temps dans iCase est obligatoire pour tous les avocats et parajuristes qui offrent des services de contentieux, de consultation juridique et de rédaction législative et réglementaire, ainsi que pour les employés désignés du ministère de la Justice qui exercent des fonctions de politiques. » Source : Ministère de la Justice du Canada. (2014) *Rapport d'audit sur la conformité de la comptabilisation du temps*, disponible à : <http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/pm-cp/ver-aud/2014/cct-tc/03.html>.

celles menées dans le cadre de l'optimisation des processus. Cette information a aussi joué un rôle crucial dans le contexte de l'évaluation en livrant des données essentielles sur le rendement.

4.3. Rendement – atteinte des résultats attendus

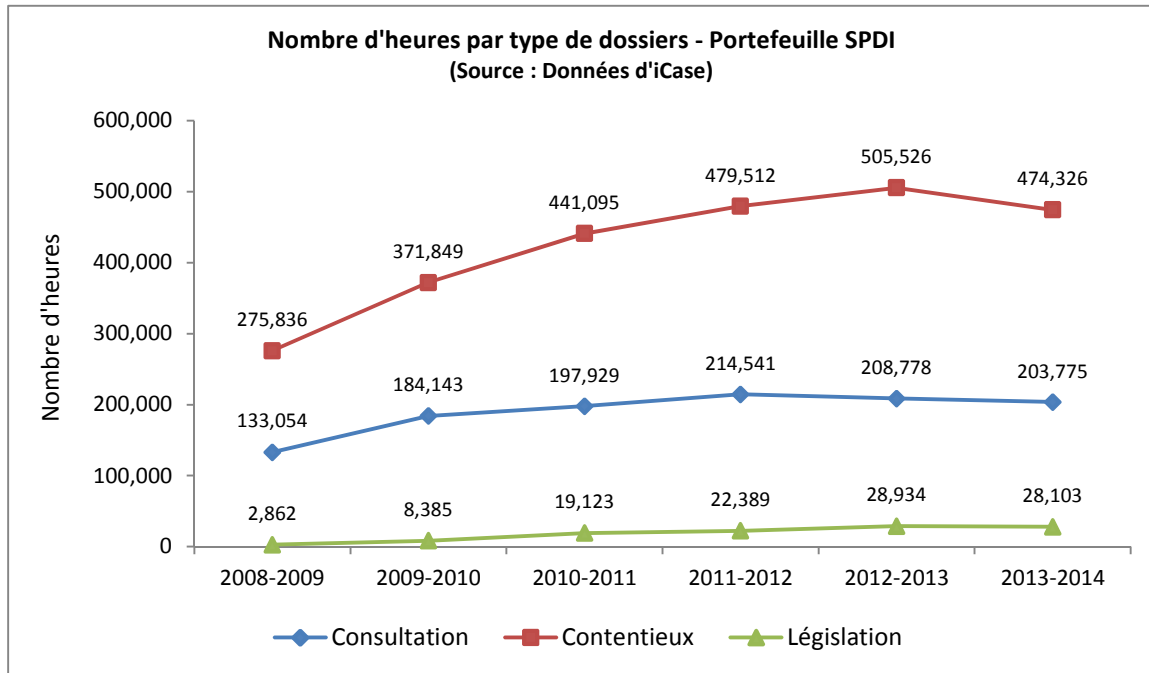
Cette sous-section explore plusieurs dimensions du travail effectif accompli par le Portefeuille au cours de la période de référence de l'évaluation. Elle comprend une analyse du travail accompli spécifiquement dans les dossiers de contentieux, de consultation et de législation, et de la mesure dans laquelle il a répondu aux besoins des ministères et organismes clients du PSPDI. Elle renferme également une évaluation des incidences de la coordination et de la surveillance assurées par le Bureau de la SPGA, et de la mesure dans laquelle les conseillers juridiques ont accès aux outils dont ils ont besoin pour rendre efficacement leurs services.

4.3.1. Aperçu de l'aide fournie par le Portefeuille

Environ 95 % du travail accompli par les conseillers juridiques du PSPDI est associé à des dossiers de contentieux ou de consultation. Le reste (5 %) est partagé également entre les dossiers de législation et les dossiers qui ne sont pas d'ordre juridique. Cette dernière catégorie comprend les activités qui ne sont pas associées à un client particulier et peut comprendre, par exemple, les activités de perfectionnement professionnel.

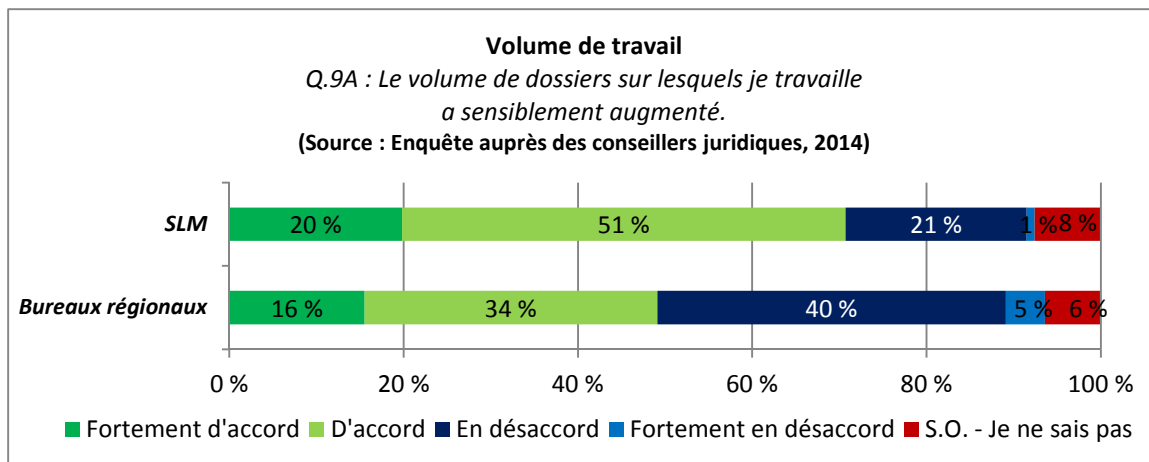
Comme l'illustre la figure 5, le volume de travail effectué dans les trois principales catégories de dossiers du PSPDI a augmenté sensiblement au cours de la période de référence de l'évaluation. En particulier, le nombre d'heures facturées a augmenté de 72 % dans les dossiers de contentieux et de 53 % dans les dossiers de consultation entre 2008-2009 et 2013-2014. Cette tendance a été déclenchée, en partie, par l'ajout de deux SJM au Portefeuille en 2009-2010 (MDN/FAC et CST). Depuis 2010-2011, le taux de croissance du nombre d'heures de contentieux et d'heures de consultation a été plus modeste, à 8 % et 3 %, respectivement. Bien qu'elle représente une proportion relativement mineure de l'ensemble des services juridiques assurés par le PSPDI, par comparaison, la croissance du nombre d'heures de services législatifs a été considérable (47 %) depuis 2010-2011. Le niveau d'effort a diminué dans toutes les catégories de dossiers depuis 2012-2013.

Figure 5 : Nombre d'heures par type de dossiers - Portefeuille SPDI



Les conclusions de l'enquête auprès des conseillers juridiques reflètent dans une large mesure ces tendances. Comme l'illustre la figure 6, la majorité des répondants à l'enquête étaient d'avis que le nombre de dossiers auxquels ils ont travaillé au cours des trois à cinq années précédentes avait augmenté considérablement, surtout chez les répondants appartenant aux SJM.

Figure 6 : Volume de travail



Comme on l'a déjà noté à la sous-section 4.1, qui traite de la pertinence des services du Portefeuille, divers facteurs ont contribué à l'accroissement de la demande de services juridiques, et en particulier la complexité croissante des dossiers et la mise en œuvre de plusieurs nouvelles initiatives en matière de sécurité nationale et d'immigration.

4.3.2. Services de contentieux

Le Portefeuille a géré un nombre croissant de dossiers au cours de la période de référence de l'évaluation (tableau 5). En 2013-2014 seulement, il y a eu une baisse du nombre de dossiers activement gérés par rapport à l'année précédente.

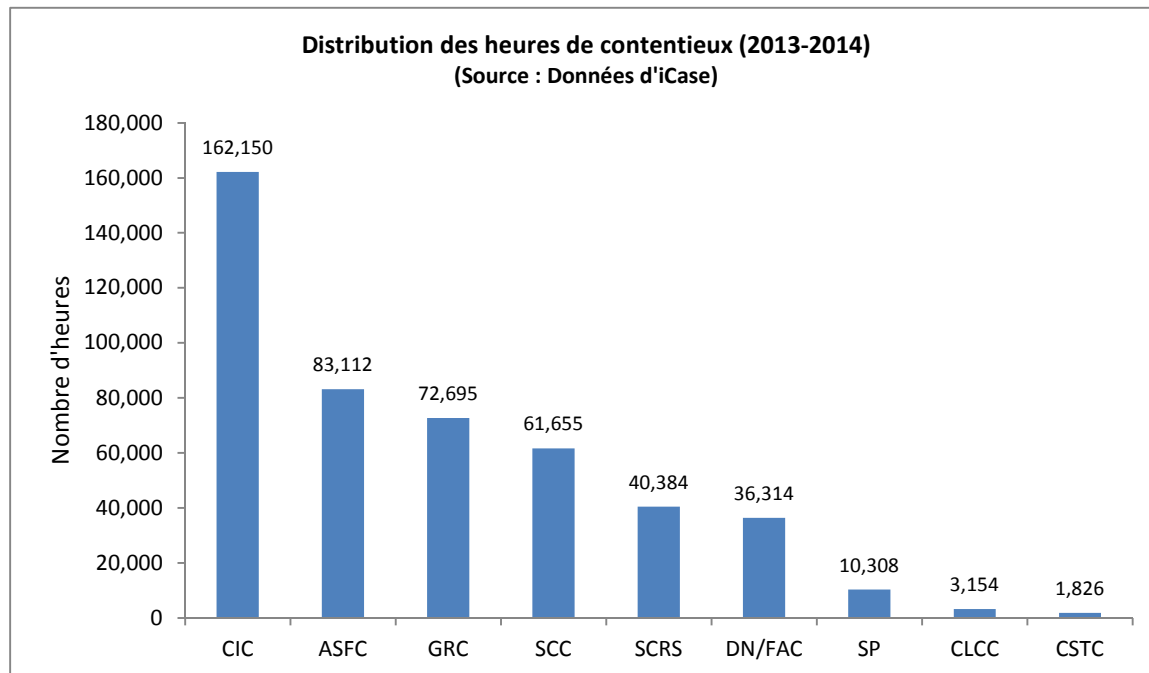
Tableau 5 : Nombre de dossiers de contentieux activement gérés par exercice

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Nombre de dossiers	11 133	13 263	15 744	17 911	19 493	18 284

Source : Données d'iCase

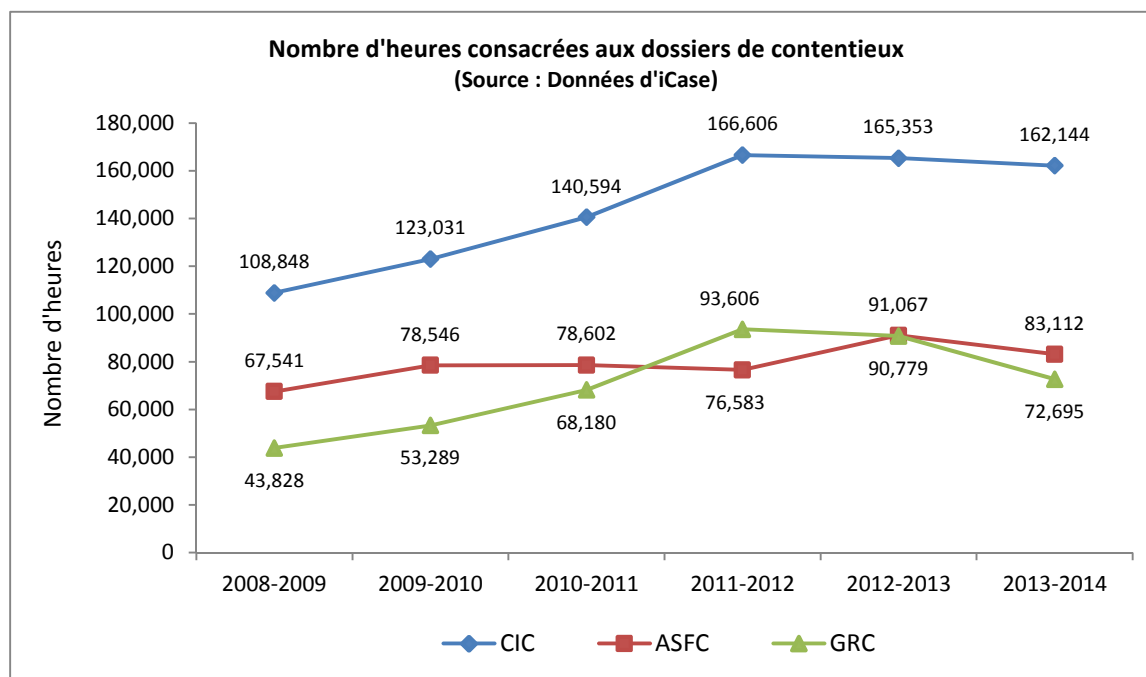
Les données indiquent que CIC est, de loin, le ministère qui mobilise le plus haut niveau de ressources pour le contentieux. Comme l'indique la figure 7, plus de 162 000 heures de travail de contentieux ont été consacrées aux dossiers de CIC en 2013-2014, et il y avait plus de 10 000 dossiers actifs. L'ASFC, la GRC et le SCC étaient au nombre des organismes actifs dans les questions de contentieux au cours de la même année.

Figure 7 : Distribution des heures de contentieux (2013-2014)



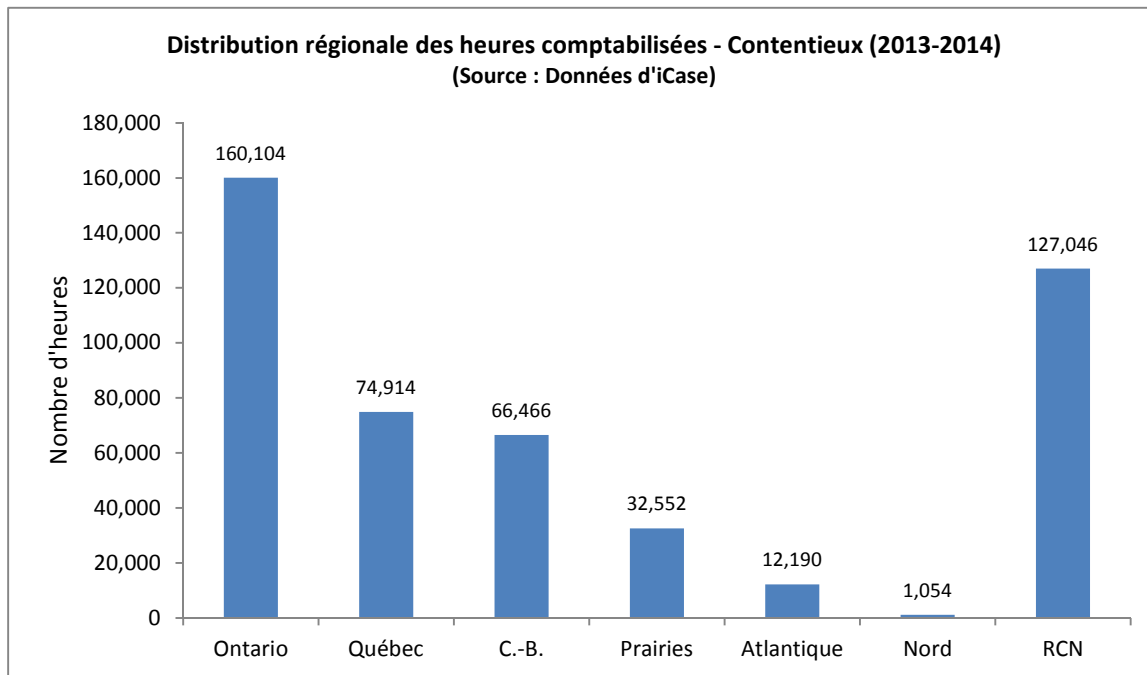
Au niveau des tendances parmi les trois principaux ministères et organismes ayant besoin de services de contentieux au cours de la période de référence de l'évaluation, les données indiquent une augmentation constante du nombre d'heures de contentieux consacrées aux dossiers de CIC, alors que le nombre d'heures consacrées aux dossiers de la GRC et de l'ASFC ont fluctué davantage (figure 8). Le fait que CIC a dû gérer d'importants arriérés par suite de changements législatifs apportés aux processus relatifs à l'immigration et au statut de réfugié explique à la fois l'augmentation marquée survenue entre 2009 et 2011 et la légère diminution qui a suivi.

Figure 8 : Nombre d'heures consacrées aux dossiers de contentieux



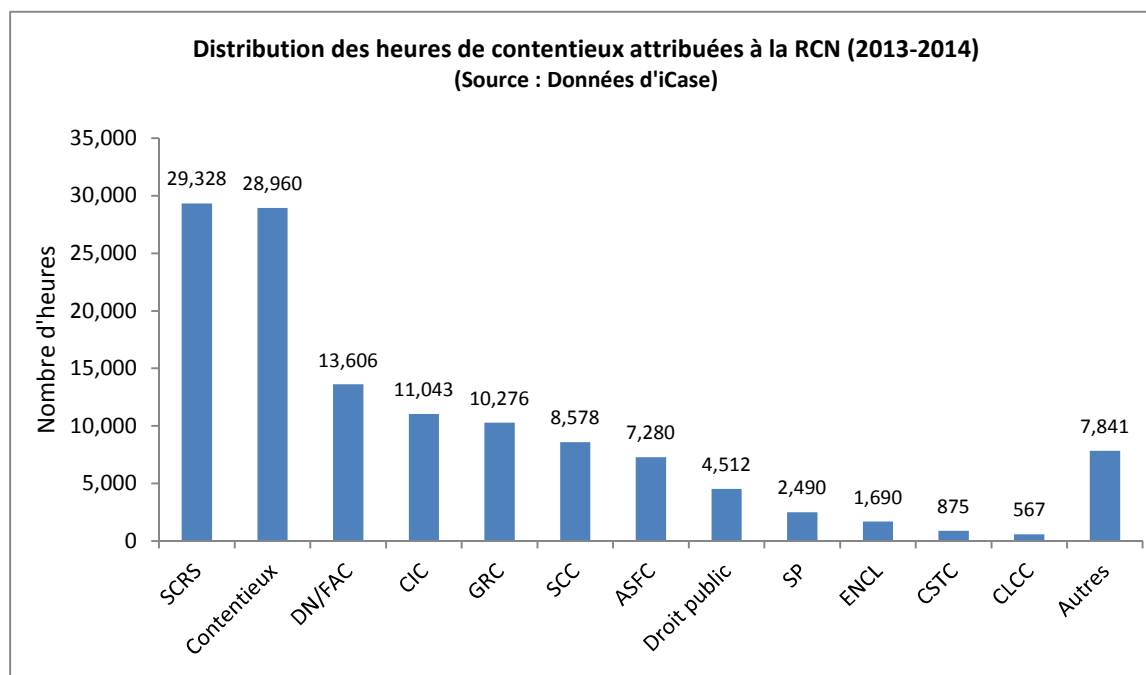
La figure 9 illustre la distribution régionale du travail de contentieux entre les six bureaux régionaux et la région de la capitale nationale (RCN) en 2013-2014. Le fait que l'Ontario, le Québec et la Colombie-Britannique gèrent la vaste majorité des dossiers d'immigration explique, en partie, qu'ils sont responsables d'une plus grande proportion du travail de contentieux du Portefeuille que les trois autres régions.

Figure 9 : Distribution régionale des heures comptabilisées - Contentieux (2013-2014)



Les heures attribuées à la RCN comprennent une gamme d'activités, comme le soutien au contentieux assuré par les SJM, l'ECNC et le Secteur du droit public, de même que le travail de contentieux effectué par la Direction du contentieux (Section du contentieux des affaires civiles). La figure 10 donne une répartition des 127 046 heures de contentieux attribuées à la RCN à la figure 9.

Figure 10 : Distribution des heures de contentieux attribuées à la RCN (2013-2014)



Pour ce qui est de la complexité, la majorité des dossiers de contentieux gérés par le Portefeuille ont un niveau de complexité faible ou moyen. Comme l'illustre la figure 11, entre 1 % et 3 % des dossiers de contentieux gérés par le Portefeuille au cours de la période de référence de l'évaluation étaient considérés comme hautement complexes.

Dans le même sens, le niveau de risque associé à la vaste majorité des dossiers gérés par le Portefeuille est demeuré faible ou moyen. La figure 12 indique qu'environ 1 % des dossiers de contentieux sont typiquement évalués comme à haut risque³⁰.

³⁰ Il faut noter que les données se rapportant à l'évaluation du risque des dossiers de contentieux et de consultation incluant (ou touchant) le SCRS ne sont pas comprises dans iCase, pour des raisons de sécurité.

Figure 11 : Distribution du niveau de complexité - Dossiers de contentieux fermés

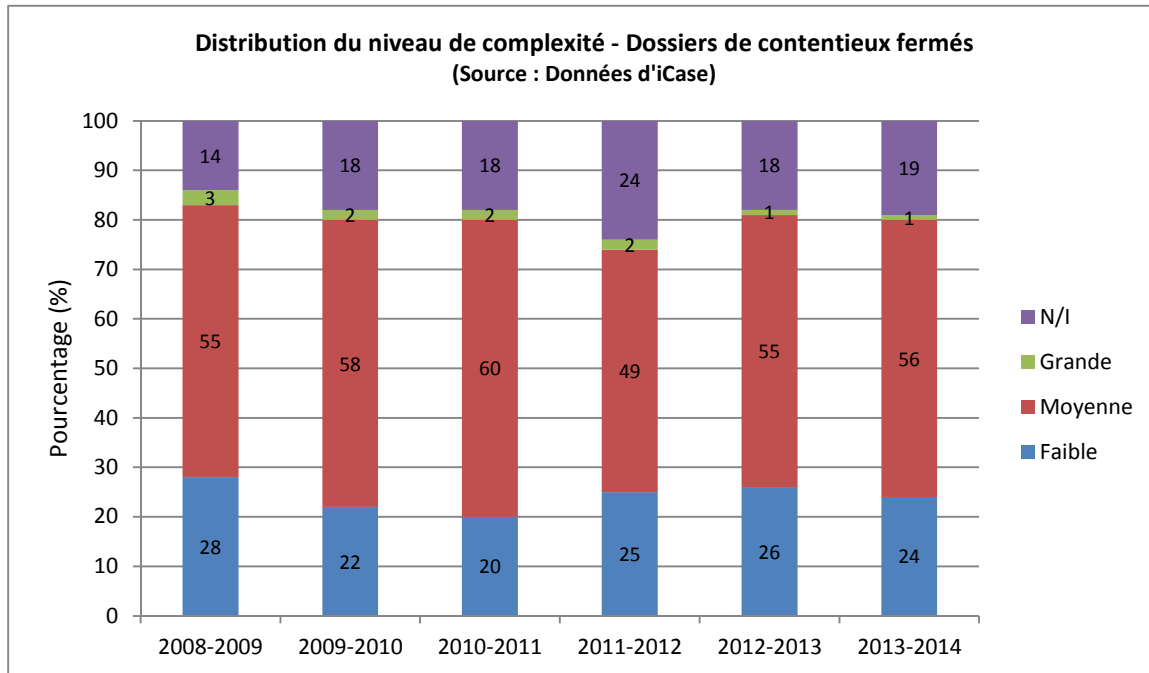
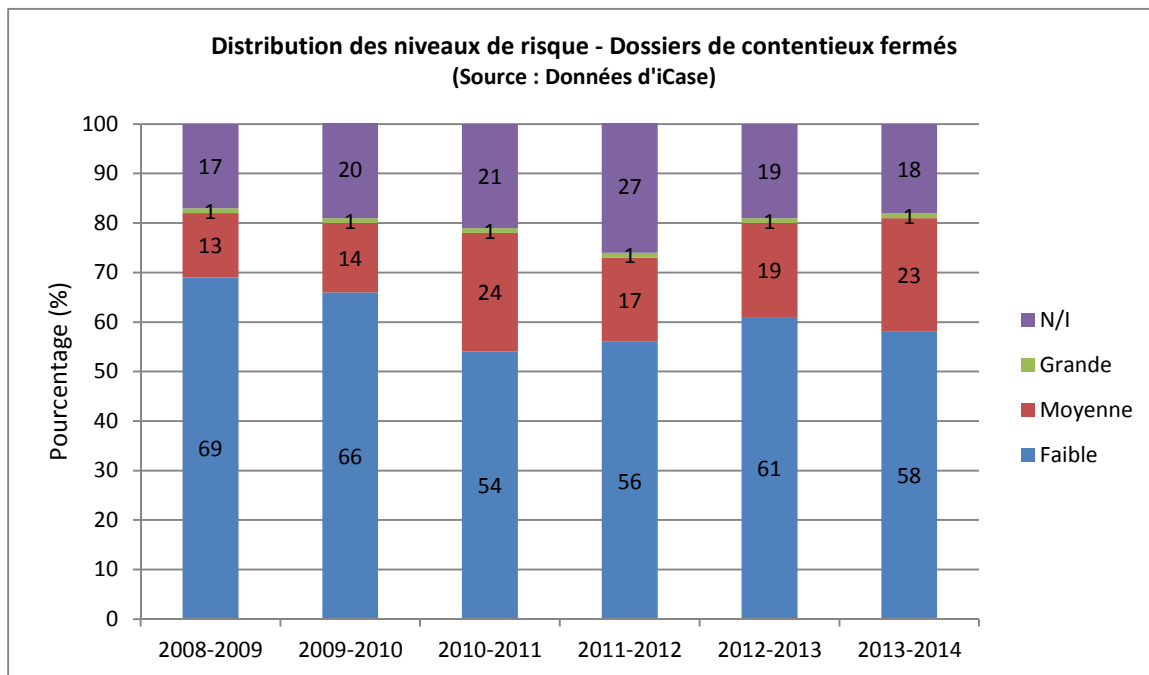
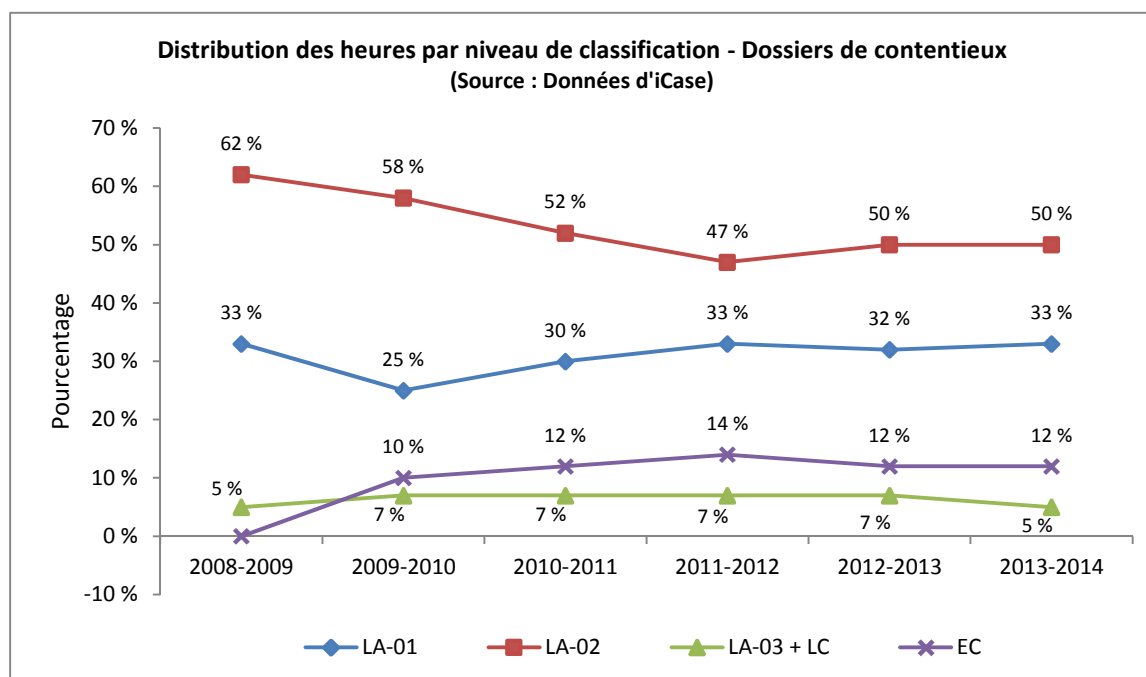


Figure 12 : Distribution des niveaux de risque - Dossiers de contentieux fermés



La composition des conseillers juridiques affectés aux dossiers de contentieux a évolué au cours de la période de référence de l'évaluation, en particulier pour ce qui est de la composition des conseillers juridiques LA-01 et LA-02³¹. Comme l'illustre la figure 13, la proportion des heures consacrées au travail de contentieux a diminué dans le groupe LA-02 et augmenté dans le LA-01, particulièrement entre 2009 et 2012. C'était principalement à cause de la mise en œuvre du Modèle de pratique du droit, qui a été adopté en 2009 et dont la mise en œuvre devait être terminée en 2012³². L'objet de cette initiative était de réduire les coûts en confiant le travail juridique à des avocats de niveau approprié et en intensifiant le recrutement de conseillers juridiques de niveau subalterne à la faveur de l'augmentation du nombre de départs à la retraite des avocats-conseils.

Figure 13 : Distribution des heures par niveau de classification - Dossiers de contentieux



³¹ Le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle classification pour les conseillers juridiques (Praticien du droit ou LP), qui est entrée en vigueur le 6 janvier 2014. Par conséquent, la classification applicable à la période de référence de l'évaluation était LA, et elle est donc utilisée dans le présent rapport.

³² Ministère de la Justice du Canada : Direction de l'audit interne. (2011). *SJM de l'Agence des services frontaliers du Canada*. Ottawa, p. 15.

Le recours aux parajuristes et aux adjoints juridiques est demeuré relativement stable au cours de la période, se situant à près de 12 % des heures consacrées au travail de contentieux.

4.3.3. Services de consultation

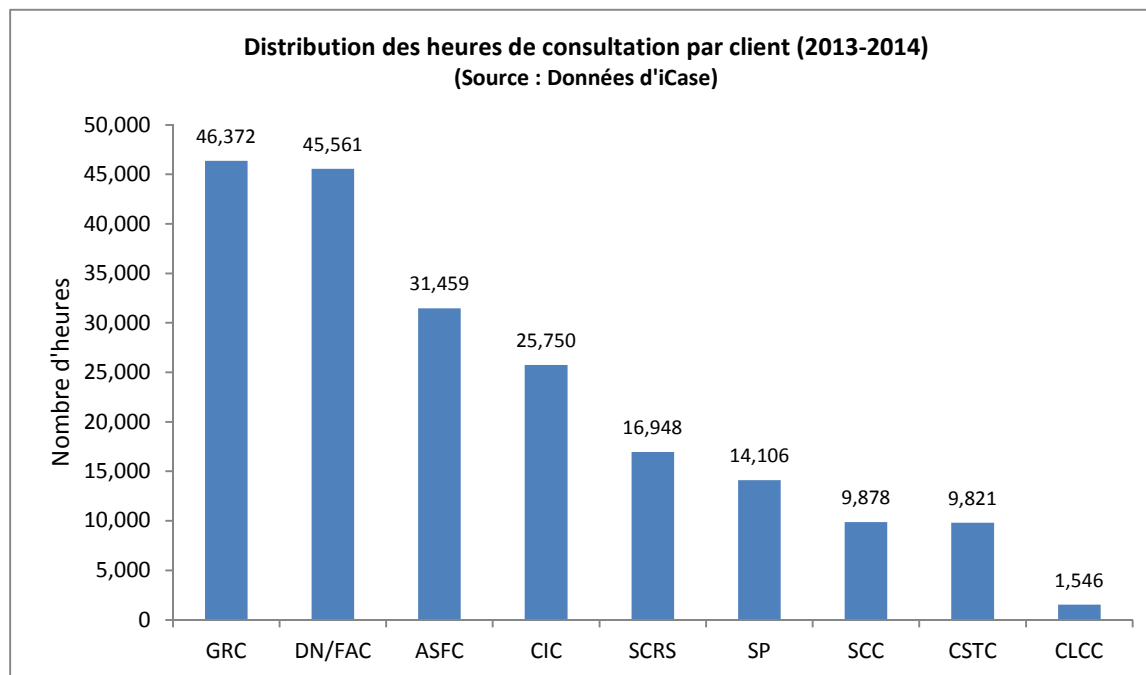
Cette sous-section aborde maintenant le travail de consultation mené par le Portefeuille. Mais il faut d'abord signaler certaines limitations des données. Comme on l'a déjà indiqué à la sous-section 4.2.3, les SJM n'ont pas d'approche cohérente pour l'ouverture officielle des dossiers de consultation pour la consignation des données. C'est pourquoi il est plus révélateur d'utiliser le niveau d'heures facturées (par opposition au nombre de dossiers activement gérés) pour l'évaluation des tendances du travail de consultation au fil du temps. De même, par suite des changements apportés au système iCase, il n'a pas été possible (au moment de l'évaluation) d'accéder aux données sur le niveau de risque et de complexité des dossiers de consultation³³.

Il y a eu une augmentation soutenue de la demande de services de consultation au cours de la période de référence de l'évaluation. Comme on l'a déjà vu, le nombre d'heures facturées pour du travail de consultation a augmenté de 53 % au cours de la période de référence de l'évaluation, et plus de 70 % des répondants à l'enquête dans les SJM (où se fait la plus grande partie du travail de consultation) ont indiqué que le nombre de dossiers auxquels ils travaillent a sensiblement augmenté au cours des trois à cinq dernières années.

Les données de l'exercice 2013-2014 indiquent que la GRC et le ministère de la Défense nationale sont les deux clients qui ont demandé le plus haut niveau de services de consultation (figure 14). Ensemble, ces deux clients ont bénéficié de 45 % du travail de consultation accompli par le Portefeuille.

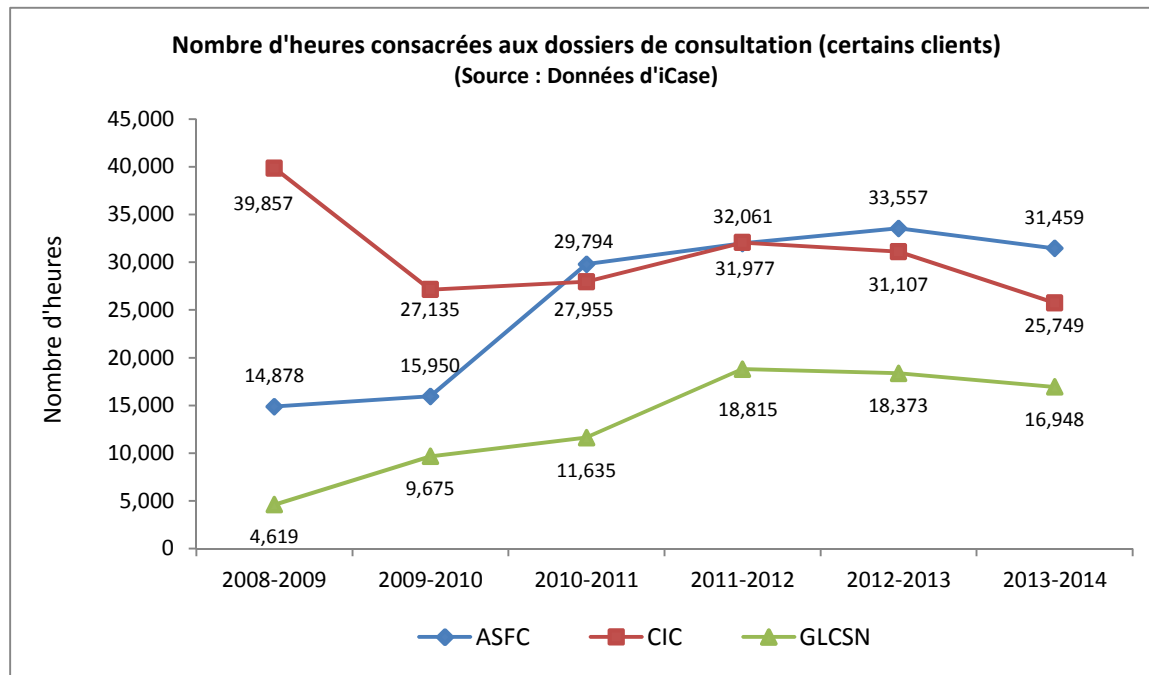
³³ En septembre 2013, le Ministère a obligé à évaluer le risque dans tous les dossiers de consultation et à le consigner dans iCase.

Figure 14 : Distribution des heures de consultation par client (2013-2014)



Les tendances enregistrées antérieurement pendant la période de référence de l'évaluation indiquent que l'ASFC, CIC et le SCRS sont les organismes et ministères clients qui ont connu les fluctuations les plus marquées de la demande de services de consultation. Comme l'illustre la figure 15, l'ASFC et le SCRS ont connu une augmentation soutenue du niveau de travail de consultation qui leur a été consacré, alors que CIC a connu une diminution sur la même période. Dans ce dernier cas, il faut signaler que cette diminution du travail de consultation a été assortie à une augmentation du travail de contentieux que le Portefeuille a consacré à CIC (voir la figure 8). Comme il est ressorti des entrevues menées dans le cadre de l'évaluation, CIC a mis en œuvre de vastes réformes législatives et stratégiques au système d'immigration et du statut de réfugié au début de la période de référence de l'évaluation, qui ont déclenché une augmentation du travail de consultation. Ces changements ont mené à une augmentation des activités de contentieux, qui sont survenues plus tard au cours de la période de référence, et qui expliquent la tendance observée au niveau des heures de travail de contentieux.

Figure 15 : Nombre d'heures consacrées aux dossiers de consultation (certains clients)



Comme on pouvait s'y attendre, le plus grande partie du travail de consultation est effectué par les SJM affectés aux ministères ou organismes clients respectifs. La figure 16 montre la distribution des heures de consultation du PSPDI qui ont été consacrées à la région de la capitale nationale (RCN). Il faut noter, par contre, que l'ECNC et la Direction du contentieux, qui s'attachent toutes les deux surtout aux activités de contentieux, offrent aussi des services de consultation. En outre, les conseillers juridiques des bureaux régionaux, qui s'attachent principalement au travail de contentieux, offrent aussi des services de consultation juridique. Comme l'illustre la figure 17, ils ont fourni plus de 19 000 heures de services de consultation en 2013-2014, surtout à partir des bureaux régionaux en Colombie-Britannique, en Ontario et dans les provinces des Prairies.

Figure 16 : Distribution des heures de consultation pour le PSPDI confiées à la RCN (2013-2014)

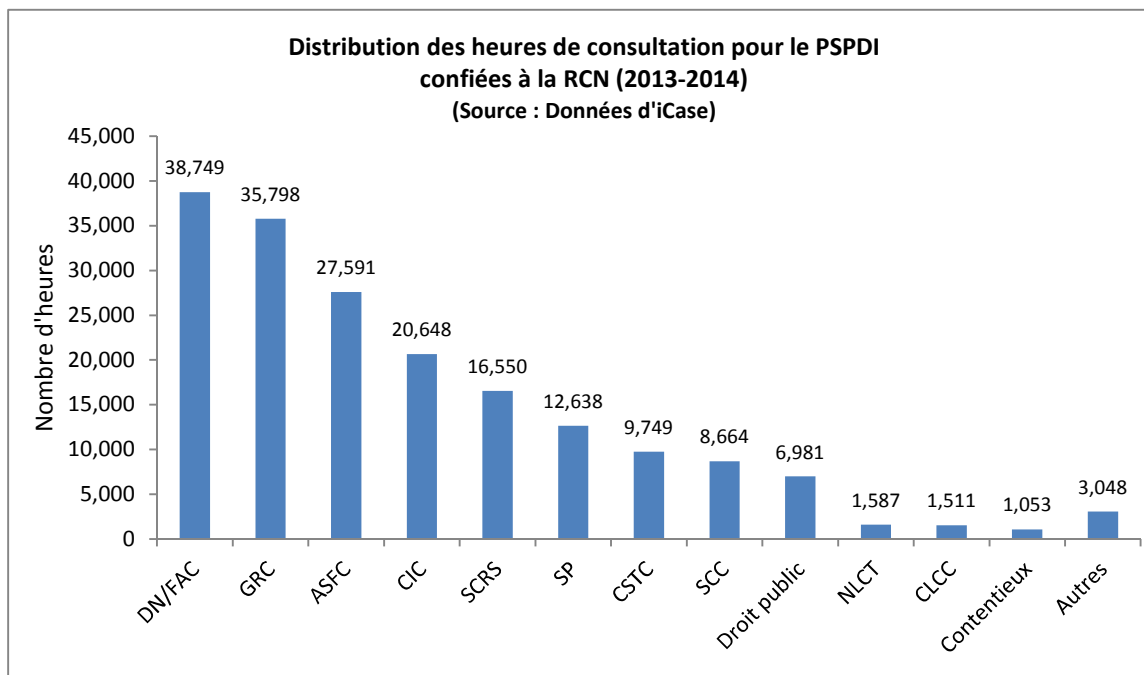
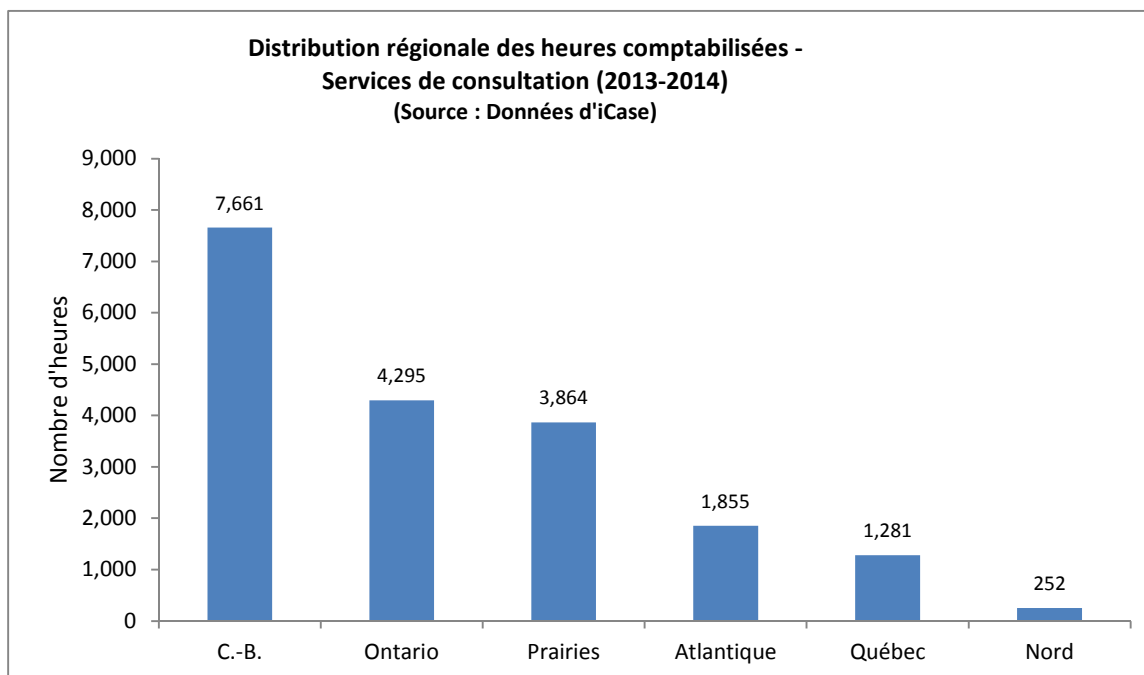
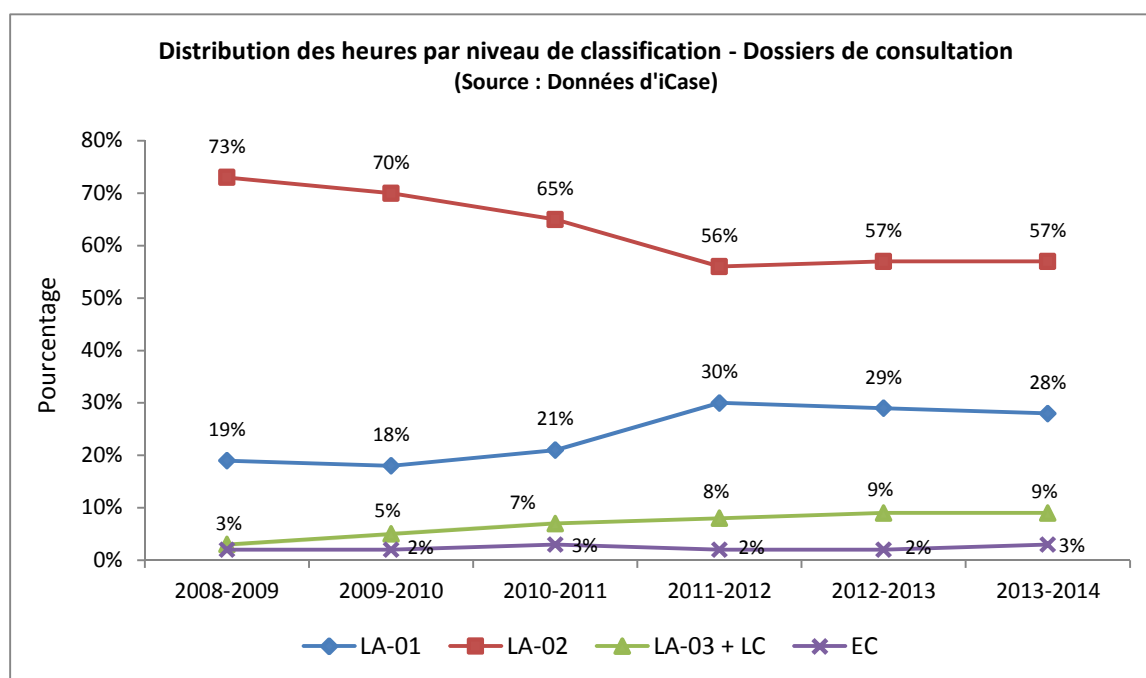


Figure 17 : Distribution régionale des heures comptabilisées - Services de consultation (2013-2014)



Quant à la distribution du travail entre les conseillers juridiques, la tendance observée dans les dossiers de contentieux vaut également pour les dossiers de consultation. Par suite de la mise en œuvre du Modèle de pratique du droit, il y a eu un déplacement depuis le groupe LA-02 vers le groupe LA-01 au cours des quatre premières années de la période de référence de l'évaluation (figure 18). Et bien que le recours aux parajuristes et aux adjoints juridiques soit demeuré essentiellement stable, il y a eu une augmentation de la proportion du travail effectué par les LA-03, ce qui témoigne de la croissance de la complexité et des risques associés à certains de ces dossiers.

Figure 18 : Distribution des heures par niveau de classification - Dossiers de consultation



4.3.4. Travail de législation

Le programme législatif du gouvernement fédéral détermine directement le niveau de travail de législation que le Portefeuille SPDI doit consacrer à ses ministères et organismes clients. Alors que tous les clients du Portefeuille ont reçu une certaine aide des conseillers juridiques du PSPDI pour le travail de législation pendant la période de référence de l'évaluation, ceux travaillant directement aux réformes législatives liées aux processus d'immigration et de statut de réfugié, de même que ceux ayant participé à des initiatives législatives liées aux priorités fédérales

relatives à la loi et à l'ordre ont nécessité le niveau le plus soutenu d'aide à la législation. Plus particulièrement, CIC, SP, l'ASFC et la GRC représentent une forte proportion du travail de législation à effectuer au cours de la période de référence de l'évaluation.

Deux facteurs ont limité l'analyse du travail de législation du PSPDI. Les données pour les services législatifs ont commencé à faire l'objet d'une collecte intégrée en 2010-2011. En outre, pendant la phase de production du rapport, l'évaluation a fait ressortir une erreur dans la façon dont au moins un SJM faisait rapport de son temps pour les heures de travail de législation. L'évaluation a donc porté sur le total des heures de travail de législation pour l'ensemble du Portefeuille, plutôt que sur une analyse comparative des SJM individuels.

L'analyse du soutien à la législation assuré par le Portefeuille doit aussi tenir compte des dimensions suivantes :

- Le niveau total des efforts consacrés au soutien à la législation représente environ 2 % du travail effectué par le Portefeuille.
- Le SJM pour SP appuie le travail de législation dont ce ministère a pris directement l'initiative, en plus de coordonner le travail de législation entrepris par les organismes relevant de son ministre.
- Pour le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes (FAC/DN), la Direction des services législatifs du ministère de la Justice a établi la Section de la réglementation de la Défense nationale (SRDN), c'est-à-dire un bureau satellite logé avec le SJM affecté à la DN/FAC. La SRDN offre des services de rédaction et d'examen juridiques se rapportant à tous les règlements et décrets fédéraux adoptés ou recommandés par le ministère de la Défense nationale, notamment les Ordonnances et Règlements royaux applicables aux Forces canadiennes.

4.3.5 Capacité de répondre aux besoins des clients

Les sous-sections qui précèdent ont présenté une évaluation de la demande globale des services fournis par le Portefeuille. Elles ont démontré qu'il y a eu une augmentation soutenue du volume de services de consultation, de contentieux et de législation. Bien que ces tendances elles-mêmes puissent donner une indication de la pertinence des services fournis par les conseillers juridiques du PSPDI, la question plus fondamentale qui subsiste est de savoir si le Portefeuille est, de fait, capable de répondre aux besoins de ses clients, en assurant des services de qualité. Cette sous-section traite directement de cette question.

Définition de la qualité des services juridiques

Définir la qualité, lorsqu'il s'agit de la prestation de services juridiques, peut constituer tout un défi³⁴. L'immense volume des dossiers activement gérés par les SJM du Portefeuille (environ 25 000), sans parler de la gamme des enjeux dont il y est question, fait qu'il est impossible d'évaluer individuellement la qualité des conseils fournis. En outre, le secret professionnel de l'avocat limite dans une large mesure la capacité de toute partie externe d'accéder aux conseils effectivement donnés par les conseillers juridiques et de les évaluer.

Dans ce contexte, l'indicateur de qualité le plus utile est le niveau de satisfaction des clients à l'égard de l'aide juridique qu'ils reçoivent. En bout de ligne, les conseillers juridiques donnent des conseils, mais ce sont les clients qui doivent y donner suite. La façon dont les clients comprennent les risques juridiques associés à leurs décisions révèle dans une large mesure comment les conseillers juridiques se sont adéquatement acquittés de leur rôle. Comme l'ont maintes fois noté les conseillers juridiques et les clients interviewés dans le cadre de l'évaluation, ce sont les clients qui prennent la décision finale au sujet d'une question juridique, en tenant compte d'une gamme de considérations juridiques, stratégiques et politiques dans leurs décisions.

Pour aider à définir les diverses dimensions de la satisfaction, le ministère de la Justice s'est donné une série de normes de service en avril 2009. Comme l'indique la figure 19, ces normes sont groupées en fonction des grands concepts de rapidité, de réactivité et d'utilité.

Évaluation de la satisfaction de la clientèle de 2011

³⁴ En 2013, le ministère de la Justice a établi un Cadre d'assurance de la qualité pour la prestation de services juridiques, qui donne des directives et des processus de surveillance pour faciliter la gestion continue du travail accompli par les conseillers juridiques dans l'ensemble du Ministère.

Après l'adoption de ces normes, le Ministère a lancé une série d'enquêtes sur la satisfaction des clients, pour évaluer ces diverses dimensions de la satisfaction des clients. Une de ces enquêtes, menée en 2011, a porté spécifiquement sur le travail du Portefeuille SPDI³⁵. Un total de 618 représentants des clients, qui avaient utilisé les services juridiques du ministère de la Justice dans les 12 mois précédents, ont répondu au questionnaire d'enquête.

Les résultats de cette enquête ont fait ressortir constamment un haut niveau de satisfaction parmi les ministères et organismes clients du PSPDI. Comme on peut le lire dans le rapport, « le Portefeuille a obtenu dans l'ensemble des résultats extrêmement positifs pour chacun des quatre aspects de la satisfaction des clients »³⁶. Plus particulièrement, sur une échelle de 10 points, les répondants ont noté favorablement les services juridiques qu'ils ont reçus, qu'il s'agisse de services de consultation (note moyenne de 8,5 sur 10), de services de contentieux (8,3 sur 10) ou de services législatifs (8,7 sur 10).

Les résultats de l'enquête touchant plus directement l'ensemble de normes de service ont révélé que le Portefeuille a fait bonne figure dans toutes les dimensions de ces normes. Le Portefeuille a reçu des cotes combinées de 8 sur 10 pour l'accessibilité et la réactivité (8,8), l'utilité (8,3) et la

Figure 19 : Normes de service

Normes de service	
Respect des échéances	<ul style="list-style-type: none">- Nous répondons aux demandes de services juridiques en temps opportun.- Nous fixons les échéances d'un commun accord et nous les respectons.
Réactivité des services	<ul style="list-style-type: none">- Nous fournissons des services juridiques dans l'une ou l'autre des langues officielles, conformément aux politiques applicables sur la langue de travail.- Nous vous traitons avec respect et courtoisie en tout temps.- Nous vous tenons régulièrement informés de l'état des travaux concernant votre demande de services.
Utilité des services	<ul style="list-style-type: none">- Nous donnons des conseils clairs et pratiques en vue de répondre aux questions de droit.- Dans le cadre de la prestation de services législatifs, nous élaborons des options de rédaction législative et réglementaire adaptées à vos objectifs en matière de politiques et de programmes, et nous proposons des solutions appropriées aux problèmes de droit et de rédaction qui sont soulevés.- Dans le cadre de la prestation de services de consultation juridique et de contentieux, nous vous impliquons dans l'élaboration de la stratégie juridique et des positions à adopter.- Nous identifions des moyens de prévenir et de régler les différends d'ordre juridique aussitôt que possible.- Nous identifions des occasions de mettre en œuvre des programmes et des politiques par des moyens administratifs plutôt que législatifs ou réglementaires.
<i>Source : http://www.justice.gc.ca/fra/apd-abt/service.html</i>	

³⁵ Ministère de la Justice. (2011). *Enquête sur la satisfaction des clients : Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration*. Ottawa. À noter que tous les ministères et organismes clients, avec l'exception de la GRC, ont participé à ce processus.

³⁶ Ibid., p. 9.

rapidité de ses services (8,1). Les deux seuls points où le Portefeuille n'a pas atteint ou dépassé la cible de 8 sur 10 que le Ministère lui a fixée concernaient deux sous-composantes de la rapidité de ses services de consultation. Invités à dire si les conseillers juridiques les ont tenus régulièrement informés de l'état des travaux ou si les conseillers juridiques ont négocié des échéances mutuellement satisfaisantes, les répondants ont donné des notes légèrement inférieures à 8³⁷.

Autres mesures de satisfaction de la clientèle

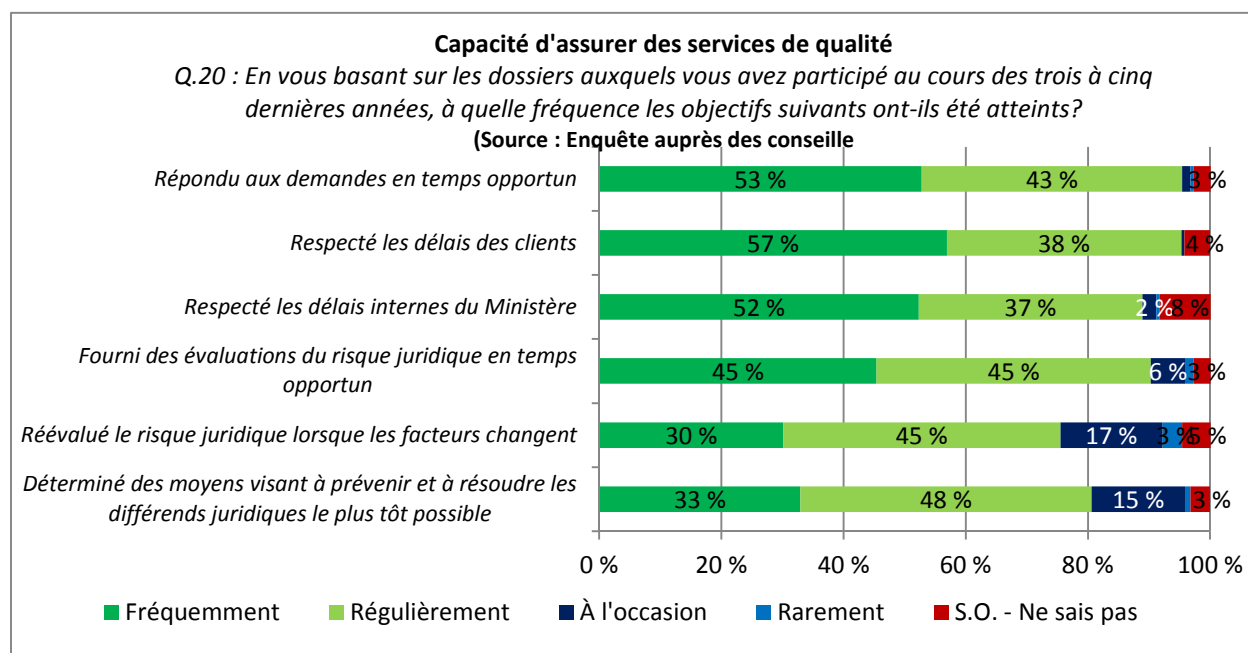
Les entrevues réalisées avec les représentants des ministères et organismes clients ainsi que dans le cadre des études de cas ont donné l'occasion de revenir sur diverses dimensions de la satisfaction des clients. Globalement, les conclusions de l'évaluation étaient étroitement alignées sur les résultats de l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2011. Des énoncés comme « obtient toujours les conseils appropriés », « très bien informé, patient et collaborateur agréable » ou « leur capacité de réagir a été plus qu'excellente » sont des exemples de la rétroaction fournie par les représentants des clients.

Ces entrevues et études de cas ont aussi confirmé que les ministères et organismes clients participent activement à la gestion des dossiers juridiques et à l'évaluation des risques juridiques. Sur ce dernier point, les entrevues avec les conseillers juridiques du PSPDI ont indiqué que les clients sont typiquement bien au courant de ce que suppose l'évaluation des risques juridiques et de la façon dont il faut l'aborder. De fait, les conclusions de l'évaluation indiquent que les clients veulent de plus en plus comprendre le raisonnement qui a présidé à l'évaluation des risques juridiques, plutôt que de tout simplement recevoir l'évaluation et de l'accepter sans poser de questions. Dans le même sens, les conclusions de l'évaluation indiquent qu'une proportion croissante des ministères et organismes clients semblent disposés à assumer de plus grands risques dans la poursuite de leurs objectifs de programme ou de politique. Cela a renforcé la notion selon laquelle, alors que ce sont les conseillers juridiques qui font l'évaluation du risque juridique, c'est en définitive au ministère ou à l'organisme client qu'il revient de décider de la meilleure façon de procéder, en équilibrant les divers intérêts stratégiques et autres considérations, même si cela entraîne des risques juridiques plus grands que ceux normalement assumés.

³⁷ Ibid., p. 7.

Par le processus d'enquête mené dans le cadre de l'évaluation, les conseillers juridiques ont aussi eu la possibilité d'évaluer la mesure dans laquelle ils sont capables de rendre les services qui répondent aux besoins et aux attentes de leurs clients. La figure 20 confirme que les conseillers juridiques se perçoivent généralement comme capables d'assurer des services en temps opportun, de respecter les échéances des clients et leurs échéances internes, de fournir des évaluations du risque en temps opportun et de réévaluer les risques là où il y a lieu, et de trouver les moyens de prévenir et de régler dès le départ les différends d'ordre juridique, dans la mesure du possible. Compte tenu du volume de travail géré par le Portefeuille SPDI, on peut s'attendre que des dossiers particulièrement difficiles surgissent à l'occasion et que les conseillers juridiques, de même que les représentants des clients, doivent travailler en concertation à la gestion efficace de ces dossiers. Tout en reconnaissant cette réalité, les conclusions de l'évaluation laissent peu de doute quant à la satisfaction d'ensemble des ministères et organismes clients actuels du Portefeuille.

Figure 20 : Capacité d'assurer des services de qualité



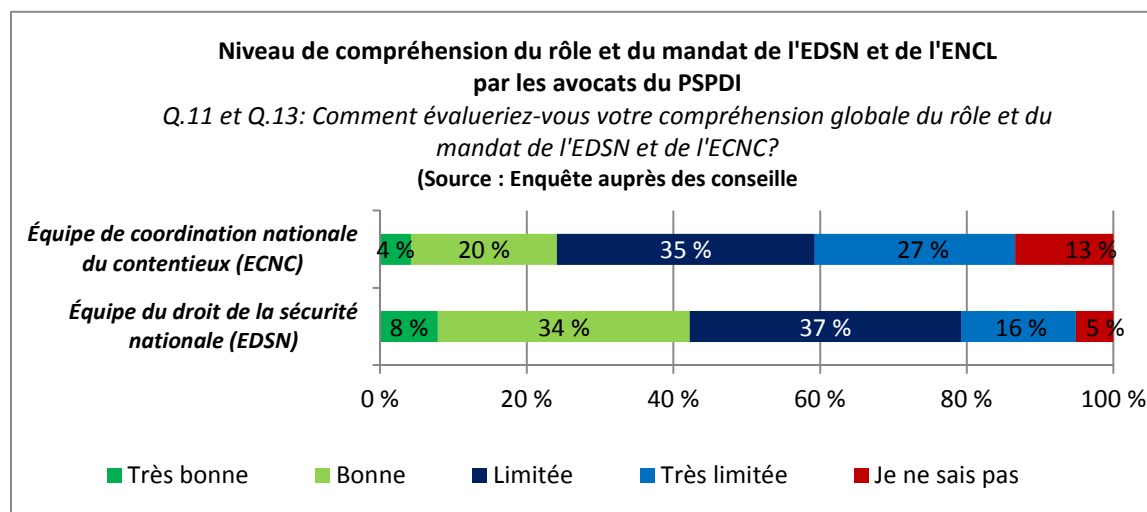
4.3.6 Efforts de coordination et de surveillance

Compréhension du rôle de coordination et de surveillance du Portefeuille

Comme il est ressorti des entrevues, les dossiers gérés par les conseillers juridiques affiliés au Portefeuille ne demandent pas tous une surveillance et une coordination poussées. C'est particulièrement le cas pour le travail de consultation, mené par certains des SJM, qui est hautement spécialisé ou opérationnel (p. ex., protection civile). Dans ces circonstances, le rôle de surveillance et de coordination joué par le Portefeuille cible de façon plus appropriée l'aide aux divers ministères clients.

Quant à la coordination du travail de contentieux, le Portefeuille a un historique bien établi relativement aux dossiers d'immigration. Comme l'ont signalé les conseillers juridiques interviewés, le Portefeuille s'est donné des outils et des processus (comme le CSQJ) pour appuyer les conseillers juridiques travaillant aux dossiers de contentieux, soit un besoin qui était et qui demeure déterminé par le fort volume de dossiers et leur distribution entre les bureaux régionaux. Dans le cadre actuel du Portefeuille, c'est l'ECNC qui assume cette responsabilité. Les conclusions de l'évaluation révèlent que, au-delà du contexte des dossiers d'immigration, par contre, le rôle de l'ECNC semble ne pas être aussi clairement défini. De fait, le rôle actuel de l'ECNC semble n'être que partiellement compris par les conseillers juridiques affiliés au Portefeuille. Comme l'indique la figure 21, un peu plus de 40 % des conseillers juridiques qui ont participé à l'enquête auprès des conseillers juridiques ont mentionné qu'ils avaient une très bonne ou une bonne compréhension globale du rôle et du mandat de l'ECNC.

Figure 21 : Niveau de compréhension du rôle et du mandat de l'EDSN et de l'ENCL par le PSPDI



De même, le rôle de l'ECNC semble demeurer essentiellement inconnu des conseillers juridiques du PSPDI. Seulement un quart des répondants ont dit qu'ils avaient une très bonne ou une bonne compréhension de ce rôle. On pourrait faire valoir que le fait que cette équipe n'a été créée qu'en 2013, et qu'elle se consacre spécifiquement aux questions de sécurité nationale, sont des facteurs qui expliquent ces résultats. Les avocats dont le travail s'articule sur d'autres aspects du travail du Portefeuille ne connaîtraient probablement pas aussi bien son rôle.

Enfin, la responsabilité fonctionnelle de la SPGA du PSPDI pour tout le travail de consultation en matière de sécurité nationale n'est pas comprise clairement non plus par les avocats du PSPDI, particulièrement chez ceux qui ne sont pas dans des postes de gestion.

Le PSPDI a 25 000 dossiers activement gérés, dont sont chargés près de 750 conseillers juridiques répartis entre le Bureau de la SPGA, neuf SJM et six bureaux régionaux. Étant donné l'étendue du travail, le nombre d'avocats mis à contribution et la géographie et l'ampleur du Portefeuille, il n'est pas étonnant qu'il y ait des différences de niveaux de compréhension du rôle du Portefeuille parmi ses avocats. Tout en reconnaissant ce fait, les avocats du PSPDI pourraient profiter d'un niveau plus élevé de compréhension de ces différentes dimensions du mandat du Portefeuille.

L'influence de l'ECNC

Les conclusions de l'évaluation indiquent que l'ECNC a contribué à la coordination efficace des dossiers d'immigration. Au cœur de l'atteinte de ce résultat, il y a le rôle que l'ECNC a joué dans la gestion du *Livre bleu*³⁸. Créé à la fin des années 90, le *Livre bleu* renferme un ensemble d'instructions à l'intention des avocats plaidants dans tous les bureaux régionaux. Il énumère les types de causes qu'il faut renvoyer à l'ECNC pour consultation et conseils, et précise dans quelles circonstances l'ECNC doit faire appel aux SJM et aux ministères et organismes clients compétents, que ce soit CIC ou l'ASFC, ou à d'autres clients selon qu'il y a lieu. Ce manuel, qui est constamment mis à jour, reflète les enjeux émergents, les réformes législatives, ou les décisions judiciaires d'importance. Les conclusions de l'évaluation indiquent que le *Livre bleu* est bien connu dans les bureaux régionaux et que les bons dossiers sont renvoyés à l'ECNC.

Comme on l'a déjà vu à la sous-section 4.2.3, l'ECNC contribue aussi à la gestion du droit en matière d'immigration et de statut de réfugié par les téléconférences hebdomadaires qu'elle tient avec les membres du CSQJ.

Les conseillers juridiques interviewés dans le cadre de l'évaluation ont signalé que l'ECNC a joué un rôle utile dans la coordination de divers dossiers autres que d'immigration. Il s'agit typiquement de dossiers de haut profil et complexes pouvant concerner divers ministères et organismes clients. Dans ces cas-là, l'ECNC a facilité la circulation de l'information, y compris des séances d'information adéquates pour les hauts fonctionnaires au sein du ministère de la Justice.

Au-delà de ces réalisations, les conclusions de l'évaluation ont mis en lumière certains des défis auxquels l'ECNC a été confrontée. Lorsqu'il s'agit de la sélection des dossiers à coordonner par l'ECNC (particulièrement dans les questions qui ne concernent pas l'immigration), il semble que le Portefeuille a essentiellement utilisé une approche du sommet vers la base, ce qui a donné certaines décisions qui n'ont pas été bien comprises dans les SJM et les bureaux régionaux. Cela, par ailleurs, a donné naissance à des cas où la valeur ajoutée par l'intervention de l'ECNC n'était pas apparente pour les conseillers juridiques affectés au dossier.

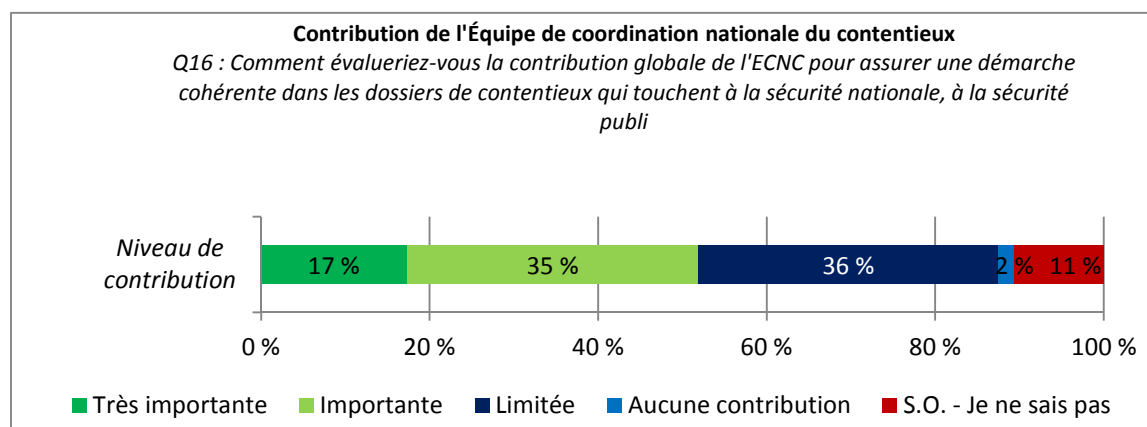
On a fait valoir que, comme le *Livre bleu* pour les questions d'immigration, il devrait y avoir un processus plus clair pour la sélection des dossiers autres que d'immigration à coordonner par

³⁸ Il faut noter que le contenu du *Livre bleu* est protégé par le secret professionnel de l'avocat.

l'ECNC. Ainsi, il a également été suggéré que le leadership de la coordination de ces dossiers pourrait bénéficier d'être décentralisé, ce qui permettrait à certains avocats plaidants de niveau supérieur ayant des domaines précis d'expertise de jouer le rôle de coordination ou d'y intervenir de façon prédominante. Cela semble particulièrement pertinent lorsqu'on songe à la taille relativement restreinte de l'ECNC par rapport au volume et à la gamme du travail de contentieux auquel le Portefeuille est appelé à intervenir.

Ces vues variées du rôle de l'ECNC étaient reflétées dans les résultats de l'enquête auprès des conseillers juridiques qui a été menée dans le cadre de l'évaluation. On a demandé aux répondants qui avaient travaillé directement avec l'ECNC d'évaluer sa contribution d'ensemble à une démarche cohérente dans les dossiers de contentieux; à peine plus de la moitié d'entre eux ont qualifié cette contribution de très importante ou d'importante (figure 22). Une proportion légèrement plus forte de répondants des SJM (55 %) ont dit que la contribution de l'ECNC a été très importante ou importante, comparativement aux répondants des bureaux régionaux (49 %).

Figure 22 : Contribution de l'Équipe de coordination nationale du contentieux



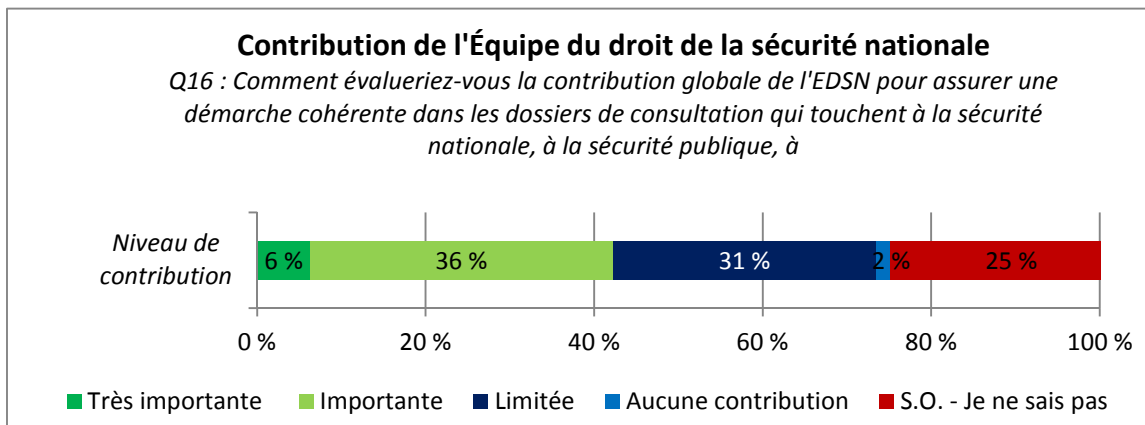
L'incidence de l'EDSN

Au cours de la période de référence de l'évaluation, l'EDSN a participé à la coordination de certains dossiers de consultation en matière de sécurité nationale. Dans ces cas-là, les conclusions de l'évaluation indiquent que l'Équipe a apporté des connaissances et une expertise poussées qui ont contribué à assurer la cohérence des avis, particulièrement parmi les conseillers juridiques au service des ministères et organismes clients directement concernés par les questions de sécurité nationale. L'Équipe a aussi fourni une aide directe à la SPGA pour l'aider à s'acquitter de sa responsabilité fonctionnelle pour le travail de consultation en matière de

sécurité nationale. Ainsi, elle a élaboré des documents d'information pour la SPGA, a assisté à des réunions avec elle, et a fait les suivis nécessaires. Cela a accru la capacité du Bureau de la SPGA de suivre continuellement les dossiers très visibles de consultation sur la sécurité nationale.

Alors que certains conseillers juridiques consultés dans le cadre de l'évaluation ont pu parler du travail accompli par l'EDSN, les conclusions de l'évaluation confirment que la portée actuelle de cette équipe est plutôt limitée et que ses réalisations sont demeurées essentiellement inconnues. Cela se reflète dans les conclusions de l'enquête présentées à la figure 23. Lorsque les conseillers juridiques qui avaient traité directement avec l'EDSN ont été invités à évaluer sa contribution d'ensemble, à peine plus de 40 % d'entre eux l'ont qualifiée de très importante ou d'importante. Il vaut la peine de signaler qu'un répondant sur quatre n'a pas fourni d'évaluation, malgré le fait qu'il avait traité directement avec cette équipe.

Figure 23 : Contribution de l'Équipe du droit de la sécurité nationale



Une préoccupation exprimée pendant les entrevues menées dans le cadre de l'évaluation concernait le risque de double emploi qui peut venir de ce que des conseillers juridiques font du travail de consultation sur les questions de sécurité nationale dans le Bureau de la SPGA, alors que d'autres conseillers juridiques font du travail de consultation semblable dans les SJM qui sont, de fait, hautement spécialisés dans les questions de sécurité nationale.

En outre, tout comme dans une large mesure l'ECNC dans les dossiers autres que d'immigration, il semble que la sélection des dossiers auxquels a travaillé l'EDSN a été le fruit d'une approche de prise de décisions du sommet vers la base, en fonction de l'importance stratégique perçue attribuée à certains dossiers. Par ailleurs, cela semble avoir contribué à l'incertitude entourant le

mandat actuel de l'EDSN et les circonstances où l'équipe est appelée à mener des activités de coordination.

4.3.7 Accès au soutien et aux outils requis

L'évaluation a donné l'occasion d'évaluer les déterminants (autres que ceux liés à la surveillance et à la coordination) qui contribuent à la capacité du Portefeuille d'assurer des services juridiques de qualité répondant aux besoins de ses clients. Le soutien fourni par le Secteur du droit public, l'accès aux bons outils, et le perfectionnement professionnel continu offert aux conseillers juridiques du PSPDI sont particulièrement pertinents.

Soutien fourni par le Secteur du droit public

Certaines des unités spécialisées au sein du Secteur du droit public accordent une aide cruciale aux conseillers juridiques du PSPDI, dans les SJM comme dans les bureaux régionaux. Pas moins de 87 % des conseillers juridiques qui ont participé à l'enquête ont indiqué qu'ils avaient eu des interactions avec certaines de ces unités. La Section du droit international, administratif et constitutionnel, la Section des droits de la personne, et le Centre du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels ont été les unités les plus souvent consultées par les conseillers juridiques du PSPDI. La vaste majorité de ceux qui ont traité avec ces unités se sont dits très satisfaits ou satisfaits du soutien qui leur a été fourni.

Les conclusions des entrevues réalisées dans le cadre de l'évaluation ont confirmé ces tendances. Le soutien fourni par ces unités a été qualifié de généralement efficace et réactif. Étant donné la nature des dossiers gérés par le Portefeuille, de nombreuses questions liées à la *Charte* ou à la *Constitution* de façon plus générale sont à traiter rapidement. Le Secteur du droit public a bien réussi à dispenser ces conseils d'expert.

Accès aux outils requis

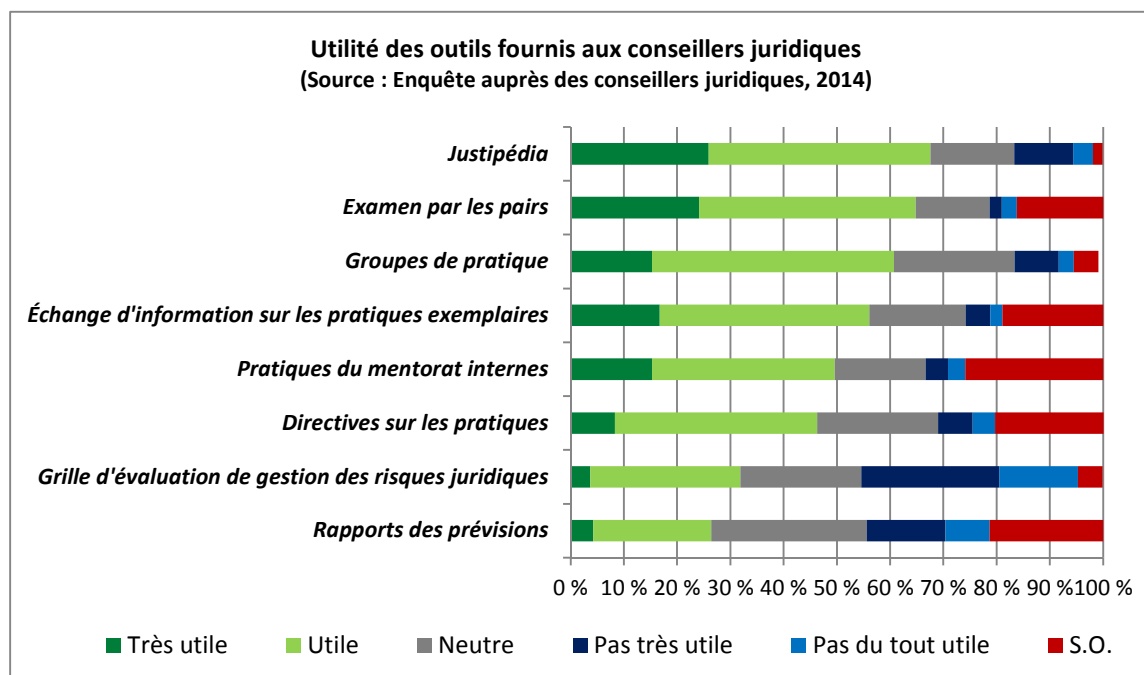
Le Portefeuille s'est donné un certain nombre d'outils et de processus qui devraient faciliter le travail des conseillers juridiques individuels. Certains ont été mis en œuvre au niveau du Portefeuille ou du Ministère, tandis que d'autres sont des initiatives propres à un SJM ou un bureau régional.

Les conseillers juridiques du PSPDI qui ont participé à l'enquête réalisée dans le cadre de l'évaluation ont été priés de coter certains de ces outils. Les résultats, qui sont illustrés à la

figure 24, confirment que certains outils sont plus pertinents lorsqu'il s'agit d'appuyer le travail des conseillers juridiques.

- *Justipédia* : Justipédia a été lancé au cours de la période de référence de l'évaluation; il s'agit du portail du savoir juridique du ministère de la Justice du Canada. Il a pour objet de consolider les outils de connaissances juridiques actuels afin de créer un dépôt national unique. Il est devenu pleinement opérationnel en février 2012 après un projet pilote en 2011. Les conclusions de l'enquête confirment que les conseillers juridiques y voient désormais l'un des outils les plus utiles. Près de 70 % des personnes interrogées ont dit que Justipédia est très utile ou utile pour leur travail. Les entrevues menées dans le cadre de cette évaluation ont fait constater que l'une des limitations actuelles de Justipédia est le fait qu'il ne peut contenir de renseignements secrets, ce qui est souvent requis par les conseillers juridiques du PSPDI.
- *Groupes de pratique* : Un des principaux objets de Justipédia est d'appuyer les groupes de pratique, qui donnent aux conseillers juridiques l'occasion de se réunir périodiquement pour échanger et partager des connaissances dans des domaines d'intérêt pour leur pratique. Parmi les nombreux groupes de pratique établis dans tout le Ministère, un certain nombre ont trait spécifiquement au Portefeuille SPDI, comme les groupes de pratique de la Citoyenneté et de l'Immigration, du Droit correctionnel, du Droit de la sécurité nationale et de la cybersécurité. Les conclusions de l'enquête révèlent que ces groupes ont été favorablement cotés pour leur utilité. Pendant les entrevues, les groupes de pratique ont aussi été perçus comme très utiles, particulièrement pour la tribune qu'ils constituent pour les conseillers juridiques des SJM et des bureaux régionaux pour se consulter sur leurs domaines d'intérêt.

Figure 24 : Utilité des outils fournis aux conseillers juridiques



- *Examen par les pairs* : Davantage un processus qu'un outil, les examens par les pairs ont lieu de façon continue, officiellement et officieusement. Les conclusions de l'enquête et des entrevues indiquent que ce processus contribue pour beaucoup à appuyer le travail des conseillers juridiques du PSPDI.
- *Grille d'évaluation de gestion des risques juridiques* : Comme l'indique la figure 24, la grille actuelle que les conseillers juridiques sont appelés à utiliser pour communiquer les risques juridiques n'a pas fait l'objet d'une évaluation favorable. Un peu plus de 30 % des personnes interrogées ont jugé la grille très utile (4 %) ou utile (28 %). En particulier, la grille a aussi fait l'objet des évaluations les plus négatives parmi tous les outils énumérés : 26 % des répondants ont dit qu'elle n'était pas très utile et 15 % qu'elle n'était pas du tout utile. Les résultats n'ont pas varié sensiblement entre les conseillers juridiques travaillant dans un SJM et ceux travaillant dans un bureau régional. Les entrevues menées dans le cadre de l'évaluation, ainsi que les études de cas, ont reflété dans une large mesure les résultats de l'enquête. Les conseillers juridiques travaillant avec les SJM évaluent constamment les risques juridiques par leur travail de consultation. Ils ont souligné l'importance d'adapter leur approche et leur stratégie de communication pour refléter les besoins de leurs clients et la culture organisationnelle d'ensemble dans laquelle ils travaillent. Ils n'ont pas perçu que

l'utilisation d'un outil normalisé est l'approche la plus indiquée pour s'acquitter de leur rôle. Quant aux conseillers juridiques travaillant dans les bureaux régionaux, ils ont un long historique d'utilisation de la grille d'évaluation des risques dans la gestion de leurs dossiers de contentieux dans iCase. Les résultats de l'enquête semblent indiquer que la grille peut servir des objectifs ministériels plus vastes pour la surveillance et la gestion des ressources, plutôt que d'appuyer activement le travail des avocats plaidants dans les dossiers individuels.

- *Autres instruments* : Alors qu'ils peuvent aider les conseillers juridiques dans leur travail quotidien, certains des autres instruments sont aussi destinés à informer les hauts fonctionnaires aux tendances globales dans le travail du Portefeuille. C'est particulièrement le cas pour les rapports des prévisions, dont l'objet est précisément de signaler aux hauts fonctionnaires les cas particulièrement complexes ou délicats qui s'annoncent. Cela explique, en partie, l'évaluation plus faible de l'utilité parmi les répondants à l'enquête.

Perfectionnement professionnel

L'accès aux outils contribue pour beaucoup à faire en sorte que les conseillers juridiques maintiennent les connaissances et l'expertise dont ils ont besoin dans leur domaine de pratique particulier. Pour compléter ces outils, les conseillers juridiques peuvent aussi participer à diverses activités de perfectionnement professionnel. Ainsi, la Direction du développement professionnel offre un large éventail d'activités d'apprentissage à tous les conseillers juridiques travaillant au ministère de la Justice. Au niveau du Portefeuille, il y a une journée annuelle d'apprentissage consacrée aux questions se rapportant plus particulièrement à la sécurité publique, à la défense et à l'immigration. Enfin, chaque SJM et bureau régional tient typiquement des activités ponctuelles d'apprentissage en cours d'année.

L'enquête auprès des conseillers juridiques indique que plus des deux tiers des répondants (68 %) étaient soit très satisfaits (10 %) soit satisfaits (58 %) du perfectionnement professionnel alors offert. Il est ressorti des entrevues que la diversité des domaines du droit relevant du Portefeuille fait qu'il est difficile d'offrir systématiquement des activités de formation pertinentes. Certains conseillers juridiques interrogés dans le cadre de l'évaluation ont indiqué que les sujets traités pendant les journées d'apprentissage du Portefeuille coïncident rarement avec leur pratique. Dans le cas des bureaux régionaux, de rigoureuses restrictions de déplacement réduisent considérablement l'accès à ces activités.

Les gestionnaires interviewés dans le cadre de l'évaluation ont généralement reconnu que, bien que le Ministère puisse répondre à une gamme de besoins de perfectionnement professionnel, il

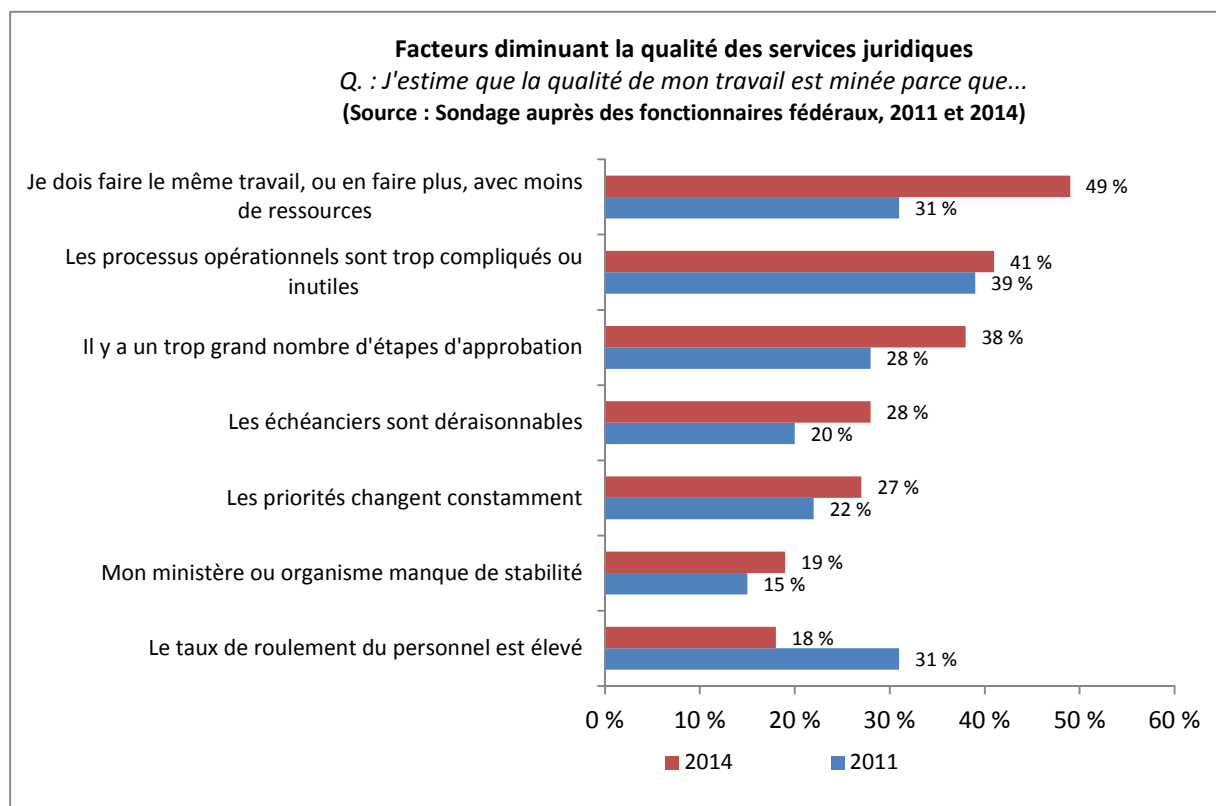
serait avantageux d'ouvrir davantage l'accès aux activités d'apprentissage externes. Cependant, les contraintes budgétaires actuelles limitent la capacité du Portefeuille d'élargir l'accès à ces types d'activités de formation.

Facteurs perçus touchant la qualité

Au-delà de l'accès aux outils adéquats et au perfectionnement professionnel, divers facteurs systémiques peuvent avoir un effet négatif sur la capacité des conseillers juridiques d'assurer des services juridiques de qualité. Dans deux sondages auprès des fonctionnaires fédéraux (2011 et 2014), les conseillers juridiques du PSPDI ont signalé un certain nombre de ces facteurs, qui sont résumés à la figure 25³⁹. Entre autres choses, ces résultats indiquent que le fait d'avoir à faire la même chose ou davantage avec moins de ressources est une plus grande préoccupation en 2014 qu'en 2011. Cependant, le fort roulement de personnel est moins problématique en 2014 qu'en 2011.

³⁹ Le Secrétariat du Conseil du Trésor administre ces sondages auprès des fonctionnaires fédéraux. Les résultats sont accessibles en ligne à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2014/introduction-fra.asp>.

Figure 25 : Facteurs diminuant la qualité des services juridiques



4.4 Rendement – démonstration de l'efficacité et de l'économie

Les conclusions de l'évaluation décrites dans les sous-sections précédentes du rapport indiquent que le Portefeuille a géré la prestation d'un niveau accru de services juridiques aux ministères et organismes clients. Les conclusions de l'évaluation révèlent également que, ce faisant, le Portefeuille a dans une large mesure répondu aux besoins d'aide juridique de ces clients. Cette sous-section aborde maintenant la question de savoir si le Portefeuille a mis en œuvre les mesures voulues pour maximiser l'atteinte des résultats, et limiter l'utilisation des ressources.

Le cadre d'optimisation des processus

Après le budget fédéral de 2012, et conformément aux engagements qu'il a pris dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit, le ministère de la Justice a lancé une initiative ministérielle appelée l'optimisation des processus. Le but de cette initiative était de gérer la demande et les coûts de prestation des services juridiques et de réaliser des économies par

diverses mesures, dont une réduction de 72 ETP employés comme conseillers juridiques par le Ministère. Quatre portefeuilles devaient contribuer à la réduction du nombre d'ETP, y compris celui du Portefeuille SPDI, avec une réduction prévue de 23 ETP sur une période de trois ans (2012-2013 à 2014-2015).

Les composantes initiales de l'optimisation des processus figurent au tableau 6. Elles couvrent à la fois les services de consultation et de contentieux et elles varient par leur nature. Dans certains cas, il s'agit d'accroître la surveillance, ce qui concerne l'organisation du travail au sein des SJM et des bureaux régionaux. Dans d'autres cas, des cibles précises sont établies, comme dans le cas de l'analyse comparative appliquée aux dossiers d'immigration. Enfin, le recours accru aux parajuristes comporte une double composante de recrutement et de formation pour accroître le recours à ces personnes.

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

Services de consultation	Services de contentieux
<ul style="list-style-type: none"> • Faire une sélection préliminaire et établir la priorité des demandes des clients • Réduire le nombre d'avocats dans les dossiers de plus de deux clients • Suivre les dossiers de plus de deux LA • Surveiller les dossiers dépassant 75 heures • Appliquer les principes de gestion de projet aux principaux dossiers • Augmenter le recours aux parajuristes 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une analyse comparative de certains dossiers d'immigration • Appliquer l'approche de la gestion de projet aux grands dossiers • Négocier dès le départ le niveau de service avec les clients • Surveiller les dossiers de plus de deux LA ou 100 heures (réduire de 4,5 % le temps consacré aux dossiers de contentieux) • Accroître le recours aux parajuristes

Au cours de la période de référence de l'évaluation, le Portefeuille SPDI a procédé à la mise en œuvre de diverses initiatives, y compris, de façon plus prédominante, les suivantes :

- *Dossiers multi-clients* : En janvier 2012, le Portefeuille a mis en œuvre le processus multi-clients, qui s'appliquait à tout le travail de consultation mettant en cause trois ou plus de trois ministères ou organismes clients du PSPDI. Selon cette initiative, les chefs de tous les SJM affectés à un dossier multi-clients devaient travailler avec une personne désignée au sein du Bureau de la SPGA pour nommer un avocat responsable de l'affectation. Il s'agissait d'éviter les scénarios où chaque SJM travaillant à un tel dossier désignerait un avocat responsable, au risque d'en mettre trop ou de doubler les efforts. Selon la nature du dossier et l'étendue du travail requis, l'avocat responsable est essentiellement le gestionnaire de projet du dossier, qui est appelé à attribuer des tâches précises aux autres conseillers juridiques, au besoin.

- *Analyse comparative* : En avril 2013, le Portefeuille a terminé la mise en œuvre de l'initiative d'analyse comparative. Cette initiative était inspirée par le fait que les ministères clients sont sous le coup de pressions pour réduire leurs budgets juridiques. L'objet de l'initiative était d'établir des repères ou des cibles pour le temps consacré à certains types de dossiers de contentieux pour que, globalement, les dossiers de faible à moyenne complexité prennent moins de temps. Au départ, l'initiative couvrait les demandes de permission entendues par la Section de la protection des réfugiés (SPR) de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié dans les dossiers de faible complexité et à risque faible ou moyen. En novembre 2013, l'initiative a été étendue aux demandes de permission entendues par la SPR dans les dossiers de complexité moyenne ou à risque faible ou moyen. Pendant la même période, le Portefeuille a lancé un projet pilote pour établir des lignes directrices régissant le temps maximal à consacrer aux exposés additionnels des arguments dans les contrôles judiciaires du SPR de faible ou moyenne complexité et à risque faible ou moyen où le gouvernement est l'intimé.
- *Examen préliminaire des demandes des clients* : Les chefs des SJM ont été invités à négocier, selon qu'il y avait lieu, des processus d'exclusion des questions de moindre complexité. Plutôt que d'affecter un conseiller juridique, le SJM devait fournir des modèles et des précédents à être utilisés par les représentants des clients dans ces dossiers.

Certes, le Portefeuille a mené d'autres activités, y compris la surveillance des dossiers, mais elles ne semblent pas avoir été systématiquement documentées.

Résultats au moment de l'évaluation

Le Portefeuille a fait des progrès dans diverses initiatives d'optimisation, tandis que d'autres résultats devraient se concrétiser d'ici quelques années, après la période de référence de l'évaluation.

Les entrevues menées dans le cadre de l'évaluation indiquent que le protocole multi-clients a été mis en œuvre et semble avoir été raisonnablement bien reçu par les conseillers juridiques et les ministères et organismes clients. Les conclusions de l'évaluation indiquent que cette initiative a répondu à une perception des ministères ou organismes clients selon laquelle certains dossiers semblaient mobiliser trop de personnel, ce qui soulève des préoccupations quant aux coûts. Les conseillers juridiques interviewés dans le cadre de l'évaluation ont aussi signalé que le protocole multi-clients reflétait dans une large mesure les pratiques existantes dans un certain nombre de

SJM et, par conséquent, ne demandaient pas de changements fondamentaux des pratiques opérationnelles.

Les données administratives sur l'initiative d'analyse comparative traduisent des résultats positifs. Pendant la première phase de la mise en œuvre de l'initiative, qui a couvert les demandes de permission entendues par la SPR dans les dossiers de faible complexité et à risque faible ou moyen, la proportion des dossiers répondant aux repères fixés est passée de 58 % à 82 % entre 2011-2012 et 2013-2014. Cela a amené une réduction d'environ 5 ETP du nombre d'heures consacrées à ces dossiers en 2013-2014. Bien qu'elles ne soient qu'en partie disponibles pour les autres composantes de l'initiative, les données semblent aussi déboucher sur une réduction du nombre d'heures investies dans les types ciblés de dossiers d'immigration.

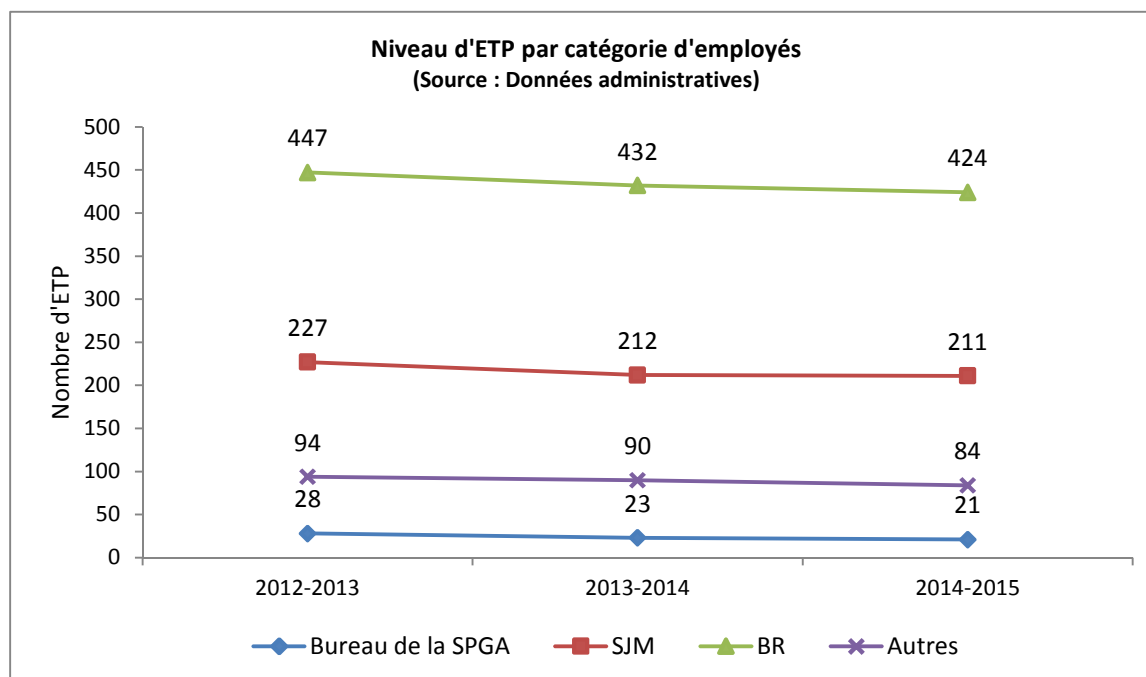
Les conclusions de l'évaluation indiquent également que l'exclusion des questions de consultation de faible complexité a été mise en œuvre dans certains des SJM du Portefeuille. Les entrevues menées dans le cadre de l'évaluation confirment que certains des clients du PSPDI gèrent désormais ces types de dossiers avec un minimum d'intervention de leurs SJM.

Les conclusions de l'évaluation indiquent que le Portefeuille a l'intention de recourir davantage aux parajuristes, car cet aspect de l'initiative n'est pas encore pleinement mis en œuvre.

Réduction du nombre d'ETP affectés au Portefeuille

Malgré l'augmentation du volume global des services juridiques fournis par le Portefeuille pendant la période de référence de l'évaluation, le nombre d'ETP affectés au Portefeuille a diminué dans la dernière partie de la période, qui a coïncidé avec la mise en œuvre de l'initiative d'optimisation des processus. Comme l'illustre la figure 26, le nombre total d'ETP affectés au Portefeuille a diminué de 7 %, passant de 796 ETP à la fin de 2012-2013 à 740 ETP en date du 20 février 2015. Toutes les sous-composantes du Portefeuille ont connu une réduction de leur niveau d'ETP, mais les plus touchées ont été le Bureau de la SPGA (réduction de 25 % des ETP), suivi des autres services comme le Secteur du droit public et le Secteur du contentieux des affaires civiles (réduction de 10 %), les SJM (réduction de 7 %), et les bureaux régionaux (réduction de 5 %).

Figure 26 : Niveau d'ETP par catégorie d'employés



Il y a aussi eu une réduction de la proportion d'heures attribuées aux LA-2 comparativement aux LA-1 au cours de la période de l'évaluation, particulièrement dans le travail de consultation. La mise en œuvre du Modèle de pratique du droit a poussé les gestionnaires à attribuer le travail juridique aux avocats du niveau le plus approprié, dans la mesure du possible, notamment en ayant recours aux conseillers juridiques les plus chevronnés pour les questions plus complexes et à haut risque. Le recours aux parajuristes dans les dossiers de contentieux a augmenté également au cours de la même période, ce qui constitue une autre mesure d'économie. Une nouvelle initiative à l'échelle du Ministère consiste à permettre aux gestionnaires d'« emprunter » du personnel parajuriste d'un effectif de personnes formées prêtes à travailler sur demande dans tout le Ministère (et par conséquent n'obligeant pas les gestionnaires à garder des parajuristes à leur effectif quel que soit le niveau de demande de leurs services). Cette initiative représente une autre mesure d'économie qui fera l'objet d'un projet pilote dans le cadre des changements mis en œuvre pour l'Examen des services juridiques en 2015.

Réalisations d'ensemble

Tout en reconnaissant qu'il n'est pas encore possible d'évaluer l'effet de certaines des mesures prises dans le cadre de l'optimisation des processus, les conclusions de l'évaluation indiquent

que le Portefeuille a instauré des mesures visant à maximiser l'atteinte de résultats, tout en gardant au minimum l'utilisation des ressources.

5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette section du rapport présente les conclusions relatives à chacun des enjeux de l'évaluation abordés dans le rapport et sont suivies de recommandations là où il y a lieu.

5.1 Pertinence

Réponse au besoin et aux priorités du gouvernement fédéral

Le travail du Portefeuille SPDI est hautement intégré dans les opérations continues de ses ministères et organismes clients. Par son travail de consultation, de contentieux et de législation, le Portefeuille aide les ministères et organismes à s'acquitter de leur mandat en leur donnant un soutien juridique crucial pour l'accomplissement de leurs opérations, à mettre en œuvre de nouvelles politiques, de nouveaux programmes ou de nouvelles initiatives législatives, ou à participer à des activités de contentieux.

Pendant la période de référence de l'évaluation, la demande de services du Portefeuille n'a pas cessé de croître. Parmi les facteurs qui ont contribué à cette tendance, il faut mentionner l'accroissement de la complexité des questions juridiques auxquelles font face les ministères et organismes clients, et dont certaines viennent du désir d'appliquer des solutions hautement intégrées à de nouveaux défis de politique.

Dans ce contexte, il y a un puissant argument à faire valoir pour assurer la bonne coordination des services juridiques. Le besoin de convergence, particulièrement dans les dossiers mettant en cause de multiples ministères et organismes, ou là où les volumes de litiges sont très grands (comme en droit de l'immigration), nécessite des mécanismes efficaces de surveillance et de coordination. Les conclusions de l'évaluation révèlent que le Portefeuille a su formuler une vision claire pour la coordination du travail de contentieux dans les dossiers relatifs à l'immigration et au statut de réfugié. Il n'a pas encore de vision claire dans d'autres domaines du droit couverts par son mandat.

Réponse aux priorités du gouvernement fédéral

Des changements fondamentaux aux processus applicables à l'immigration et au statut de réfugié, un vaste programme législatif axé sur la loi et l'ordre, et de nouvelles mesures de sécurité nationale et de répression du terrorisme ont été au nombre des priorités fédérales qui ont mobilisé des ressources considérables au sein du Portefeuille SPDI. Ce travail s'est ajouté au soutien opérationnel continu que le Portefeuille assure à l'ensemble des ministères et organismes fédéraux.

Alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

La loi donne au ministre de la Justice la responsabilité de faire fonction de conseiller juridique officiel de tous les ministères et organismes fédéraux, et le charge des intérêts de la Couronne dans tout litige où elle est partie. Cette structure hautement centralisée facilite une approche cohérente de la prestation des services juridiques, qui doit systématiquement tenir compte des considérations de droit et de politique. Le Portefeuille SPDI, comme tous les autres, joue un rôle crucial d'appui au ministre de la Justice, par ses activités opérationnelles et de gestion.

5.2 Conception du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration

Mandat du Portefeuille

Le mandat du Portefeuille comporte deux dimensions complémentaires. En premier lieu, dans une perspective opérationnelle, il appuie directement les SJM qui sont de son ressort, et les bureaux régionaux dans le travail qu'ils accomplissent. Le PSPDI agit par des affectations de budget et de ressources et par la mise en œuvre d'initiatives de gestion à l'échelle du Ministère ou du Portefeuille. En second lieu, le mandat du Portefeuille a aussi une dimension liée à la gestion du droit de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration. Cela se fait par la surveillance, la coordination et la mise à disposition d'outils et de ressources de connaissances.

Ces deux dimensions du rôle du Portefeuille sont généralement bien comprises, à la fois par les gestionnaires et par les conseillers juridiques travaillant à des dossiers particuliers. C'est particulièrement important pour aider les conseillers juridiques à apprécier les initiatives couvrant ces deux dimensions du mandat du Portefeuille et à y travailler.

Composition

Le Portefeuille a vu sa composition évoluer au fil des ans, passant d'entité unique articulée sur les questions d'immigration, à un regroupement de neuf entités couvrant un éventail beaucoup plus vaste de questions de politique. Bien qu'il doive inévitablement y avoir des fluctuations de la mesure dans laquelle toutes les composantes du Portefeuille partagent les mêmes objectifs et priorités, la composition actuelle du Portefeuille s'appuie sur une très solide justification. Il y a un certain chevauchement dans l'éventail des dossiers dont doivent s'occuper toutes les composantes du Portefeuille, particulièrement pour ce qui est de la sécurité publique et de la sécurité nationale.

Comme la collaboration doit, de temps à autre, déborder le Portefeuille, l'évaluation n'a pas fait constater d'obstacles systématiques qui limiteraient la capacité des composantes du Portefeuille de collaborer avec les ministères ou organismes fédéraux appartenant à d'autres portefeuilles.

Structure et processus de gouvernance

Les gestionnaires du Portefeuille participent à des structures et processus qui facilitent l'échange d'information et la collaboration entre les SJM et les bureaux régionaux. Ces structures ont facilité la circulation d'information relative aux initiatives du Portefeuille et du Ministère, ainsi qu'aux questions juridiques de sécurité nationale et d'immigration.

Afin d'appuyer ses opérations continues, de même que la mise en œuvre d'initiatives ministérielles (comme celles concernant l'optimisation des processus), le Portefeuille recueille et analyse les données sur les finances et le rendement. La valeur de cette information est essentiellement fonction de son exactitude. Dans le cas des données d'iCase, il y a certains problèmes d'uniformité, particulièrement dans l'approche utilisée pour l'ouverture des dossiers de consultation et la consignation du travail de soutien au contentieux. Mise à part ces limitations, le Portefeuille est en mesure d'accéder à des données et des renseignements utiles sur les services qu'il assure, ce qui appuie la gestion continue du Portefeuille et les mécanismes de responsabilisation comme la présente évaluation.

5.3 Rendement

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

5.3.1 Atteinte des résultats

Soutien fourni par le Portefeuille

Au cours de l'exercice 2013-2014, le Portefeuille SPDI a géré activement environ 25 000 dossiers, qui ont demandé plus de 700 000 heures de travail juridique. Un peu plus des deux tiers (67 %) de ces heures ont été pour du travail de contentieux, tandis que 29 % l'ont été pour du travail de consultation et le reste (4 %) pour du travail de législation. Comme on l'a déjà vu, le volume de travail n'a pas cessé d'augmenter au cours de la période de référence de l'évaluation. Dans le cas des heures de travail de contentieux, il y a eu une augmentation de 72 % de 2008-2009 à 2013-2014, tandis que l'augmentation du nombre d'heures de consultation a été de 53 %, bien que cela puisse être, dans une large mesure, attribué à la création de deux nouveaux SJM en 2009-2010.

CIC affiche les plus hauts niveaux de travail de contentieux dans le PSPDI. En 2013-2014, plus de 10 000 dossiers de contentieux étaient associés à ce ministère. La tendance du travail de contentieux effectué pour CIC pendant la période de référence de l'évaluation était en partie attribuable aux changements législatifs qui ont permis de corriger d'importants arriérés accumulés de demandes d'immigration et de statut de réfugié adressées à la Commission de l'immigration et du statut de réfugié. L'ASFC, la GRC et le SCC ont aussi été particulièrement actifs dans les activités de contentieux.

Les bureaux régionaux, de même que la Direction du contentieux (qui couvre la RCN) se sont chargés de la plus grosse partie du travail de contentieux du PSPDI, tandis que les SJM ont assuré le soutien au contentieux, particulièrement par le maintien de communications continues avec les ministères et organismes clients. La vaste majorité des dossiers de contentieux auxquels le Portefeuille a travaillé étaient de complexité faible ou moyenne, et à risque faible ou moyen. Environ 1 % des dossiers de contentieux sont considérés comme très complexes ou à haut risque. Il faut noter que, pendant la période de référence de l'évaluation, une bonne proportion de dossiers de contentieux ont été fermés sans faire l'objet d'une évaluation de leur niveau de complexité ou de risque.

Essentiellement par suite de la mise en œuvre du Modèle de pratique du droit, il y a eu une augmentation du niveau de travail de contentieux effectué par des conseillers juridiques LA-01, et une diminution correspondante de l'intervention des conseillers juridiques LA-02.

Pour ce qui est du travail de consultation, le niveau d'appui assuré aux ministères et organismes clients est dans une large mesure déterminé par l'éventail et l'intensité des initiatives de politique auxquelles les ministères et organismes se sont livrés. Dans la première partie de la période de référence de l'évaluation, CIC a demandé le plus haut niveau de consultation, pour effectuer la conception et la mise en œuvre d'importantes réformes des processus relatifs à l'immigration et au statut de réfugié. Plus tard, l'ASFC et le SCRS ont connu d'importantes augmentations de la demande de travail de consultation, pendant la mise en œuvre de leurs initiatives de sécurité nationale.

Les SJM sont les premiers responsables de la prestation de services de consultation, mais les données indiquent que les bureaux régionaux ont aussi travaillé, dans une certaine mesure, à la prestation de ces services. Tout à fait dans le sens de la tendance observée dans le travail de contentieux, la mise en œuvre du Modèle de pratique du droit a entraîné certains déplacements de la distribution du travail, depuis les LA-02 vers les LA-01.

Pour le travail de contentieux et de consultation, les unités spécialisées du Secteur du droit public ont assuré un appui important aux conseillers juridiques du PSPDI.

Capacité de répondre aux besoins des clients

Le but ultime du Portefeuille SPDI est d'offrir des services juridiques de qualité à ses ministères et organismes clients. Pour les fins de l'évaluation, la qualité a été définie comme la capacité du Portefeuille de répondre aux besoins des clients en offrant des services juridiques au moment opportun, adaptés au besoin et utiles.

Tant l'évaluation de la satisfaction des clients menée par le Ministère en 2011 que les conclusions de la présente évaluation font ressortir un haut niveau de satisfaction parmi les ministères et organismes clients. Les représentants des clients qui ont participé au processus d'évaluation ont indiqué qu'ils étaient en mesure de participer à l'évaluation du risque juridique et d'utiliser les renseignements juridiques qui leur ont été donnés pour prendre des décisions éclairées.

À la lumière des conclusions de l'évaluation, il semble que les ministères et organismes clients veulent de plus en plus participer activement à l'évaluation du risque juridique relié à leurs dossiers et comprennent le raisonnement sur lequel s'appuient les avis fournis par les conseillers juridiques du PSPDI. Dans certaines circonstances, les ministères et organismes clients semblent plus disposés à assumer de plus grands risques juridiques. Cela renforce la notion selon laquelle,

bien que l'évaluation et les avis juridiques soient l'affaire des conseillers juridiques, ce sont les ministères et organismes clients qui prennent les décisions finales, en s'appuyant sur diverses considérations d'ordre juridique, stratégique et politique.

Incidences des efforts de coordination et de surveillance

Pendant la période de référence de l'évaluation, l'ECNC a travaillé activement à la coordination des dossiers d'immigration. S'appuyant sur le cadre contenu dans le *Livre bleu*, l'équipe a assuré un appui important au travail des conseillers juridiques affectés aux dossiers de contentieux concernant les affaires relatives à l'immigration et au statut de réfugié, qui représentent le plus gros volume de travail de contentieux effectué par le Portefeuille. L'équipe a aussi aidé à la coordination des dossiers autres que d'immigration, qui sont typiquement de haut profil et concernent plusieurs ministères et organismes clients. L'évaluation a révélé, par contre, que la participation de l'ECNC aux dossiers autres que d'immigration ne repose pas sur un cadre aussi clair que celui qui se trouve dans le *Livre bleu* pour les dossiers autres que d'immigration. Cela a contribué, en partie tout au moins, aux points de vue non convergents exprimés au sujet de l'ECNC et de sa contribution aux dossiers autres que d'immigration.

L'ECNC a contribué à la coordination du travail de consultation sur la sécurité nationale. Cette équipe a apporté une aide directe à la SPGA pour ce qui est de sa responsabilité fonctionnelle du travail de consultation. Par son offre de connaissances poussées des questions de sécurité nationale, l'ECNC a aussi appuyé directement certains des ministères et organismes clients qui se consacrent davantage à la sécurité nationale. La fonction hautement spécialisée de l'ECNC, conjuguée au fait qu'elle n'existe que depuis 2013, a contribué au fait que son travail et, par extension, sa contribution, demeurent imparfaitement compris dans l'ensemble du Portefeuille. Comme l'ECNC, le travail de l'EDSN ne semble pas s'appuyer sur un cadre clairement défini, ce qui pourrait susciter des contestations, particulièrement en ce qui a trait à l'autre travail de consultation fourni par les SJM hautement spécialisés en questions de sécurité nationale.

Accès au soutien et aux outils requis

En plus du soutien qu'ils reçoivent du Secteur du droit public, les conseillers juridiques du PSPDI ont accès à divers outils et processus qui appuient la qualité de leur travail et contribuent à la convergence des avis juridiques donnés au nom du ministère de la Justice. Le portail des connaissances juridiques du Ministère (Justipédia), les groupes de pratique et les examens par les pairs sont perçus comme particulièrement utiles à cet égard. En outre, les conseillers juridiques

ont accès à certaines activités professionnelles, bien que les contraintes budgétaires aient limité leur capacité de prendre des formations plus spécialisées.

L'outil qui n'a généralement pas été perçu favorablement est la grille d'évaluation des risques juridiques. Cette grille ne semble pas convenir particulièrement bien au cadre de consultation dans lequel travaillent de nombreux SJM et, même s'ils l'ont utilisée dans le cadre du processus d'entrée des données dans iCase, les avocats plaidants ne semblent pas la trouver particulièrement utile pour la gestion de leurs dossiers. Il faut noter, par contre, que la collecte des données de l'évaluation des risques dans iCase contribue à des fins de rapports plus vastes, au niveau du Portefeuille.

L'évaluation a relevé certains problèmes d'uniformité d'entrée des données dans iCase, particulièrement en ce qui a trait au soutien à la législation et au contentieux (que certains groupes ont parfois codé comme travail de consultation et d'autres comme travail de contentieux). Pour la prochaine évaluation, il devrait aussi y avoir des données disponibles sur les niveaux de risque associés aux dossiers de consultation.

5.3.2 Efficience et économie

Le Portefeuille a mis en œuvre des mesures pour maximiser l'atteinte de ses résultats, tout en limitant l'utilisation de ses ressources.

Le cadre ministériel fourni par l'initiative d'optimisation des processus lancée en 2012 a guidé diverses mesures d'efficience au sein du Portefeuille. À noter particulièrement l'initiative d'analyse comparative applicable aux dossiers de contentieux en matière d'immigration et de statut de réfugié. Puisqu'ils mobilisent la plus grande partie des ressources du Portefeuille, ces dossiers présentent la meilleure occasion de réaliser une plus grande efficience. C'est particulièrement le cas pour les dossiers qui sont au bas de l'échelle de complexité et de risque. Les premières conclusions confirment que l'initiative d'analyse comparative donne des résultats positifs. Une plus grande proportion de dossiers d'immigration et de statut de réfugié sont désormais traités au prix d'un investissement moindre du temps des conseillers juridiques. Le Portefeuille cherche également à mettre en œuvre d'autres sous-composantes de l'initiative d'analyse comparative, il et recueille les données requises pour en mesurer les incidences.

D'autres mesures ont également été mises en œuvre, et notamment le protocole multi-clients et la sélection préliminaire des demandes des clients dans les dossiers de consultation de faible

complexité, mais les incidences de ces initiatives ne peuvent pas encore se mesurer aussi facilement.

D'autres mesures d'efficience, comme l'intensification du recours aux parajuristes, étaient toujours en voie de mise en œuvre au moment de l'évaluation.

5.4 Recommandations

Les recommandations de l'évaluation sont énumérées ci-après.

5.4.1 Clarté des rôles et responsabilités

Un problème survenu pendant l'évaluation est le manque de clarté relativement aux rôles de l'ECNC et de l'EDSN, particulièrement en ce qui a trait au travail juridique dans les dossiers de sécurité nationale menés par le personnel du PSPDI dans les SJM et les régions. Les avocats ont indiqué qu'ils avaient une compréhension relativement limitée du mode de fonctionnement de ces deux entités, même ceux qui avaient déjà travaillé avec elles à des dossiers. En particulier, ils ne comprenaient pas pourquoi certains dossiers étaient choisis pour être gérés par l'ECNC ou l'EDSN.

Recommandation 1 : Il est recommandé de clarifier les rôles et responsabilités de l'ECNC et de l'EDSN, particulièrement dans le contexte d'autre travail qu'effectue le PSPDI pour la sécurité nationale.

Réponse de la direction :

D'accord.

Les rôles et responsabilités de l'EDSN et surtout de l'ENCC ont changé au cours des dernières années par suite de l'élargissement du mandat. À cet égard, il importe de veiller à ce que les rôles et responsabilités de ces deux unités soient bien compris au sein du Portefeuille.

5.4.2 Uniformité de l'entrée des données dans iCase

Le PSPDI s'est employé activement à mesurer et à améliorer son rendement. Cependant, l'évaluation a fait ressortir que les SJM n'ont pas d'approche cohérente de l'ouverture des

dossiers de consultation, particulièrement des dossiers qui nécessitent peu de travail. Certains conseillers juridiques ont consigné ce travail sous *dossiers généraux de consultation*, tandis que d'autres ont ouvert un nouveau dossier de consultation distinct pour chaque affaire. À moins que les pratiques ne soient uniformisées, la capacité des données d'appuyer les mesures fiables de rendement sera limitée.

En second lieu, le travail de soutien au contentieux fourni par les SJM ne semble pas être consigné de façon uniforme. Certains SJM consignent ce travail dans la catégorie *consultation*, alors que d'autres SJM l'ont consigné dans la catégorie *contentieux*. Ces manques d'uniformité des pratiques de collecte des données à l'échelle du Portefeuille peuvent diminuer l'utilité globale des données recueillies.

Enfin, la collecte des données relatives à la législation est vraisemblablement incomplète, particulièrement entre les années 2008-2009 et 2009-2010. De plus, vers la fin de la production du rapport, l'évaluation a permis de mettre au jour une anomalie au titre de la déclaration des heures de travail de législation dans au moins un SJM, ce qui a compliqué la comparaison de l'activité législative des ministères individuels.

Recommandation 2 : Il est recommandé que le PSPDI mette complètement en œuvre le protocole d'iCase pour améliorer l'intégrité d'ensemble des données d'iCase.

Réponse de la direction :

D'accord.

Nous souscrivons à la recommandation et appuyons totalement la mise en œuvre du nouveau protocole iCase dans tout le Portefeuille.

En ce qui concerne le manque d'uniformité entre les SJM en matière d'inscription des heures de soutien au contentieux, le Portefeuille a, en 2013, fourni à tous ses SJM des lignes directrices pour l'inscription des heures consacrées au soutien du contentieux et leur a fait part de l'importance d'employer une méthode uniforme d'inscription des données. Selon les données récentes, l'inscription du travail de soutien au contentieux se fait dans les règles.

Concernant la lacune au titre de l'inscription des heures liées à la législation, une anomalie a été rapportée dans une unité de SJM et a été corrigée. De plus, grâce aux modifications proposées au modèle de financement des services juridiques pour l'ensemble du Ministère, de telles anomalies de collecte de données ne pourront plus se produire.

5.4.3 Formation

L'enquête auprès des conseillers juridiques indique que plus des deux tiers des répondants (68 %) étaient soit très satisfaits (10 %) soit satisfaits (58 %) du perfectionnement professionnel actuellement offert. Pendant les entrevues, ils ont signalé que la diversité des domaines du droit couverts par le Portefeuille est si grande qu'il est difficile d'offrir systématiquement des activités de formation pertinentes. Certains conseillers juridiques interviewés dans le cadre de l'évaluation ont indiqué que les sujets présentés pendant les journées d'apprentissage du Portefeuille correspondaient rarement à leur domaine de pratique. Dans le cas des bureaux régionaux, il y a des restrictions rigoureuses de déplacement qui réduisent considérablement l'accès à ces activités.

Les gestionnaires interviewés dans le cadre de l'évaluation reconnaissent généralement que, bien que le Ministère puisse répondre à un éventail de besoins de perfectionnement professionnel, il serait avantageux d'ouvrir l'accès à des activités d'apprentissage externes. Cependant, les contraintes budgétaires actuelles limitent la capacité du Portefeuille d'ouvrir l'accès à ces types d'activités d'apprentissage.

Recommandation 3 : Il est recommandé d'examiner les besoins de formation des conseillers juridiques du PSPDI pour déterminer les lacunes actuelles et explorer des façons innovatrices et rentables d'offrir/de donner cette formation.

Réponse de la direction :

D'accord.

Le PSPDI s'engage à promouvoir un milieu de travail qui favorise et facilite l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel de tous les avocats, y compris fournir des occasions de formation à l'extérieur du Ministère.

Annexe A :
Grille d'évaluation

Cadre d'évaluation du Portefeuille SPDI

Enjeu de l'évaluation du PSPDI	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes
Pertinence			
Besoin continu du Portefeuille SPDI	1. Dans quelle mesure le PSPDI répond-il aux besoins du gouvernement du Canada et des ministères et organismes clients fédéraux?	Étendue, portée et nature de la demande de services juridiques du PSPDI (contentieux, services de consultation juridique, gestion et pratique du droit), par rapport aux cas et aux dossiers du Portefeuille SPDI	Rapports d'iCase du PSPDI/analyse Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel du PSPDI/entrevues Clients du PSPDI/entrevues
		Tendances (passées, courantes et prévues) des enjeux de sécurité publique, de sécurité nationale, de défense et d'immigration exigeant des services juridiques fédéraux	Rapports des tendances/analyse Personnel du PSPDI/entrevues Clients du PSPDI/entrevues
Alignement sur les priorités du gouvernement	2. Dans quelle mesure les activités du PSPDI sont-elles alignées sur (1) les priorités du gouvernement du Canada et (2) les priorités stratégiques du ministère de la Justice?	Mesure dans laquelle le travail du PSPDI est aligné sur les besoins du gouvernement du Canada	Personnel du PSPDI/entrevues Clients du PSPDI/entrevues Personnel du Ministère/entrevues
		Dans quelle mesure les activités du PSPDI s'alignent-elles sur (1) les priorités du gouvernement du Canada et (2) les priorités stratégiques du ministère de la Justice	Discours du Trône, budget fédéral/analyse Priorités stratégiques du Ministère/analyse AAP/analyse PSPDI plan des activités/analyse RPP/RMR
Alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	3. Dans quelle mesure les activités du PSPDI s'alignent-elles sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?	Mesure dans laquelle les activités du PSPDI s'alignent sur (1) les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et (2) les obligations et le cadre juridiques (nationaux et internationaux) du gouvernement du Canada	Pouvoirs constitutionnels et législatifs/analyse AAP/analyse
Conception du portefeuille			
Conception du PSPDI	4. Le mandat et les objectifs du PSPDI sont-ils clairs?	Éléments probants, portée et clarté du mandat et des objectifs du PSPDI	Historique du PSPDI/analyse contextuelle Plans des activités/analyse Personnel du PSPDI/entrevues
	5. La composition des SJM du PSPDI est-elle correcte compte tenu des besoins de services juridiques du gouvernement du Canada?	Caractère approprié de la composition des SJM du PSPDI par rapport aux besoins de services juridiques du gouvernement du Canada et au mandat et aux objectifs du PSPDI	Historique du PSPDI/analyse contextuelle Plans des activités/analyse Personnel et clients du PSPDI/entrevues ou groupes de discussion Personnel du Ministère/entrevues

Enjeu de l'évaluation du PSPDI	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes
	6. Les structures de gouvernance du PSPDI sont-elles appropriées, bien comprises et appliquées conformément aux attentes?	Caractère approprié des structures de gouvernance du PSPDI telles que prévues	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel et clients du PSPDI/entrevues ou groupes de discussion
	7. Les processus du PSPDI (p. ex., coordination et communication) sont-ils structurés de façon à permettre au Portefeuille d'atteindre ses résultats escomptés?	Caractère approprié du PSPDI selon les plans pour soutenir l'atteinte des résultats	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel et clients du PSPDI/entrevues ou groupes de discussion
Capacité de surveillance et d'évaluation du rendement du PSPDI	8. Le PSPDI dispose-t-il d'une capacité suffisante pour appuyer l'amélioration continue de la qualité, la mesure du rendement et l'évaluation?	Capacité et ressources suffisantes, y compris méthodes/systèmes, pour appuyer l'amélioration continue de la qualité, la mesure du rendement et l'évaluation	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel du PSPDI/entrevues
Rendement			
Atteinte des résultats escomptés			
<i>Résultats directs</i>			
	9. Dans quelle mesure le PSPDI offre-t-il des services juridiques rentables et de qualité?	Nature et portée des activités et services juridiques du PSPDI par rapport aux besoins/exigences du gouvernement du Canada	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Rapports d'iCase/analyse Dossiers de contentieux/analyse
		Nature, nombre de stratégies et d'outils qu'utilise le PSPDI pour évaluer, planifier et gérer les coûts de la prestation des services juridiques	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Entrevues du personnel du PSPDI/analyse Études de cas du PSPDI/analyse
		Utilité des outils	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Entrevues du personnel du PSPDI/analyse Études de cas du PSPDI/analyse
		Nombre ou pourcentage de dossiers plaidés par le PSPDI selon la nature et la portée de la complexité et du risque juridique	Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Rapports d'iCase/analyse Dossiers de contentieux/analyse

Enjeu de l'évaluation du PSPDI	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes
		Niveau de l'effort consacré à la prestation des services de contentieux du PSPDI (selon la nature et la portée de la complexité et du risque juridique des dossiers, et le type et la nature des enjeux)	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Rapports d'iCase/analyse Dossiers de contentieux/analyse
		Proportion de dossiers du PSPDI concernant plus d'un client	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Rapports d'iCase/analyse Dossiers de contentieux/analyse
		Niveau de l'effort consacré à la prestation des services de consultation juridique du PSPDI (selon les dossiers concernant un seul client et plus d'un client, et selon le type et la nature des enjeux)	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Rapports d'iCase/analyse Dossiers de contentieux/analyse
		Nombre/type/nature des efforts de gestion et de pratique du droit du PSPDI (p. ex., outils, ressources) axés sur l'assurance de la qualité de la prestation des services juridiques (planifiés/entrepris)	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel et clients du PSPDI/entrevues ou groupes de discussion Études de cas du PSPDI/analyse
		Nombre/type/nature des séances et exposés de formation et de perfectionnement professionnel (p. ex., groupes de pratique) présentés et résultats obtenus	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Rapports de séances de perfectionnement/analyse Rapports/analyse Personnel du PSPDI/entrevues Clients/entrevues Dossiers du Groupe de pratique/analyse
		Mesure dans laquelle les clients du PSPDI sont satisfaits de la rapidité, de la réactivité, de l'utilité et de la qualité globale des services juridiques du PSPDI par rapport aux coûts du service fourni.	Enquête sur la satisfaction des clients du Ministère/analyse Entrevues de clients du PSPDI ou groupes de discussion/analyse Personnel du Ministère/entrevues Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Études de cas du PSPDI/analyse

Enjeu de l'évaluation du PSPDI	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes
	10. Dans quelle mesure la sensibilisation/compréhension, au sein du gouvernement fédéral, pour ce qui est des problèmes juridiques et des options pour l'atténuation du risque juridique ont-elles été améliorées?	Stratégies et outils qu'utilise le PSPDI pour améliorer la sensibilisation et la compréhension pour ce qui est des problèmes juridiques et des options pour atténuer le risque Nature/niveau de sensibilisation/compréhension parmi les ministères et organismes fédéraux clients pour ce qui est des problèmes juridiques et des options pour l'atténuation du risque juridique	Dossiers administratifs du PSPDI/examen Personnel du PSPDI/entrevues Commentaires sur les activités de formation et de perfectionnement professionnel/analyse Études de cas/analyse Études de cas/analyse Clients/entrevues
Résultats intermédiaires			
	11. Dans quelle mesure le PSPDI contribue-t-il à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du gouvernement du Canada, conformément à la primauté du droit?	Preuves que l'approche du PSPDI est efficace pour l'application d'une approche coordonnée, uniforme et souple qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques du gouvernement du Canada Preuves que l'approche du PSPDI est efficace pour atteindre une méthode coordonnée, uniforme et souple qui contribue à l'atteinte des objectifs opérationnels du gouvernement du Canada	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel et clients du PSPDI/groupes de discussion Études de cas du PSPDI/analyse Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel et clients du PSPDI/groupes de discussion Études de cas du PSPDI/analyse
	12. Dans quelle mesure le PSPDI contribue-t-il au fait que les ministères et organismes fédéraux sont mieux en mesure de s'acquitter de leur mandat et de gérer leurs risques juridiques?	Tendances des résultats obtenus par la Couronne dans les dossiers de contentieux Nombre et pourcentage des dossiers dans lesquels le risque juridique est considéré comme élevé, et nature des stratégies que le PSPDI dégage et recommande pour gérer/atténuer le risque Nature/efficacité des structures et processus pour gérer et atténuer les risques aux niveaux stratégique et opérationnel	Rapports de rendement/analyse Dossiers de contentieux du PSPDI/analyse Entrevues des clients du PSPDI/analyse Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Études de cas du PSPDI/analyse Entrevues des clients du PSPDI/analyse Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Études de cas du PSPDI/analyse

Enjeu de l'évaluation du PSPDI	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes
		Mesure dans laquelle le PSPDI et les clients s'engagent/travaillent efficacement ensemble pour gérer/atténuer les risques (de façon formelle et informelle)	Entrevues des clients du PSPDI/analyse Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Études de cas du PSPDI/analyse
		Mesure dans laquelle les clients évaluent que le PSPDI contribue à 1. leur capacité de s'acquitter de leur mandat et 2. la détermination et l'évaluation des risques juridiques liés aux dossiers des clients	Dossiers de contentieux du PSPDI/analyse Avis des clients du PSPDI/groupes de discussion Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Études de cas du PSPDI/analyse
		Mesure dans laquelle les décideurs du gouvernement perçoivent que le PSPDI contribue au processus de prise de décisions et de gestion du risque juridique	Avis des clients du PSPDI/groupes de discussion Personnel du Ministère/entrevues Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Études de cas du PSPDI/analyse
		Ampleur/nature des conseils juridiques du PSPDI qui contribuent à l'élaboration de lois et de politiques chez les clients	Avis des clients du PSPDI/groupes de discussion Dossiers juridiques du PSPDI/analyse Études de cas du PSPDI/analyse
Résultat ultime			
	13. Dans quelle mesure le PSPDI contribue-t-il à des services juridiques de qualité pour seconder le gouvernement fédéral?	Cumulatif	Cumulatif/analyse de la contribution
Effizienz et économie			
Démonstration de l'effizienz et de l'économie	14. Le PSPDI a-t-il utilisé les ressources de façon appropriée et rentable?	Priorités et activités du budget et du plan de travail par rapport aux extraits produits par le PSPDI	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Budget et Plan des activités du PSPDI/analyse Accords avec les clients du PSPDI/analyse Personnel du PSPDI/entrevues
		Caractère approprié des structures, processus et outils de gestion pour soutenir l'effizienz et l'efficacité des services (p. ex., combinaison d'ETP, heures de travail par rapport à la complexité et au niveau du risque juridique du dossier)	Structures et processus de gouvernance du PSPDI/analyse Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel et clients du PSPDI/entrevues ou groupes de discussion

Enjeu de l'évaluation du PSPDI	Questions d'évaluation	Indicateur de rendement	Sources de données/méthodes
		Mesure dans laquelle les rôles et responsabilités de soutien d'une prestation rentable sont communiqués aux juristes du Ministère et compris par ceux-ci	Structures et processus de gouvernance du PSPDI/analyse Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel et clients du PSPDI/entrevues ou groupes de discussion
		Type/nature des défis (p. ex., dotation, soutien interne, y compris technologies de l'information) qui influent sur la capacité d'atteindre des résultats rentables	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Budget et plan des activités du PSPDI/analyse Personnel du PSPDI/entrevues
		Nature/mesure des efforts du PSPDI, y compris sensibilisation des clients et stratégies de gestion conjointes, pour offrir des services juridiques de façon rentable (efforts antérieurs, courants et prévus)	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel du PSPDI/entrevues
		Plans des ressources humaines du PSPDI/besoins par rapport au profil réel	Ressources humaines du PSPDI/analyse
	15. Le PSPDI est-il capable de fournir des services juridiques et d'assurer une coordination stratégique nationale efficace, appropriée et suffisante, en fonction de la demande actuelle et prévue?	Niveau, portée et nature des activités du PSPDI et des clients par rapport à la demande de services juridiques, y compris coordination stratégique nationale	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Entrevues du personnel du PSPDI/analyse Accords avec les clients du PSPDI/analyse Entrevues des clients du PSPDI/analyse
	16. Les activités du PSPDI sont-elles suffisamment intégrées et coordonnées pour appuyer l'atteinte des résultats escomptés?	Niveaux, portée et nature de l'intégration et de la collaboration au sein (1) au PSPDI, (2) du ministère de la Justice, (3) des ministères et organismes clients et du milieu extérieur (c.-à-d. national et international)	Dossiers administratifs du PSPDI/analyse Personnel du PSPDI/entrevues Personnel du Ministère/entrevues Clients du PSPDI/entrevues Études de cas du PSPDI/analyse
	17. Y a-t-il d'autres façons d'offrir les mêmes services?	Tendances des modèles de pratique du droit/prestation de services (au Ministère, dans le secteur privé, au niveau international) pour la prestation de services juridiques (1) en général et (2) pour les questions particulières de sécurité publique, de sécurité nationale, de défense et d'immigration?	Analyse de la conjoncture/analyse Groupes de discussion avec le personnel et les clients du PSPDI/analyse

Annexe B :
Modèle logique

Modèle logique du PSPDI

Le modèle logique du Portefeuille SPDI est une représentation « cartographique » au niveau stratégique qui indique les objectifs, les activités, les extrants et les résultats escomptés que le PSPDI vise à réaliser. Il constitue le fondement de l'évaluation.

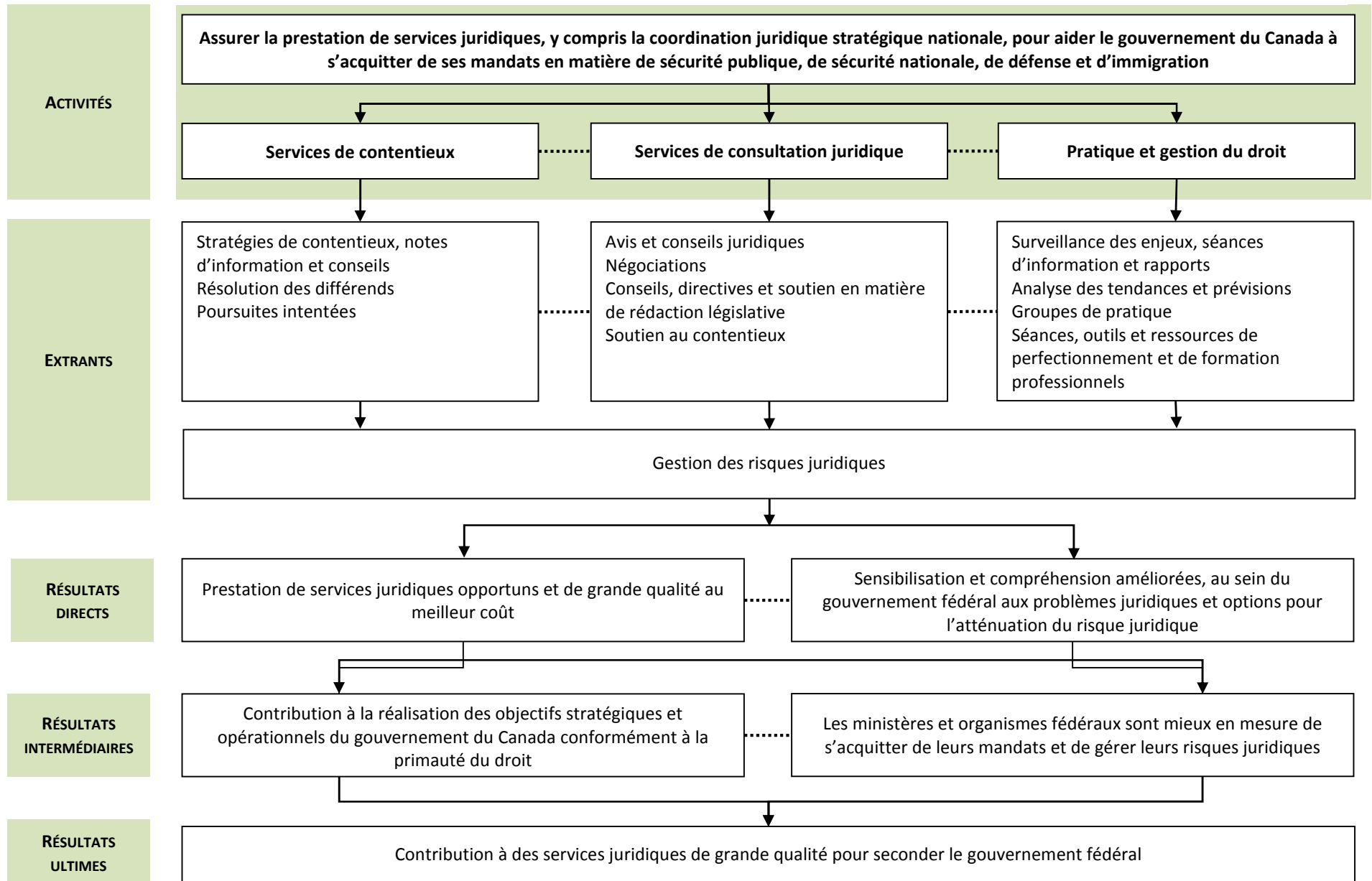
Il importe de signaler que le Modèle logique du PSPDI est un outil stratégique de haut niveau. Il n'est pas destiné à refléter les structures et processus organisationnels du PSPDI, ni les liens hiérarchiques qu'on y trouve. Il vise à présenter les activités fondamentales, les extrants et les résultats escomptés du PSPDI comme portefeuille.

Le modèle logique présenté à la page suivante indique quatre activités transcendantes du PSPDI. Elles créent des extrants, produits ou services réalisés par le PSPDI sous sa supervision directe. Les conseils juridiques, par exemple, constituent un extrant qu'il est facile de repérer et d'attribuer au travail du PSPDI. Les produits constituent les répercussions ou les résultats visés des activités et des extrants. Ce modèle logique présente trois niveaux de résultats :

- Les *résultats directs* sont les résultats immédiats des activités du PSPDI et les extrants se situent généralement dans la zone d'influence ou de contrôle du Portefeuille.
- Les *résultats intermédiaires* sont les résultats auxquels le PSPDI contribue, mais qui ne font pas partie de la zone d'influence ou de contrôle directe du PSPDI. Par exemple, l'ensemble des activités et des extrants particuliers du PSPDI, comme les conseils juridiques, doivent déboucher directement sur la prestation de services juridiques de qualité et rentables. Les ministères et organismes clients tiennent compte des conseils juridiques du PSPDI en fonction des priorités stratégiques du gouvernement, et d'autres considérations opérationnelles ou stratégiques. Le travail du PSPDI contribue aux décisions et aux actions de ses clients, ce qui augmente leur capacité de s'acquitter de leur mandat et de gérer leurs risques juridiques.
- Le *résultat ultime* correspond au deuxième résultat stratégique du Ministère : des services juridiques de qualité élevée pour seconder le gouvernement fédéral. Le travail du PSPDI contribue à l'atteinte de ce résultat.

Le modèle logique présenté ci-dessous est suivi d'une description narrative.

**Modèle logique du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI) –
(à l'exclusion de la Section des crimes de guerre et des Cas de la Section 9 de la LIPR)**



Activités et extraits du PSPDI

Les principales activités de services juridiques que mène le PSPDI sont des services de contentieux et de consultation juridique. Conformément à l'importance qu'accorde le Ministère aux services juridiques de qualité et rentables, le PSPDI entreprend de nombreuses activités de pratique et de gestion du droit qui soutiennent et favorisent le niveau de service attendu. Conformément à l'approche de la gestion des risques juridiques du Ministère, le PSPDI détermine et évalue les risques juridiques liés aux dossiers juridiques qui préoccupent ses clients et/ou qui peuvent avoir une incidence plus grande sur le gouvernement du Canada. La coordination stratégique nationale des questions et des dossiers juridiques est intégrée à l'ensemble des services fournis par le Portefeuille, selon qu'il y a lieu, et, comme on l'indique précédemment dans le présent profil, certaines structures et certains processus spécifiques améliorent continuellement cette fonction.

Voici un aperçu des trois activités interreliées :

Services de consultation juridique

Les services de consultation juridique regroupent un éventail d'activités, y compris la recherche, la rédaction et la production d'avis et de conseils juridiques. Compte tenu du volume élevé d'initiatives de politique et de législation provenant des clients du PSPDI, le soutien juridique pendant l'élaboration et l'approbation des politiques et les processus législatif et parlementaire sont d'importantes activités. Les services de consultation juridique comprennent aussi le soutien au contentieux.

Les principaux résultats des services de consultation juridique sont les avis et les conseils juridiques, les négociations, les conseils, les instructions et le soutien en matière de rédaction législative, et le soutien au contentieux. Cela peut comprendre des dossiers concernant un seul client ou des clients multiples.

Services de contentieux

Les Services de contentieux du PSPDI regroupent un éventail d'activités liées aux besoins stratégiques, organisationnels et généraux des clients. Ils comprennent la consultation des clients pour explorer les options et stratégies de contentieux, la préparation de stratégies de contentieux, le soutien au règlement des différends et l'engagement de poursuites. La coordination stratégique et la gestion des risques juridiques font partie intégrante des services de contentieux offerts.

Pratique et gestion du droit

Le PSPDI mène et appuie des initiatives de gestion et de pratique du droit favorisant l'avancement des pratiques optimales dans son travail avec les ministères clients. Ainsi, il surveille les dossiers juridiques et prépare des notes d'information et des rapports connexes, de même que des analyses et des prévisions des tendances juridiques liées aux questions juridiques et aux initiatives de pratique des services juridiques. Les groupes de pratique, les séances de formation et de perfectionnement professionnel, et l'élaboration et l'application d'outils et de ressources pour faciliter la gestion des connaissances et la prestation du service sont des éléments essentiels de la gestion et de la pratique du droit au PSPDI.

Gestion du risque juridique

La gestion du risque juridique est une activité intégrée et un extrant de tout le travail juridique qu'effectue le PSPDI dans le sens de l'approche du Ministère.

Résultats directs du PSPDI

Le travail du PSPDI donne deux résultats directs. Voici le premier :

Des services juridiques de qualité et rentables.

Les activités du PSPDI sont conçues pour la prestation de services juridiques de qualité et rentables. Comme les services juridiques de l'ensemble du Ministère, le PSPDI prend une part active aux efforts pour assurer une approche rentable de la prestation des services. Compte tenu de la nature des priorités, des dossiers et des enjeux des clients du PSPDI, la coordination stratégique nationale est un élément clé qui influe sur la qualité des services offerts.

Le second résultat direct est le suivant :

Connaissance et compréhension améliorées, au sein du gouvernement fédéral, des questions juridiques et des options d'atténuation du risque juridique.

Le PSPDI joue un rôle crucial en améliorant la connaissance et la compréhension, dans les ministères et organismes du gouvernement fédéral, des questions juridiques et des options d'atténuation du risque juridique dans les dossiers de sécurité publique, de sécurité nationale, et de défense et d'immigration. La coordination stratégique et la gestion du risque juridique sont intégrées dans l'ensemble des services juridiques du PSPDI.

Résultats intermédiaires du PSPDI

Le travail du PSPDI produit deux résultats intermédiaires interdépendants :

Contribution à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du gouvernement du Canada, conformément à la primauté du droit.

Dans toutes ses activités, le PSPDI contribue à la prestation efficiente et efficace de services juridiques de qualité à ses clients des milieux de politique et opérationnels. Comme l'indique ce profil, il s'agit d'un milieu opérationnel complexe et à facettes multiples. Les efforts du PSPDI sont destinés à soutenir et à faire avancer les priorités et les opérations des clients. Son action influe sur la prise de décisions, sans la contrôler.

Ministères et organismes du gouvernement mieux en mesure de s'acquitter de leur mandat et de gérer leurs risques juridiques.

Le PSPDI travaille en collaboration avec les clients et des responsables gouvernementaux afin de cerner des options et des stratégies pour prévenir, atténuer ou gérer efficacement le risque juridique. Compte tenu de la nature souvent interreliée des dossiers et des enjeux des clients du PSPDI, il est important que la gestion du risque juridique englobe, de façon stratégique et synergique, une approche pangouvernementale.

Résultat ultime du PSPDI

Comme tous les services juridiques du Ministère, les activités du PSPDI sont reliées au résultat définitif escompté du Ministère :

Contribution à des services juridiques de qualité élevée pour seconder le gouvernement du Canada.

Annexe C :
Instruments de collecte des données

Guide d'entrevue – Représentant(e) du Portefeuille SPDI (Gestion)

Le ministère de la Justice a embauché *Prairie Research Associates Inc.* (PRA), une entreprise de recherche, pour soutenir l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec des personnes travaillant au Portefeuille, avec des représentants du ministère de la Justice du Canada et avec des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI et ceux d'autres ministères non-clients du Portefeuille SPDI.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sous réserve des exceptions suivantes : la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, l'Initiative d'interdiction de territoire pour des raisons de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, et le Bureau de la gestion des affaires.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Nous voudrions, avec votre permission, enregistrer numériquement l'entretien pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé, une fois l'étude terminée.

Enfin, certaines questions pourraient s'avérer sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous passerons outre à ces questions.

Nota : Sauf indication contraire, toute référence du présent guide d'entrevue au travail du Portefeuille SPDI est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-procureur général adjoint (SPGA), celui de tous les Services juridiques ministériels (SJM) au sein du Portefeuille et celui des bureaux régionaux sur les dossiers du Portefeuille SPDI.

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et responsabilités actuels. Quels sont vos interlocuteurs au sein du Portefeuille?

Pertinence du travail effectué au Portefeuille SPDI

2. À votre avis, quels sont les principaux facteurs qui obligent le Portefeuille SPDI à jouer un rôle d'intégration et de coordination relativement à la prestation des services juridiques du Portefeuille à ses clients? [Q1, 2]
3. De quelle façon la demande de services au Portefeuille a-t-elle évolué au cours des cinq dernières années? Quels ont été les principaux changements, le cas échéant? De quelle façon le Portefeuille a-t-il répondu à ces changements? [Q2]
4. À votre avis, de quelle façon le programme du gouvernement en matière de sécurité nationale, de sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), de défense ou d'immigration influe-t-il sur la prestation des services juridiques par les conseillers juridiques du Portefeuille SPDI? Quels sont les effets escomptés du programme, le cas échéant, sur le rôle que joue le Portefeuille? [Q1, 2]

Conception du Portefeuille

5. Au fil du temps, le rôle et la composition du Portefeuille se sont transformés afin de suivre l'évolution du mandat et des besoins de ses ministères et organismes clients. Le mandat et les objectifs que poursuit actuellement le Portefeuille sont-ils clairement compris au sein de votre équipe? Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du Portefeuille, quels sont, à votre avis, ses principaux points forts? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficacité et/ou l'efficacités de la structure et de la composition du Portefeuille? [Q4, 5]
6. À votre avis, le Portefeuille SPDI fournit-il des services juridiques à l'agencement de ministères et d'organismes fédéraux le plus approprié à la réalisation du programme du gouvernement en matière de sécurité nationale et de sécurité publique? Dans la négative, quels autres ministères ou organismes faudrait-il idéalement y inclure ou quels ministères ou organismes devraient en être exclus?
7. L'Équipe de coordination nationale du contentieux (ECNC) appuie le travail du sous-procureur général adjoint (SPGA), du SPGA délégué et du Portefeuille en général. Dans le contexte actuel, quel est, à votre avis, le principal apport de l'ECNC? Quels changements, s'il en est, permettraient d'accroître l'apport de l'ECNC? [Q6, 7]

8. Le travail du sous-procureur général adjoint (SPGA) et de certains SJM reçoit également l'appui de l'Équipe juridique sur la sécurité nationale (EJSN). Dans le contexte actuel, quel est, à votre avis, le principal apport de l'EJSN? Quels changements, s'il en est, permettraient d'accroître l'apport de l'EJSN? [Q6, 7]
9. Le SPGA (Direction du contentieux) est responsable de la gestion des dossiers de contentieux en matière de sécurité nationale. Dans certaines circonstances, le Groupe de la sécurité nationale (GSN) apporte son appui à ce travail. De quelle façon le travail effectué par la Direction du contentieux est-il coordonné avec celui du Portefeuille SPDI? [Q6, 7]
10. Dans quelle mesure le travail effectué par le Secteur des politiques est-il coordonné avec celui du Portefeuille SPDI? [Q6, 7]
11. À votre avis, quelles sont les répercussions, s'il en est, du travail effectué par le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement du ministère de la Justice (CSNR) et le coordonnateur de la Sécurité nationale sur celui du Portefeuille SPDI? [Q6, 7]
12. Le SPGA du Portefeuille SPDI assume la responsabilité fonctionnelle du travail exécuté par les conseillers juridiques des bureaux régionaux pour les clients du PSPDI. Quelles sont, d'après vous, les principales difficultés à surmonter pour assurer la cohérence du travail des bureaux régionaux? Quels changements, s'il en est, permettraient d'améliorer cet aspect précis du rôle de coordination assuré par le Portefeuille? [Q6, 7]
13. Veuillez décrire de quelle façon le Portefeuille SPDI gère les risques juridiques en collaboration avec les ministères clients. En particulier, quels sont les principaux outils, stratégies, comités ou structures actuellement employés pour aider à la gestion des risques juridiques? À votre avis, dans quelle mesure sont-ils efficaces et/ou efficaces? Quel rôle les clients ont-ils joué dans la gestion de ces risques? [Q10]
14. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration entre le Portefeuille et d'autres sections spécialisées ou portefeuilles (p. ex., le Secteur du droit public, la Direction du contentieux et la Direction des services législatifs)? Dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace? Quel changement, s'il en est, permettrait d'améliorer la collaboration? [Q10]
15. Dans l'ensemble, existe-t-il des obstacles systémiques qui limitent la capacité du Portefeuille à atteindre les résultats escomptés? Le cas échéant, pouvez-vous décrire ces obstacles et expliquer ce qu'il convient de faire pour les régler? [Q7]

16. Le Bureau de la gestion des affaires (BGA) est chargé d'analyser les enjeux et les besoins d'affaires liées au travail du Portefeuille. Dans quelle mesure le BGA peut-il produire l'information nécessaire pour surveiller efficacement le travail du Portefeuille et la réalisation des résultats escomptés? Quel changement, s'il en est, permettrait d'accroître la capacité du BGA? [Q8]

Rendement – Efficacité

17. Comment décririez-vous la capacité actuelle du Portefeuille à évaluer, à planifier et à gérer aussi bien la qualité (utilité, souplesse, cohérence et rapidité) que les coûts des services juridiques offerts? Quels changements, s'il en est, permettraient d'accroître cette capacité? [Q9]

18. Veuillez décrire ce que vous considérez comme les principaux effets des activités de perfectionnement professionnel sur le travail des conseillers juridiques (groupes de pratique, séances de formation, exposés, etc.). Devrait-on modifier le type et la gamme de questions abordées par le perfectionnement professionnel (p. ex., les activités de perfectionnement professionnel sont-elles suffisantes pour appuyer le travail du Portefeuille SPDI)? Dans l'affirmative, veuillez décrire. [Q9]

19. À votre avis, le degré de connaissance et de compréhension des risques juridiques s'est-il amélioré au cours des cinq dernières années parmi les ministères et organismes clients? Le cas échéant, selon vous, quelle a été la contribution essentielle du Portefeuille à ce résultat? Dans la négative, veuillez expliquer pourquoi. Que faut-il faire de plus? [Q10]

20. Comment décrivez-vous la nature, le degré et l'ampleur de l'intégration et de la collaboration au sein du Portefeuille SPDI et, de façon générale, entre le Portefeuille SPDI et Justice Canada? [Q16]

21. Selon vous, quelles sont les principales réalisations du Portefeuille en vue d'assurer une approche coordonnée, uniforme et souple des questions juridiques liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), à la défense et à l'immigration? À quel point êtes-vous satisfait(e) de ce niveau de coordination? Quels changements, s'il en est, permettraient d'accroître cette coordination? [Q11, 12]

22. À votre avis, quelles sont les principales difficultés que le Portefeuille doit surmonter pour atteindre les résultats escomptés? [Q10, 11, 12]

Rendement – Efficience et économie

23. Depuis 2012, le Portefeuille a mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour rendre son utilisation des ressources plus efficace (notamment les initiatives liées à l'analyse comparative et à l'optimisation des processus). À votre avis, dans quelle mesure ces initiatives ont-elles été bien communiquées aux gestionnaires du Portefeuille SPDI et sont-elles bien comprises par eux? [Q14]
24. Veuillez décrire ce que vous percevez comme étant les résultats clés obtenus à ce jour en matière de maximisation de l'efficience. [Q14, 16]
25. Est-ce qu'il reste des difficultés qui nuisent à la capacité du Portefeuille SPDI d'obtenir les résultats escomptés efficacement? Quels changements, le cas échéant, permettraient d'améliorer les processus et les outils afin de maximiser l'utilisation des ressources au sein du Portefeuille? [Q14, 16]
26. Compte tenu de la quantité limitée de ressources disponibles actuellement, quelles sont les principales difficultés que vous vous attendez à devoir surmonter pour répondre à la demande de services prévue pour le Portefeuille? [Q15]
27. Existe-t-il, dans les autres portefeuilles de Justice Canada ou dans d'autres juridictions, des éléments des pratiques ou des modèles de gestion en matière juridique que le Portefeuille SPDI aurait avantage à adopter afin d'accroître son efficience ou son efficacité? Dans l'affirmative, veuillez les décrire. [Q17]

Conclusion

28. Avez-vous d'autres observations à faire sur le travail du Portefeuille SPDI?

Merci de votre participation

Guide d'entrevue – Représentant(e) du Portefeuille SPDI (SJM)

Le ministère de la Justice a embauché *Prairie Research Associates Inc.* (PRA), une entreprise de recherche, pour soutenir l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec des personnes travaillant au Portefeuille, avec des représentants du ministère de la Justice du Canada et avec des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI et ceux d'autres ministères non-clients du Portefeuille SPDI.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sous réserve des exceptions suivantes : la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre et l'Initiative d'interdiction de territoire pour des raisons de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, qui font l'objet d'évaluations distinctes, et le Bureau de la gestion des affaires.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice 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.

Nous voudrions, avec votre permission, enregistrer numériquement l'entretien pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé, une fois l'étude terminée.

Enfin, certaines questions pourraient s'avérer sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous passerons outre à ces questions.

Nota : Sauf indication contraire, toute référence du présent guide d'entrevue au travail du Portefeuille SPDI est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-procureur général adjoint (SPGA), celui de tous les Services juridiques ministériels (SJM) au sein du Portefeuille et celui des bureaux régionaux sur les dossiers du Portefeuille SPDI.

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et vos responsabilités actuels. Quels sont vos interlocuteurs au sein du Portefeuille?

Pertinence du travail effectué au Portefeuille SPDI

2. Compte tenu des questions juridiques que votre ministère client traite, en particulier les questions liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), à la défense ou à l'immigration, veuillez décrire de quelle façon la demande de services juridiques à votre SJM a évolué au cours des cinq dernières années. Quel a été le plus important changement, le cas échéant? [Q2]
3. Dans le contexte actuel, le rôle d'intégration et de coordination que le Portefeuille joue pour appuyer votre travail, particulièrement à l'égard de la sécurité nationale, de la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), de la défense ou de l'immigration, est-il nécessaire en permanence? [Q1, 2]
4. À votre avis, de quelle façon le programme du gouvernement en matière de sécurité nationale, de sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), de défense ou d'immigration influe-t-il sur la prestation des services juridiques par les conseillers juridiques du Portefeuille SPDI? Quels sont les effets escomptés du programme, le cas échéant, sur le rôle que joue le Portefeuille? [Q1, 2]

Conception du Portefeuille

5. Au fil du temps, le rôle et la composition du Portefeuille se sont transformés afin de suivre l'évolution du mandat et des besoins de ses ministères et organismes clients. Le mandat et les objectifs que poursuit actuellement le Portefeuille sont-ils clairement compris au sein de votre SJM? Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du Portefeuille, quels sont, à votre avis, ses principaux points forts? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficacité de la structure et de la composition du Portefeuille? [Q4, 5]
6. À votre avis, le Portefeuille SPDI fournit-il des services juridiques à la combinaison de ministères et d'organismes fédéraux la plus appropriée à la réalisation du programme du gouvernement en matière de sécurité nationale et de sécurité publique? Dans la négative, quels autres ministères ou organismes faudrait-il idéalement y inclure ou quels ministères ou organismes devraient en être exclus?
7. L'Équipe de coordination nationale du contentieux (ECNC) appuie le travail du Portefeuille. [Q6, 7]
 - a. Veuillez décrire les interactions qui ont eu lieu entre votre SJM et l'ECNC.

- b. Dans le contexte actuel, quel est le principal apport de l'ECNC, à votre avis? Quels changements, s'il en est, permettraient de rehausser le travail de l'ECNC?
8. Le travail du Portefeuille jouit également de l'appui de l'Équipe juridique sur la sécurité nationale (EJSN). Dans le contexte actuel, à votre avis, quel est le principal apport de l'EJSN? Quels changements, s'il en est, permettraient de rehausser le travail de l'EJSN? [Q6, 7]
9. Le SPGA du Portefeuille SPDI assume la responsabilité fonctionnelle du travail exécuté par les conseillers juridiques des bureaux régionaux pour les clients du Portefeuille SPDI. Quelles sont, d'après vous, les principales difficultés à surmonter pour assurer la cohérence du travail des bureaux régionaux? Quels changements, s'il en est, permettraient d'améliorer cet aspect précis du rôle de coordination assuré par le Portefeuille? [Q6, 7]
10. Veuillez décrire les stratégies ou processus principaux utilisés actuellement pour aider votre SJM à gérer les risques juridiques. Selon vous, à quel point ont-ils été efficaces? Quel rôle les clients jouent-ils dans la gestion de ces risques? [Q10]
11. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration entre votre SJM et les services spécialisés de Justice Canada (p. ex., le Secteur du droit public, la Direction du contentieux, la Direction des services législatifs)? Dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace? Quel changement, s'il en est, permettrait d'améliorer la collaboration? [Q10]

Rendement – Efficacité

12. Dans l'ensemble, comment décrivez-vous la capacité actuelle du Portefeuille à évaluer, à planifier et à gérer aussi bien la qualité (utilité, souplesse, cohérence et rapidité) que les coûts des services juridiques offerts par les SJM? Quel changement, s'il en est, permettrait d'accroître cette capacité? [Q9]
13. Veuillez décrire ce que vous considérez comme les principaux effets des activités de perfectionnement professionnel sur le travail des conseillers juridiques au sein de votre SJM (groupes de pratique, séances de formation, exposés etc.). Devrait-on modifier le type et la gamme de questions abordées par le perfectionnement professionnel (p. ex., les activités de perfectionnement professionnel sont-elles suffisantes pour appuyer le travail du Portefeuille SPDI)? Dans l'affirmative, veuillez décrire. [Q9]
14. À votre avis, le degré de connaissance et de compréhension des risques juridiques de votre ministère ou organisme client s'est-il amélioré au cours des cinq dernières années? Le cas

échéant, selon vous, quelle a été la contribution essentielle du Portefeuille à ce résultat? Dans la négative, veuillez expliquer pourquoi. Que faut-il faire de plus? [Q10]

15. Comment décrivez-vous la nature, le degré et l'ampleur de l'intégration et de la collaboration au sein du Portefeuille SPDI et, de façon générale, entre le Portefeuille SPDI et Justice Canada? [Q16]
16. Selon vous, quelles sont les principales réalisations du Portefeuille en vue d'assurer une approche coordonnée, uniforme et souple des questions juridiques liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), à la défense et à l'immigration? À quel point êtes-vous satisfait(e) de ce niveau de coordination? Quels changements, s'il en est, permettraient d'accroître cette coordination? [Q9] [Q11, 12]
17. À votre avis, quelles sont les principales difficultés que le Portefeuille doit surmonter pour atteindre les résultats escomptés? [Q10, 11,12]

Rendement – Efficience et économie

18. Depuis 2012, le Portefeuille a mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour rendre son utilisation des ressources plus efficiente (notamment les initiatives liées à l'analyse comparative et à l'optimisation des processus). À votre avis, dans quelle mesure ces initiatives ont-elles été bien communiquées aux conseillers juridiques de votre SJM et sont-elles bien comprises par eux? [Q14]
19. Votre client joue-t-il un rôle dans l'amélioration de l'efficience de votre SJM relativement à la prestation de services juridiques?
20. Veuillez décrire ce que vous percevez comme étant les résultats clés obtenus à ce jour en matière de maximisation de l'efficience. [Q14, 16]
21. Est-ce qu'il reste des difficultés qui nuisent à la capacité du Portefeuille SPDI d'obtenir les résultats escomptés efficacement? Quels changements, le cas échéant, permettraient d'améliorer les processus et les outils afin de maximiser l'utilisation des ressources au sein du Portefeuille? [Q14, 16]
22. Compte tenu de la quantité limitée de ressources disponibles actuellement, quelles sont les principales difficultés que vous vous attendez à devoir surmonter pour répondre à la demande de services prévue pour le Portefeuille? [Q15]

23. Existe-t-il, dans les autres portefeuilles de Justice Canada ou dans d'autres juridictions des éléments des pratiques ou des modèles de gestion en matière juridique que le Portefeuille SPDI aurait avantage à adopter afin d'accroître son efficacité ou son efficacité? Dans l'affirmative, veuillez les décrire. [Q17]

Conclusion

24. Avez-vous d'autres observations à faire sur le travail du Portefeuille SPDI?

Merci de votre participation

Guide d'entrevue – Représentant(e) du Portefeuille SPDI (Gestionnaires des bureaux régionaux)

Le ministère de la Justice a embauché *Prairie Research Associates Inc.* (PRA), une entreprise de recherche, pour soutenir l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec des personnes travaillant au Portefeuille, avec des représentants du ministère de la Justice du Canada et avec des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI et ceux d'autres ministères non-clients du Portefeuille SPDI.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sous réserve des exceptions suivantes : la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, l'Initiative d'interdiction de territoire pour des raisons de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et le Bureau de la gestion des affaires.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Nous voudrions, avec votre permission, enregistrer numériquement l'entretien pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé, une fois l'étude terminée.

Enfin, certaines questions pourraient s'avérer sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous passerons outre à ces questions.

Nota : Sauf indication contraire, toute référence du présent guide d'entrevue au travail du Portefeuille SPDI est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-procureur général adjoint (SPGA), celui de tous les Services juridiques ministériels (SJM) au sein du Portefeuille et celui des bureaux régionaux sur les dossiers du Portefeuille SPDI.

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et vos responsabilités actuels. Quels sont vos interlocuteurs au sein du Portefeuille?

Pertinence du travail effectué au Portefeuille SPDI

2. Compte tenu de la diversité des dossiers de contentieux impliquant les ministères et les organismes qui font partie du Portefeuille, veuillez décrire de quelle façon la demande de services de contentieux à votre bureau régional (BR) a évolué au cours des cinq dernières années. Quel a été le plus important changement, le cas échéant? [Q2]
3. Dans le contexte actuel, le rôle d'intégration et de coordination que le Portefeuille joue pour appuyer votre travail de contentieux, particulièrement à l'égard de la sécurité nationale, de la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), de la défense ou de l'immigration, est-il nécessaire en permanence? [Q1, 2]
4. Comment voyez-vous l'évolution du programme du gouvernement en matière de problèmes de sécurité nationale, de sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), de défense ou d'immigration? Quels sont les effets escomptés du programme, le cas échéant, sur vos services juridiques? [Q1, 2]

Conception du Portefeuille

5. Au fil du temps, le rôle et la composition du Portefeuille se sont transformés afin de suivre l'évolution du mandat et des besoins de ses ministères et organismes clients. Le mandat et les objectifs que poursuit actuellement le Portefeuille sont-ils clairement compris au sein de votre BR? Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du Portefeuille, quels sont, à votre avis, ses principaux points forts? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficacité et/ou l'efficacite de la structure et de la composition du Portefeuille? [Q4, 5]
6. L'Équipe de coordination nationale du contentieux (ECNC) appuie le travail du Portefeuille. [Q6, 7]
 - a. Veuillez décrire les interactions qui ont eu lieu entre votre BR et l'ECNC.
 - b. Dans le contexte actuel, quel est, à votre avis, le principal apport de l'ECNC? Quels changements, s'il en est, permettraient d'accroître l'apport de l'ECNC à votre travail dans la région?
7. Le SPGA (Direction du contentieux) est responsable de la gestion des dossiers de contentieux en matière de sécurité nationale. Dans certaines circonstances, le Groupe de la

sécurité nationale (GSN) apporte son appui à ce travail. De quelle façon le travail effectué par la Direction du contentieux est-il coordonné avec celui du Portefeuille SPDI? [Q6, 7]

8. Le SPGA du Portefeuille SPDI assume la responsabilité fonctionnelle du travail exécuté par les conseillers juridiques des bureaux régionaux pour les clients du Portefeuille SPDI. Quelles sont, d'après vous, les principales difficultés à surmonter pour assurer la cohérence du travail des bureaux régionaux? Quels changements, s'il en est, permettraient d'améliorer cet aspect précis du rôle de coordination assuré par le Portefeuille? [Q6, 7]
9. Veuillez décrire de quelle façon le Portefeuille SPDI gère les risques juridiques en collaboration avec les ministères clients. En particulier, quels sont les principaux outils, stratégies, comités ou structures actuellement accessibles pour aider à la gestion des risques juridiques? Comment ces outils diffèrent-ils de ceux que votre bureau régional a mis au point? À votre avis, dans quelle mesure ont-ils été efficaces et/ou efficaces? Quel rôle les clients ont-ils joué dans la gestion de ces risques? [Q10]
10. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration entre votre BR et les SJM du Portefeuille SPDI? Dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace? Quel changement, s'il en est, permettrait d'améliorer la collaboration? [Q10]
11. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration entre votre BR et les services spécialisés de Justice Canada (p. ex., le Secteur du droit public, la Direction des services législatifs) relativement aux dossiers du Portefeuille SPDI? Dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace? Quel changement, s'il en est, permettrait d'améliorer la collaboration? [Q10]
12. Dans l'ensemble, existe-t-il des obstacles systémiques qui limitent la capacité du Portefeuille à atteindre les résultats escomptés? Le cas échéant, pouvez-vous décrire ces obstacles et expliquer ce qu'il convient de faire pour les régler? [Q7]

Rendement – Efficacité

13. Comment décrivez-vous la capacité actuelle du Portefeuille à évaluer, à planifier et à gérer aussi bien la qualité (utilité, souplesse, cohérence et rapidité) que les coûts des services juridiques offerts? Quel changement, s'il en est, permettrait d'accroître cette capacité? [Q9]
14. Veuillez décrire ce que vous considérez comme les principaux effets des activités de perfectionnement professionnel sur le travail des conseillers juridiques (groupes de pratique, séances de formation, exposés, etc.). Devrait-on modifier le type et la gamme de questions

abordées par le perfectionnement professionnel (p. ex., les activités de perfectionnement professionnel sont-elles suffisantes pour soutenir le travail du Portefeuille SPDI)? Dans l'affirmative, veuillez décrire. [Q9]

15. À votre avis, le degré de connaissance et de compréhension des risques juridiques s'est-il amélioré parmi les ministères ou organismes clients au cours des cinq dernières années? Le cas échéant, selon vous, quelle a été la contribution essentielle du Portefeuille à ce résultat? Dans la négative, veuillez expliquer de quelle façon vous êtes parvenu(e) à cette conclusion. [Q10]

16. Selon vous, quelles sont les principales réalisations du Portefeuille en vue d'assurer une approche coordonnée, uniforme et souple des questions juridiques liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), à la défense et à l'immigration? [Q11, 12]

Rendement – Efficience et économie

17. Qu'est-ce que le Portefeuille SPDI pourrait faire, le cas échéant, pour rendre votre travail plus efficace et efficient?

18. Dans quelle mesure des conseillers juridiques de niveau de classification approprié sont-ils affectés aux dossiers, compte tenu des niveaux de risque et de complexité des dossiers?

19. Quelles mesures précises ont été mises en œuvre au BR pour réduire les coûts juridiques liés aux dossiers du Portefeuille SPDI?

Conclusion

20. Avez-vous d'autres observations à faire sur le travail du Portefeuille SPDI?

Merci de votre participation

Guide d'entrevue – Représentant(e) du Portefeuille SPDI (Conseillers juridiques des bureaux régionaux)

Le ministère de la Justice a embauché *Prairie Research Associates Inc.* (PRA), une entreprise de recherche, pour soutenir l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec des personnes travaillant au Portefeuille, avec des représentants du ministère de la Justice du Canada et avec des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI et ceux d'autres ministères non-clients du Portefeuille SPDI.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sous réserve des exceptions suivantes : la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, l'Initiative d'interdiction de territoire pour des raisons de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et le Bureau de la gestion des affaires.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Nous voudrions, avec votre permission, enregistrer numériquement l'entretien pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé, une fois l'étude terminée.

Enfin, certaines questions pourraient s'avérer sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous passerons outre à ces questions.

Nota : Sauf indication contraire, toute référence du présent guide d'entrevue au travail du Portefeuille SPDI est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-procureur général adjoint (SPGA), celui de tous les Services juridiques ministériels (SJM) au sein du Portefeuille et celui des bureaux régionaux sur les dossiers du Portefeuille SPDI.

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et vos responsabilités actuels. Quels sont vos interlocuteurs au sein du Portefeuille?

Pertinence du travail effectué au Portefeuille SPDI

2. Compte tenu de la diversité des dossiers de contentieux impliquant les ministères et les organismes qui font partie du Portefeuille, veuillez décrire de quelle façon la demande de services de contentieux faite à votre bureau régional (BR) a évolué au cours des cinq dernières années. Quel a été le plus important changement, le cas échéant? [Q2]
3. Compte tenu du contexte actuel, le rôle d'intégration et de coordination que le Portefeuille joue pour appuyer votre travail de contentieux, particulièrement à l'égard de la sécurité nationale, de la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), de la défense ou de l'immigration, est-il nécessaire en permanence? [Q1, 2]
4. De quelle façon considérez-vous l'évolution du programme du gouvernement en matière de sécurité nationale, de sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), de défense ou d'immigration? Quels sont les effets escomptés du programme, le cas échéant, sur vos services? [Q1, 2]

Conception du Portefeuille

5. Au fil du temps, le rôle et la composition du Portefeuille se sont transformés afin de suivre l'évolution du mandat et des besoins de ses ministères et organismes clients. Le mandat et les objectifs que poursuit actuellement le Portefeuille sont-ils clairement compris au sein de votre BR? Compte tenu de la structure et de la composition actuelles du Portefeuille, quels sont ses points forts essentiels, à votre avis? Quels changements, s'il en est, pourrait-on envisager pour accroître l'efficacité de la structure et de la composition du Portefeuille? [Q4, 5]
6. L'Équipe de coordination nationale du contentieux (ECNC) appuie le travail du Portefeuille. [Q6, 7]
 - a. Veuillez décrire les interactions qui ont lieu entre votre BR et l'ECNC.
 - b. Dans le contexte actuel, quel est, à votre avis, le principal apport de l'ECNC? Quels changements, s'il en est, permettraient d'accroître l'apport de l'ECNC à votre travail dans la région?
7. Le SPGA (Direction du contentieux) est responsable de la gestion des dossiers de contentieux en matière de sécurité nationale. Dans certaines circonstances, le Groupe de la

sécurité nationale (GSN) apporte son appui à ce travail. De quelle façon le travail effectué par la Direction du contentieux est-il coordonné avec celui du Portefeuille SPDI? [Q6, 7]

8. Le SPGA du Portefeuille SPDI assume la responsabilité fonctionnelle du travail exécuté par les conseillers juridiques du bureau régional pour les clients du Portefeuille SPDI. Quelles sont, d'après vous, les principales difficultés à surmonter pour assurer la cohérence du travail des bureaux régionaux? Quels changements, s'il en est, permettraient d'améliorer cet aspect précis du rôle de coordination assuré par le Portefeuille? [Q6, 7]
9. Veuillez décrire de quelle façon le Portefeuille SPDI gère les risques juridiques en collaboration avec les ministères clients. En particulier, quels sont les principaux outils, stratégies, comités ou structures actuellement accessibles pour aider à la gestion des risques juridiques? Comment ces outils diffèrent-ils de ceux que votre bureau régional a mis au point? À votre avis, dans quelle mesure ont-ils été efficaces et/ou efficaces? Quel rôle les clients ont-ils joué dans la gestion de ces risques? [Q10]
10. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration entre votre BR et les SJM du Portefeuille SPDI? Dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace? Quel changement, s'il en est, permettrait d'améliorer la collaboration? [Q10]
11. Quels sont le niveau et la nature de la collaboration entre votre BR et les services spécialisés de Justice Canada (p. ex., le Secteur du droit public, la Direction des services législatifs) relativement aux dossiers du Portefeuille SPDI? Dans quelle mesure cette collaboration est-elle efficace? Quel changement, s'il en est, permettrait d'accroître la collaboration? [Q10]

Rendement — Efficacité

12. Comment décrivez-vous la capacité actuelle du Portefeuille à évaluer, à planifier et à gérer aussi bien la qualité (utilité, souplesse, cohérence et rapidité) que les coûts des services juridiques offerts? Quel changement, s'il en est, permettrait d'accroître cette capacité? [Q9]
13. Veuillez décrire ce que vous considérez comme les principaux effets des activités de perfectionnement professionnel sur le travail des conseillers juridiques (groupes de pratique, séances de formation, exposés, etc.). Devrait-on modifier le type et la gamme de questions abordées par le perfectionnement professionnel (p. ex., les activités de perfectionnement professionnel sont-elles suffisantes pour soutenir le travail du Portefeuille SPDI)? Dans l'affirmative, veuillez décrire. [Q9]

14. À votre avis, le degré de connaissance et de compréhension des risques juridiques de votre ministère ou organisme client s'est-il amélioré au cours des cinq dernières années? Le cas échéant, selon vous, quelle a été la contribution essentielle du Portefeuille à ce résultat? Dans la négative, veuillez expliquer de quelle façon vous êtes parvenu(e) à cette conclusion. [Q10]
15. Selon vous, quelles sont les principales réalisations du Portefeuille en vue d'assurer une approche coordonnée, uniforme et souple des questions juridiques liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), à la défense et à l'immigration? [Q11, 12]

Rendement – Efficience et économie

16. Qu'est-ce que le Portefeuille SPDI pourrait faire, le cas échéant, pour rendre votre travail plus efficace et efficient?
17. Dans quelle mesure des conseillers juridiques de niveau de classification approprié sont-ils affectés aux dossiers sur lesquels vous travaillez, compte tenu des niveaux de risque et de complexité des dossiers?

Conclusion

18. Avez-vous d'autres observations à faire sur le travail du Portefeuille SPDI?

Merci de votre participation

Guide d'entrevue – Représentant de l'Équipe de coordination nationale du contentieux

Le ministère de la Justice a retenu les services d'une entreprise de recherche, Prairie Research Associates (PRA) Inc., pour appuyer l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec les personnes travaillant au sein du Portefeuille, d'autres représentants du ministère de la Justice, des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI, et d'autres ministères non-clients du Portefeuille.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sauf pour la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, l'Initiative d'interdiction de territoire pour raison de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, et le Bureau de la gestion des activités.

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

Avec votre permission, nous voudrions enregistrer numériquement l'entretien pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé après la fin de l'étude.

Enfin, certaines questions pourraient se révéler sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous sauterons ces questions.

Nota : Les questions comprises dans ce guide visent à clarifier ou à compléter des conclusions déjà ressorties d'autres entrevues menées dans le cadre de cette évaluation. Par conséquent, les questions sont typiquement fondées sur des hypothèses. N'hésitez pas à commenter, clarifier ou contester ces hypothèses.

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et responsabilités actuels. Quand vous êtes-vous joint à l'Équipe de coordination nationale du contentieux (ECNC)?

Mandat actuel de l'ECNC

2. L'ECNC a été créée pour aider à coordonner les dossiers de contentieux en matière d'immigration. Avec le temps, le mandat de l'ECNC s'est élargi à d'autres secteurs du droit relevant du Portefeuille :
 - a. À ce stade-ci, environ quelle proportion de votre temps et de vos efforts consacrez-vous aux dossiers d'immigration?
 - b. Veuillez décrire les autres secteurs du droit (couverts par le Portefeuille) où vous avez œuvré au cours des trois à cinq dernières années ou à peu près.
 - c. Y a-t-il des secteurs du droit relevant du Portefeuille où l'ECNC devrait jouer un plus grand rôle? Si oui, lesquels? Pourquoi l'ECNC n'a-t-elle pas été en mesure de jouer un plus grand rôle?

Aide aux dossiers de contentieux

3. L'ECNC est appelée à contribuer à l'évaluation des risques juridiques touchant certains dossiers de contentieux qui mettent en cause plus d'un ministère ou qui sont jugés de grande importance pour le ministère de la Justice.
 - a. Pouvez-vous décrire le processus que vous utilisez pour déterminer les dossiers pour lesquels vous jouez un rôle dans l'évaluation des risques juridiques?
 - b. Pourriez-vous décrire comment vous évaluez les risques juridiques? Quels outils, le cas échéant, utilisez-vous pour effectuer cette évaluation?
 - c. Quel rôle les avocats plaidants jouent-ils dans l'évaluation de ces risques juridiques?
4. L'ECNC a mis au point le Livre bleu qui donne des lignes directrices nationales pour les conseillers juridiques travaillant aux dossiers d'immigration.
 - a. Comment le *Livre bleu* est-il géré? Par exemple, qui en est responsable et quel est le processus de mise à jour de ce manuel?
 - b. Quels ont été les principaux avantages du *Livre bleu*? Pouvez-vous indiquer des façons possibles d'accroître l'efficacité de cet outil?

5. En ce qui a trait spécifiquement aux dossiers d'immigration, l'ECNC participe au travail du Comité Scratch sur les questions juridiques. Pourriez-vous nous parler du rôle de l'ECNC dans ce comité? Y aurait-il lieu d'en élargir le mandat à d'autres secteurs du droit intéressant le Portefeuille SPDI?
6. L'ECNC est appelée à étudier des mémoires ou des avis juridiques préparés à l'appui de certains dossiers de contentieux.
 - a. Quel est le processus de sélection des dossiers à examiner?
 - b. Quel est le processus d'examen des dossiers choisis?
 - c. D'après votre expérience, quels ont été les principaux avantages de ces examens?
7. Dans certains dossiers, l'ECNC participe à l'élaboration de plans de mesures d'urgence. Ce travail se fait en collaboration avec les représentants et les avocats plaidants des Services juridiques ministériels.
 - a. Veuillez décrire le processus selon lequel ces plans sont élaborés à l'heure actuelle. Jusqu'à quel point est-il efficace? Y a-t-il des façons d'améliorer ce processus?
8. Pourriez-vous nous parler des rapports de travail entre l'ECNC et la Direction du contentieux du Ministère, en particulier en ce qui a trait aux composantes suivantes de la Direction :
 - 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
 - Le Service d'entraide internationale

Autres activités

9. L'ECNC est appelée à informer le SPGA et les autres hauts fonctionnaires du Ministère sur les dossiers ou enjeux clés d'importance pour le Portefeuille.

- a. Pourriez-vous décrire les procédures ou les outils actuels (officiels et officieux) utilisés pour l'exercice de ce rôle?

Conclusion

10. Avez-vous d'autres observations relatives au travail du Portefeuille SPDI?

Merci de votre participation

Guide d'entrevue – Représentants de l'Équipe du droit de la sécurité nationale

Le ministère de la Justice a retenu les services d'une entreprise de recherche, Prairie Research Associates (PRA) Inc., pour appuyer l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec les personnes travaillant au sein du Portefeuille, d'autres représentants du ministère de la Justice, des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI, et d'autres ministères non-clients du Portefeuille.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sauf pour la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, l'Initiative d'interdiction de territoire pour raison de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, et le Bureau de la gestion des activités.

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

Avec votre permission, nous voudrions enregistrer numériquement l'entrevue pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé après la fin de l'étude.

Enfin, certaines questions pourraient se révéler sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous sauterons ces questions.

Nota : Les questions comprises dans ce guide visent à clarifier ou à compléter des conclusions déjà ressorties d'autres entrevues menées dans le cadre de cette évaluation. Par conséquent, les questions sont typiquement fondées sur des hypothèses. N'hésitez pas à commenter, clarifier ou contester ces hypothèses.

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et responsabilités actuels. Quand vous êtes-vous joint à l'Équipe du droit de la sécurité nationale (EDSN)?

Mandat actuel de l'EDSN

2. L'EDSN est appelée à appuyer le sous-procureur général adjoint (SPGA) dans l'exercice de sa responsabilité fonctionnelle à l'échelle du Ministère pour le travail de consultation sur les questions de droit de la sécurité nationale.
 - a. Pourriez-vous décrire plus en détail la responsabilité fonctionnelle à l'échelle du Ministère qui est attribuée au SPGA? Comment se rattache-t-elle au travail des Services juridiques ministériels (SJM) dans le Portefeuille SPDI et au travail des autres SJM (en dehors du Portefeuille)?
 - b. Veuillez décrire la gamme de dossiers actuellement couverts par le travail de l'EDSN. Comment ont-ils évolué au cours des trois à cinq dernières années (nature des enjeux, complexité, volume, etc.)?
3. L'EDSN est appelée à garder le SPGA au courant de tout ce qui a trait aux questions de sécurité nationale.
 - a. Pouvez-vous décrire les processus ou les outils (officiels et officieux) que vous utilisez pour choisir les dossiers pour lesquels vous avez l'intention d'exercer un rôle de surveillance ou de coordination? Le cas échéant, veuillez décrire comment ce processus pourrait être amélioré.
 - b. Veuillez décrire les processus (officiels et officieux) que vous utilisez pour déterminer le rôle que vous avez l'intention de jouer dans un dossier d'intérêt donné. Comment ces décisions se prennent-elles? Ce processus est-il efficace? Le cas échéant, veuillez indiquer comment ce processus pourrait être amélioré.
4. Le mandat de l'EDSN met essentiellement l'accent sur les dossiers de consultation ou de politique en matière de sécurité nationale. Dans certaines circonstances, le groupe prête aussi main-forte dans les dossiers de contentieux. Veuillez expliquer les circonstances où l'EDSN travaille à des dossiers de contentieux. Dans ces cas, comment se fait l'alignement entre les rôles de l'Équipe nationale de coordination du contentieux et l'EDSN?

Rôle de surveillance

5. Les enjeux de sécurité nationale mettent en cause plusieurs intervenants au sein du ministère de la Justice, notamment le Groupe de la sécurité nationale et le coordonnateur de la sécurité

nationale (qui relèvent tous deux du SPGA, Contentieux), le Secteur des politiques, et de façon plus générale, le Comité sur la sécurité nationale et le renseignement.

- a. Comment le rôle de l'EDSN s'aligne-t-il avec le rôle de ces autres intervenants?
 - b. Y a-t-il d'autres intervenants clés avec qui vous collaborez ou avec qui vous devriez collaborer?
6. Quels sont les processus ou les outils que vous utilisez actuellement pour communiquer l'information pertinente au SPGA? Quelle est l'efficacité de ces processus ou outils? Le cas échéant, comment pourraient-ils être améliorés?
 7. S'il y a lieu, quels sont les obstacles qui pourraient limiter votre capacité d'obtenir de l'information pertinente ou de la transmettre efficacement au SPGA?
 8. Selon vous, quelles sont les principales réalisations de l'EDSN dans la surveillance des dossiers ou des enjeux en matière de sécurité nationale?

Rôle de coordination

9. Dans les cas où vous jouez un rôle de coordination, pourriez-vous décrire les types d'activités que vous menez dans le cadre de ce rôle? Veuillez tenir compte des deux scénarios : celui où un seul ministère est en cause, et celui des dossiers communs à des clients multiples.
10. Quels facteurs, s'il en est, facilitent ou entravent votre capacité de coordonner efficacement un dossier?
11. Selon vous, quels sont les principaux avantages de confier à l'EDSN la coordination d'un dossier?

Conclusion

12. Avez-vous d'autres observations relatives au travail du Portefeuille SPDI?

Merci de votre participation

Guide d'entrevue – Représentant(e) du Portefeuille SPDI (ministère client)

Le ministère de la Justice a embauché *Prairie Research Associates Inc.* (PRA), une entreprise de recherche, pour soutenir l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec des personnes travaillant au Portefeuille, avec des représentants du ministère de la Justice du Canada et avec des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI et ceux d'autres ministères non-clients du Portefeuille SPDI.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sous réserve des exceptions suivantes : la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, l'Initiative d'interdiction de territoire pour des raisons de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et le Bureau de la gestion des affaires.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts. Nous voudrions, avec votre permission, enregistrer numériquement l'entretien pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé, une fois l'étude terminée.

Enfin, certaines questions pourraient s'avérer sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous passerons outre à ces questions.

Contexte

Le ministère de la Justice fournit un ensemble intégré de services juridiques au ministre de la Justice et à l'ensemble des ministères et organismes fédéraux. Pour faciliter la prestation efficace et efficiente des services juridiques, le Ministère s'est structuré en secteurs, directions générales, bureaux régionaux et portefeuilles. À l'heure actuelle, le Portefeuille SPDI comprend les Services juridiques ministériels affectés à trois ministères⁴⁰ et à six organismes⁴¹ (aux niveaux

⁴⁰ Les trois ministères sont les suivants : Sécurité publique Canada, Défense nationale et les Forces canadiennes et Citoyenneté et Immigration Canada.

à la fois de l'administration centrale et des régions) qui participent à la gestion de dossiers juridiques concernant la sécurité nationale et la sécurité publique ainsi que la défense et l'immigration. Le Portefeuille SPDI comprend également le contentieux des bureaux régionaux pour ce qui est des affaires liées au Portefeuille SPDI. À l'échelon national, le Bureau du sous-procureur général adjoint, qui comprend un certain nombre d'équipes et de comités spécialisés, se charge de la gestion et de la coordination des services juridiques fournis par le Portefeuille SPDI.

Le travail du Portefeuille SPDI est directement tributaire des mandats, activités et politiques de ses clients ainsi que des initiatives législatives des clients qui se rapportent aux priorités du gouvernement et, de façon générale, aux priorités du gouvernement liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique, à la défense et à l'immigration.

Nota : Sauf indication contraire, toute référence du présent guide d'entrevue au travail du Portefeuille SPDI est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-procureur général adjoint (SPGA), celui de tous les Services juridiques ministériels (SJM) au sein du Portefeuille et celui des bureaux régionaux sur les dossiers du Portefeuille SPDI.

Introduction

1. Quels sont vos rôles et vos responsabilités actuels? Quels sont vos interlocuteurs au sein du Portefeuille?
2. Veuillez décrire les types de dossiers ou d'initiatives liés au Portefeuille SPDI sur lesquels vous (ou votre personnel) avez travaillé. Quels étaient vos rôles et responsabilités lors de votre participation à ces projets?

Pertinence du travail effectué au Portefeuille SPDI

3. Compte tenu des questions juridiques que votre ministère ou organisme traite, en particulier les questions liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), à la défense ou à l'immigration, veuillez décrire de quelle façon votre

⁴¹ Les six organismes sont les suivants : l'Agence des services frontaliers du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, le Service correctionnel du Canada, la Commission nationale des libérations conditionnelles, la Gendarmerie royale du Canada et le Centre de la sécurité des télécommunications du Canada.

demande en matière de services juridiques auprès de votre SJM, du conseiller juridique du bureau régional ou d'autres bureaux du Portefeuille SPDI a évolué au cours des cinq dernières années. Par exemple, avez-vous observé une évolution du volume ou de la nature des enjeux juridiques, de la complexité et/ou du caractère urgent des demandes effectuées, du niveau de risque juridique ou de toute autre caractéristique? Quel a été le plus important changement, le cas échéant? [Q2]

4. Comment voyez-vous l'évolution du programme du gouvernement en matière de sécurité nationale, de sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), de défense ou d'immigration? Quelle incidence, s'il en est, le programme est-il censé avoir sur votre demande de services juridiques? [Q1, 2]

Rendement — Efficacité

5. À partir de votre expérience, dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfaits des services fournis par votre SJM, les bureaux régionaux ou d'autres bureaux du Portefeuille SPDI? [Q9]
6. Plus précisément et toujours à partir de votre expérience, veuillez commenter les dimensions suivantes concernant la qualité de l'ensemble des services fournis par votre SJM, les bureaux régionaux ou d'autres bureaux du Portefeuille SPDI : [Q9]
 - a. Leur capacité actuelle à répondre à vos demandes dans les délais impartis.
 - b. La mesure dans laquelle les conseils ou les solutions que votre ministère ou organisme reçoit correspondent aux objectifs de vos programmes et politiques.
 - c. La mesure dans laquelle les conseils juridiques vous sont présentés d'une façon qui répond à vos besoins et attentes.
 - d. La mesure dans laquelle les services de contentieux que vous fournissent les bureaux régionaux sont exécutés d'une façon qui répond à vos besoins et attentes.
 - e. La mesure dans laquelle les conseils juridiques que votre ministère ou organisme reçoit sont cohérents.
7. Les conseils juridiques dispensés par votre SJM, les bureaux régionaux ou d'autres bureaux du Portefeuille SPDI sont censés aider votre ministère ou organisme à comprendre et à gérer les risques juridiques liés à certaines décisions ou initiatives.

- a. À quel point votre SJM, les bureaux régionaux ou d'autres bureaux du PSPDI ont-ils été efficaces en aidant votre ministère ou organisme à gérer les risques juridiques?
 - b. Connaissez-vous les mesures prises par le Portefeuille pour coordonner le travail juridique portant sur les questions liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), à la défense ou à l'immigration? Quelles autres mesures, s'il en est, pourraient être prises pour améliorer ce travail de coordination?
8. De façon particulière, lorsque les dossiers sont associés à plusieurs ministères ou organismes (trois ministères ou organismes ou plus), le Portefeuille est censé coordonner les services juridiques offerts. À quel point connaissez-vous les mesures de coordination prises dans ces dossiers? Si vous les connaissez, êtes-vous satisfait(e) du niveau de coordination atteint? [Q11]
9. Au cours des cinq dernières années, avez-vous participé à des activités nationales ou régionales de formation ou d'information liées au Portefeuille SPDI et offertes par votre SJM, les bureaux régionaux ou une autre partie du ministère de la Justice? *[Dans l'affirmative]* Quel type de formation avez-vous suivie? Étiez-vous satisfait(e) de la formation? Était-elle appropriée à votre travail? [Q9]
10. Quelles difficultés, s'il en est, votre SJM, les bureaux régionaux ou d'autres bureaux du Portefeuille SPDI doivent-ils surmonter pour fournir les services juridiques liés au Portefeuille SPDI dont votre ministère ou organisme a besoin? [Q10, 11]

Rendement — Efficience et économie

11. Depuis 2012, le ministère de la Justice a mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour rendre son utilisation des ressources plus efficiente. À partir de votre expérience, quels effets, s'il en est, ces changements ont-ils eus sur les services que vous offrent votre SJM ou les bureaux régionaux? [Q14]
12. Pour autant que vous sachiez, existe-t-il des facteurs qui influent sur la capacité de votre SJM ou des bureaux régionaux à fournir leurs services avec efficacité? Le cas échéant, veuillez décrire ces facteurs. Quels changements, s'il en est, s'imposent pour améliorer l'efficience ou l'efficacité des services offerts? [Q14, 16]

13. Compte tenu de l'importance de la demande à laquelle vous vous attendez, à court ou à moyen terme, en matière de services fournis par votre SJM, les bureaux régionaux ou d'autres bureaux du Portefeuille SPDI, dans quelle mesure les niveaux de service actuels et escomptés sont-ils appropriés? Quelles sont les difficultés en matière de ressources, s'il en est? [Q15]

Conclusion

14. Avez-vous d'autres observations à faire sur la présente évaluation?

Merci de votre participation

Guide d'entrevue – Autres secteurs, directions générales et portefeuilles de Justice Canada

Le ministère de la Justice a embauché *Prairie Research Associates Inc.* (PRA), une entreprise de recherche, pour soutenir l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec des personnes travaillant au Portefeuille, avec des représentants du ministère de la Justice du Canada et avec des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI et ceux d'autres ministères non-clients du Portefeuille SPDI.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sous réserve des exceptions suivantes : la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, l'Initiative d'interdiction de territoire pour des raisons de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, et le Bureau de la gestion des affaires.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts.

Nous voudrions, avec votre permission, enregistrer numériquement l'entretien pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé, une fois l'étude terminée.

Enfin, certaines questions pourraient s'avérer sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous passerons outre à ces questions.

Nota : Sauf indication contraire, toute référence du présent guide d'entrevue au travail du Portefeuille SPDI est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-procureur général adjoint (SPGA), celui de tous les Services juridiques ministériels (SJM) au sein du Portefeuille et celui des bureaux régionaux sur les dossiers du Portefeuille SPDI.

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et vos responsabilités actuels, particulièrement en ce qui concerne le travail avec le Portefeuille SPDI. Quels sont vos interlocuteurs au sein du Portefeuille?

2. Quel type de services juridiques avez-vous fournis au Portefeuille SPDI au cours des cinq dernières années (*p. ex., genre de conseils; soutien au contentieux*)?

Pertinence du travail effectué au Portefeuille SPDI

3. Compte tenu des questions juridiques que votre unité traite, en particulier les questions liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), à la défense ou à l'immigration, veuillez décrire de quelle façon votre travail auprès du Portefeuille SPDI a évolué au cours des cinq dernières années. Par exemple, avez-vous observé une évolution du volume ou de la nature des enjeux juridiques, de la complexité et/ou de l'urgence des demandes effectuées, du niveau de risque juridique, de la complexité des dossiers ou de toute autre caractéristique? Quel a été le changement le plus important, s'il en est? [Q2].
4. Selon vous, dans quelle mesure les services du Portefeuille SPDI répondent-ils aux besoins du gouvernement du Canada en matière de prestation de services juridiques? Connaissez-vous quoi que ce soit qui pourrait faire en sorte que le Portefeuille SPDI doive changer sa manière d'offrir ses services juridiques? [Q2]

Rendement – Efficacité

5. Veuillez décrire de quelle façon votre travail auprès du Portefeuille SPDI est structuré actuellement. Ce qui nous intéresse particulièrement, ce sont les processus (officiels ou officieux) que vous pouvez avoir mis en place pour traiter les dossiers liés à la sécurité nationale, à la sécurité publique, à la défense ou à l'immigration.
6. Veuillez décrire votre niveau de satisfaction à l'endroit des aspects suivants de votre travail auprès du Portefeuille SPDI : [Q9]
 - a. La mesure dans laquelle la consultation de votre groupe a lieu dans les délais impartis.
 - b. La mesure dans laquelle les délais impartis sont appropriés.
 - c. La mesure dans laquelle on vous consulte sur les questions pertinentes, au niveau approprié, et ainsi de suite.
7. De quelle façon le Portefeuille SPDI coordonne-t-il ou intègre-t-il ses activités, y compris celles auxquelles sont associés plusieurs ministères, à celles de votre unité (ou vice-versa)?

Dans quelle mesure ce niveau de coordination vous satisfait-il? Quels changements, s'il en est, permettraient d'accroître cette coordination? [Q9]

8. Au cours des cinq dernières années, votre groupe a-t-il fourni de la formation aux conseillers juridiques du Portefeuille SPDI ou à leurs clients? Dans l'affirmative, quelle était la nature de la formation? Cette formation a-t-elle permis d'améliorer l'efficacité du Portefeuille SPDI? [Q9]

Rendement – Efficience et économie

9. Depuis 2012, le ministère de la Justice a mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour rendre son utilisation des ressources plus efficiente. Avez-vous constaté des changements dans vos relations de travail auprès du Portefeuille SPDI depuis 2012? Le cas échéant, veuillez expliquer lesquels. [Q14]
10. De quelle façon le Portefeuille SPDI pourrait-il fonctionner de façon plus efficace et efficiente avec votre groupe?

Conclusion

11. Avez-vous d'autres observations à faire sur la présente évaluation?

Merci de votre participation

Guide d'entrevue – SJM à l'extérieur du Portefeuille SPDI

Le ministère de la Justice a embauché *Prairie Research Associates Inc.* (PRA), une entreprise de recherche, pour soutenir l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec des personnes travaillant au Portefeuille, avec des représentants du ministère de la Justice du Canada et avec des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI et ceux d'autres ministères non-clients du Portefeuille SPDI.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sous réserve des exceptions suivantes : la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, l'Initiative d'interdiction de territoire pour des raisons de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et le Bureau de la gestion des affaires.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts. Nous voudrions, avec votre permission, enregistrer numériquement l'entretien pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé, une fois l'étude terminée.

Enfin, certaines questions pourraient s'avérer sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous passerons outre à ces questions.

Contexte

Le ministère de la Justice fournit un ensemble intégré de services juridiques au ministre de la Justice et à l'ensemble des ministères et organismes fédéraux. Pour faciliter la prestation efficace et efficiente des services juridiques, le Ministère s'est structuré en secteurs, directions générales, bureaux régionaux et portefeuilles. À l'heure actuelle, le Portefeuille SPDI comprend les Services juridiques ministériels affectés à trois ministères⁴² et à six organismes⁴³ (aux niveaux

⁴² Les trois ministères sont les suivants : Sécurité publique Canada, Défense nationale et les Forces canadiennes et Citoyenneté et Immigration Canada.

à la fois de l'administration centrale et des régions) qui participent à la gestion de dossiers juridiques concernant la sécurité nationale et la sécurité publique ainsi que la défense et l'immigration. Le Portefeuille SPDI comprend également le contentieux des bureaux régionaux pour ce qui est des affaires liées au Portefeuille SPDI. À l'échelon national, le Bureau du sous-procureur général adjoint, qui comprend un certain nombre d'équipes et de comités spécialisés, se charge de la gestion et de la coordination des services juridiques fournis par le Portefeuille SPDI.

Le travail du Portefeuille SPDI est directement tributaire des mandats, activités et politiques de ses clients ainsi que des initiatives législatives des clients qui se rapportent aux priorités du gouvernement et, de façon générale, aux priorités du gouvernement liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique, à la défense et à l'immigration.

Nota : Sauf indication contraire, toute référence du présent guide d'entrevue au travail du Portefeuille SPDI est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-procureur général adjoint (SPGA), celui de tous les Services juridiques ministériels (SJM) au sein du Portefeuille et celui des bureaux régionaux sur les dossiers du Portefeuille SPDI.

Introduction

1. Veuillez décrire vos rôles et responsabilités actuels. Quels sont vos interlocuteurs au sein du Portefeuille?
2. Quels sont les types de services juridiques que vous avez fournis ou demandés au Portefeuille SDPI au cours des cinq dernières années (*p. ex., genre de conseils; soutien aux contentieux; consultations*)?

Pertinence du travail effectué au Portefeuille SPDI

3. Compte tenu des questions juridiques que votre SJM traite, en particulier les questions liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), à la défense ou à l'immigration, veuillez décrire de quelle façon votre travail auprès du

⁴³ Les six organismes sont les suivants : l'Agence des services frontaliers du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, le Service correctionnel du Canada, la Commission nationale des libérations conditionnelles, la Gendarmerie royale du Canada et le Centre de la sécurité des télécommunications du Canada.

Portefeuille SPDI a évolué au cours des cinq dernières années. Quel a été le plus important changement, le cas échéant? [Q2]

4. À votre avis, le Portefeuille SPDI fournit-il des services juridiques à l'agencement de ministères le plus approprié à la réalisation de son mandat? Dans la négative, quels autres ministères ou organismes faudrait-il idéalement y inclure ou quels ministères ou organismes devraient en être exclus?

Rendement – Efficacité

5. Veuillez décrire de quelle façon votre travail auprès du Portefeuille SPDI est structuré actuellement. Ce qui nous intéresse particulièrement, ce sont les processus (officiels ou officieux) que vous pouvez avoir mis en place pour traiter les dossiers liés à la sécurité nationale, à la sécurité publique, à la défense ou à l'immigration.
6. Veuillez décrire votre niveau de satisfaction à l'endroit des aspects suivants de votre travail auprès du Portefeuille SPDI : [Q9]
 - a. La mesure dans laquelle la consultation de votre groupe a lieu dans les délais impartis.
 - b. La mesure dans laquelle les délais impartis sont appropriés.
 - c. La mesure dans laquelle on vous consulte sur les questions pertinentes, au niveau approprié, et ainsi de suite.
7. De quelle façon le Portefeuille SPDI coordonne-t-il ou intègre-t-il ses activités, y compris celles auxquelles sont associés plusieurs ministères, à celles de votre SJM (ou vice-versa)? Dans quelle mesure ce niveau de coordination vous satisfait-il? Quels changements, s'il en est, permettraient d'accroître cette coordination? [Q9]
8. Au cours des cinq dernières années, votre SJM a-t-il fourni de la formation aux conseillers juridiques du Portefeuille SPDI ou à leurs clients? Dans l'affirmative, quelle était la nature de la formation? Cette formation a-t-elle permis d'améliorer l'efficacité du Portefeuille SPDI? [Q9]

Rendement – Efficience et économie

9. Depuis 2012, le ministère de la Justice a mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour rendre son utilisation des ressources plus efficiente. Avez-vous constaté des changements

dans vos relations de travail auprès du Portefeuille SPDI depuis 2012? Le cas échéant, veuillez expliquer lesquels. [Q14]

10. De quelle façon le Portefeuille SPDI pourrait-il fonctionner de façon plus efficace et efficiente avec votre SJM?

Conclusion

11. Avez-vous d'autres observations à faire sur la présente évaluation?

Merci de votre participation

Guide d'entrevue – Représentant(e) de la haute gestion et des agences centrales

Le ministère de la Justice a embauché *Prairie Research Associates Inc.* (PRA), une entreprise de recherche, pour soutenir l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). L'évaluation comporte des entrevues avec des personnes travaillant au Portefeuille, avec des représentants du ministère de la Justice du Canada et avec des représentants des ministères et organismes clients du Portefeuille SPDI et ceux d'autres ministères non-clients du Portefeuille SPDI.

L'évaluation vise une période quinquennale (2008-2009 à 2012-2013) et porte sur la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie) du Portefeuille SPDI, sous réserve des exceptions suivantes : la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre, l'Initiative d'interdiction de territoire pour des raisons de sécurité nationale relevant de la section 9 de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et le Bureau de la gestion des affaires.

Les renseignements que nous recueillerons au cours de l'entrevue seront résumés sous forme agrégée seulement. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada. Vous aurez l'occasion d'examiner notre résumé écrit de l'entrevue et d'y apporter des corrections ou des ajouts. Nous voudrions, avec votre permission, enregistrer numériquement l'entretien pour garantir l'exactitude de nos notes. Le fichier audio sera effacé, une fois l'étude terminée.

Enfin, certaines questions pourraient s'avérer sans lien avec le travail de votre unité. Dites-le-nous, et nous passerons outre à ces questions.

Contexte

Le ministère de la Justice fournit un ensemble intégré de services juridiques au ministre de la Justice et à l'ensemble des ministères et organismes fédéraux. Pour faciliter la prestation efficace et efficiente des services juridiques, le Ministère s'est structuré en secteurs, directions générales, bureaux régionaux et portefeuilles. À l'heure actuelle, le Portefeuille SPDI comprend les Services juridiques ministériels affectés à trois ministères⁴⁴ et à six organismes⁴⁵ (aux niveaux

⁴⁴ Les trois ministères sont les suivants : Sécurité publique Canada, Défense nationale et les Forces canadiennes et Citoyenneté et Immigration Canada.

à la fois de l'administration centrale et des régions) qui participent à la gestion de dossiers juridiques concernant la sécurité nationale et la sécurité publique ainsi que la défense et l'immigration. Le Portefeuille SPDI comprend également le contentieux des bureaux régionaux pour ce qui est des affaires liées au Portefeuille SPDI. À l'échelon national, le Bureau du sous-procureur général adjoint, qui comprend un certain nombre d'équipes et de comités spécialisés, se charge de la gestion et de la coordination des services juridiques fournis par le Portefeuille SPDI.

Le travail du Portefeuille SPDI est directement tributaire des mandats, activités et politiques de ses clients ainsi que des initiatives législatives des clients qui se rapportent aux priorités du gouvernement et, de façon générale, aux priorités du gouvernement liées à la sécurité nationale, à la sécurité publique, à la défense et à l'immigration.

Nota : Sauf indication contraire, toute référence du présent guide d'entrevue au travail du Portefeuille SPDI est censée comprendre le travail exécuté par le Bureau du sous-procureur général adjoint (SPGA), celui de tous les Services juridiques ministériels (SJM) au sein du Portefeuille et celui des bureaux régionaux sur les dossiers du Portefeuille SPDI.

Introduction

1. Quels sont vos rôles et vos responsabilités actuels? Quels sont vos interlocuteurs au sein du Portefeuille?
2. Veuillez décrire les types de dossiers ou d'initiatives liés au Portefeuille SPDI sur lesquels vous (ou votre personnel) avez travaillé.

Pertinence du travail effectué au Portefeuille SPDI

3. Selon votre expérience et compte tenu de l'éventail de problèmes que rencontrent le gouvernement fédéral en matière de sécurité nationale, de la sécurité publique (y compris la gestion des situations d'urgence), de la défense ou de l'immigration, veuillez décrire comment la demande de services juridiques du Portefeuille SPDI a évolué au cours des cinq

⁴⁵ Les six organismes sont les suivants : l'Agence des services frontaliers du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, le Service correctionnel du Canada, la Commission nationale des libérations conditionnelles, la Gendarmerie royale du Canada et le Centre de la sécurité des télécommunications du Canada.

dernières années. Par exemple, avez-vous observé une évolution du volume ou de la nature des enjeux juridiques, de la complexité et/ou de l'urgence des demandes effectuées, du niveau de risque juridique, de la complexité des dossiers ou de toute autre caractéristique? Quel a été le changement le plus important, s'il en est? [Q2].

4. De quelle façon considérez-vous l'évolution du programme du gouvernement en matière de sécurité nationale, de sécurité publique (incluant la gestion des situations d'urgence), de défense ou d'immigration? Quels sont les effets escomptés du programme, le cas échéant, sur le Portefeuille? [Q1, 2]
5. À votre avis, le Portefeuille SPDI fournit-il des services juridiques à l'agencement de ministères et d'organismes fédéraux le plus approprié à la réalisation du programme du gouvernement en matière de sécurité nationale et de sécurité publique? Dans la négative, quels autres ministères ou organismes faudrait-il idéalement y inclure ou quels ministères ou organismes devraient en être exclus?

Rendement – Efficacité

6. Veuillez décrire de quelle façon votre travail auprès du Portefeuille SPDI est structuré actuellement. Ce qui nous intéresse particulièrement, ce sont les processus (officiels ou officieux) que vous pouvez avoir mis en place pour traiter les dossiers liés à la sécurité nationale, à la sécurité publique, à la défense ou à l'immigration.
7. Selon votre expérience avec le Portefeuille, veuillez commenter les dimensions suivantes concernant la qualité de l'ensemble des services fournis par votre SJM, les bureaux régionaux ou d'autres bureaux du Portefeuille SPDI : [Q9]
 - a. Leur capacité actuelle à répondre à vos demandes dans les délais impartis.
 - b. La mesure dans laquelle les conseils ou les solutions que votre ministère ou organisme reçoit correspondent aux objectifs de vos programmes et politiques.
 - c. La mesure dans laquelle les conseils juridiques vous sont présentés d'une façon qui répond à vos besoins et attentes.
 - d. La mesure dans laquelle les services de contentieux que vous fournissent les bureaux régionaux sont exécutés d'une façon qui répond à vos besoins et attentes.

- e. La mesure dans laquelle les conseils juridiques que votre ministère ou organisme reçoit sont cohérents.
8. De façon particulière, lorsque les dossiers sont associés à plusieurs ministères ou organismes (trois ministères ou organismes ou plus), le Portefeuille est censé coordonner les services juridiques offerts. À quel point connaissez-vous les mesures de coordination prises dans ces dossiers? Si vous les connaissez, êtes-vous satisfait(e) du niveau de coordination atteint? [Q11]

Rendement – Efficience et économie

9. Depuis 2012, le ministère de la Justice a mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour rendre son utilisation des ressources plus efficiente. Avez-vous constaté des changements dans vos relations de travail auprès du Portefeuille SPDI depuis 2012? Le cas échéant, veuillez expliquer lesquels. [Q14]
10. Pour autant que vous sachiez, existe-t-il des facteurs qui influent sur la capacité du Portefeuille à fournir ses services avec efficacité? Le cas échéant, veuillez décrire ces facteurs. Quels changements, s'il en est, s'imposent pour améliorer l'efficience ou l'efficacité des services offerts? [Q14, 16]

Conclusion

11. Avez-vous d'autres observations à faire sur la présente évaluation?

Merci de votre participation

Questionnaire d'enquête

Avocats du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration

En votre qualité d'avocat(e), vous êtes invité(e) à participer à cette enquête, qui s'inscrit dans le cadre de l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (SPDI). Cette évaluation a été entreprise conformément à la *Politique sur l'évaluation* mise de l'avant par le Conseil du Trésor, en vertu de laquelle tous les ministères fédéraux sont tenus d'évaluer périodiquement leurs activités. Dans le cas du ministère de la Justice du Canada, cette exigence englobe les services juridiques offerts par tous ses portefeuilles.

Le Ministère a retenu les services d'une entreprise de recherche, Prairie Research Associates (PRA) Inc., afin d'appuyer l'évaluation du Portefeuille SPDI. Le processus d'évaluation comprend divers modes de consultation, dont des entrevues, des groupes de discussion et cette enquête.

La collecte de renseignements auprès des avocats qui traitent de dossiers de contentieux ou de consultation dans les domaines de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration constitue un aspect crucial du processus d'évaluation. Il faut environ une vingtaine de minutes pour répondre au questionnaire. À la plupart des questions, vous n'avez qu'à cliquer sur la réponse de votre choix. Tous les renseignements que vous fournirez demeureront confidentiels et serviront seulement à compiler des résultats globaux qui figureront dans le rapport d'évaluation. Aucune réponse individuelle ne sera identifiée. Nous vous serions reconnaissants de nous faire parvenir le questionnaire complété d'ici le 14 novembre.

Si vous éprouvez des problèmes techniques avec le sondage, veuillez communiquer avec Éric Albert, de PRA Inc., au numéro 613-233-5474, poste 306. Si vous avez des questions d'ordre plus général au sujet de la démarche d'évaluation, veuillez communiquer avec Susan Kelly, Division de l'évaluation, ministère de la Justice du Canada, au 613-957-7657.

Contexte

Les questions qui suivent serviront à définir le profil des répondants à l'enquête.

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

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

2. Depuis quand œuvrez-vous au sein du Portefeuille SPDI?

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

3. Où travaillez-vous?

Dans un service juridique ministériel	01
Dans un bureau régional	02
Au Bureau du Sous-procureur général adjoint du Canada (SPGA).....	03

Ne poser la Q4 que si Q3 = 01

4. Veuillez préciser le service juridique dont vous faites actuellement partie :

Sécurité publique Canada	01
Agence des services frontaliers du Canada.....	02
Groupe litiges et conseils en sécurité nationale	03
Commission des libérations conditionnelles du Canada.....	04
Gendarmerie royale du Canada.....	05
Service correctionnel du Canada	06
Citoyenneté et Immigration Canada	07
Défense nationale/Forces armées canadiennes	08
Centre de la sécurité des télécommunications Canada	09

Ne poser la Q5 que si Q3 = 02

5. Dans quel bureau régional êtes-vous présentement localisé?

Bureau régional de l'Atlantique	01
Bureau régional de la Colombie-Britannique	02
Région du Nord.....	03
Bureau régional de l'Ontario	04
Région des Prairies	05
Bureau régional du Québec.....	06

Ne poser la Q6 que si Q3 = 02

6. À quel ministère offrez-vous principalement vos services? (veuillez préciser tous les choix applicables)

Sécurité publique Canada	01
Agence des services frontaliers du Canada.....	02
Service canadien du renseignement de sécurité.....	03
Commission des libérations conditionnelles du Canada.....	04
Gendarmerie royale du Canada.....	05
Service correctionnel du Canada	06
Citoyenneté et Immigration Canada	07
Défense nationale/Forces armées canadiennes	08
Centre de la sécurité des télécommunications Canada	09

7. Quel est votre niveau de classification actuel?

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

LC-04	10
Autre	66

8. Sur quel type de dossiers travaillez-vous principalement?

Consultation	01
Contentieux ou appui au contentieux.....	02
Autre	66

9. Considérant la nature de vos dossiers et votre expérience globale des trois à cinq dernières années au sein du Portefeuille, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants :

Échelle = fortement d'accord, d'accord, en désaccord, fortement en désaccord, je ne sais pas, sans objet

- a. Le *volume* de dossiers sur lesquels je travaille a sensiblement augmenté.
- b. Le degré de *complexité* des dossiers sur lesquels je travaille a sensiblement augmenté.
- c. Une part croissante de mes dossiers englobe plus d'un ministère ou organisme.
- d. Une part croissante de mes dossiers englobe des ministères ou organismes de l'extérieur du Portefeuille.

Travail du Portefeuille SPDI

10. En ce moment, comment évalueriez-vous votre compréhension globale du rôle et du mandat du Portefeuille SPDI?

Très bonne.....	01
Bonne	02
Limitée	03
Très limitée	04
Je ne sais pas	88

11. Dans vos fonctions actuelles, avez-vous eu à traiter avec l'Équipe de coordination nationale du contentieux?

Oui.....01
Non.....00
Je ne sais pas88

12. Comment évalueriez-vous votre compréhension globale du rôle et du mandat de l'Équipe de coordination nationale du contentieux?

Très bonne.....01
Bonne02
Limitée03
Très limitée04
Je ne sais pas88

13. Dans vos fonctions actuelles, avez-vous eu à traiter avec l'Équipe du droit de la sécurité nationale?

Oui.....01
Non.....00
Je ne sais pas88

14. Comment évalueriez-vous votre compréhension globale du rôle et du mandat de l'Équipe du droit de la sécurité nationale?

Très bonne.....01
Bonne02
Limitée03
Très limitée04
Je ne sais pas88

15. La nécessité d'utiliser une démarche intégrée et coordonnée parmi les avocats affectés à des dossiers SPDI a été reconnue. D'après votre expérience, dans quelle mesure le travail du Portefeuille est-il pertinent à l'atteinte de cet objectif?

- Le travail du Portefeuille est très pertinent01
- Le travail du Portefeuille est pertinent02
- Le travail du Portefeuille n'est pas pertinent03
- Le travail du Portefeuille n'a aucune pertinence04
- Je ne sais pas88

Ne poser la Q16 que si Q11 = 01

16. Plus précisément, comment évalueriez-vous la contribution globale de l'Équipe de coordination nationale du contentieux pour assurer une démarche cohérente dans les dossiers de contentieux qui touchent à la sécurité nationale, à la sécurité publique, à la défense ou à l'immigration?

- Très importante contribution.....01
- Importante contribution02
- Contribution limitée03
- Aucune contribution.....04
- Je ne sais pas88

Ne poser la question Q17 que si Q13 = 01

17. Plus précisément, comment évalueriez-vous la contribution globale de l'Équipe du droit de la sécurité nationale pour assurer une démarche cohérente dans les dossiers de consultation qui touchent à la sécurité nationale, à la sécurité publique, à la défense ou à l'immigration?

- Très importante contribution.....01
- Importante contribution02
- Contribution limitée03
- Aucune contribution.....04
- Je ne sais pas88

Capacité actuelle de répondre aux attentes

18. Considérant votre charge de travail actuelle, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants :

Échelle = fortement d'accord, d'accord, en désaccord, fortement en désaccord, je ne sais pas, sans objet

- a. La portée et les attentes de mes affectations sont généralement bien définies.
- b. J'ai accès aux renseignements dont j'ai besoin pour m'acquitter de mes affectations avec succès.
- c. J'ai accès aux outils dont j'ai besoin pour m'acquitter de mes affectations avec succès.
- d. Je suis en mesure de fournir mes services juridiques en temps opportun.
- e. Je suis bien renseigné sur l'état d'avancement des dossiers auxquels je travaille.

19. En vous basant sur les dossiers auxquels vous avez participé au cours des trois à cinq dernières années, à quelle fréquence avez-vous :

Échelle = fréquemment, régulièrement, à l'occasion, rarement, jamais, ne sais pas, ne s'applique pas à mon travail

- a. Consulté le ministère ou organisme client pour mieux comprendre la nature du problème juridique?
- b. Fourni au ministère ou organisme client des mises à jour ou des rapports d'étape?
- c. Fait participer le ministère ou organisme client à l'élaboration de stratégies, positions ou options juridiques?
- d. Discuté des objectifs stratégiques ou de programme avec le ministère ou organisme client?
- e. Travaillé avec le ministère ou organisme client pour déterminer les risques juridiques, leur incidence et les options pour les gérer?
- f. Consulté le Bureau du SPGA du Portefeuille SPDI?
- g. Consulté d'autres ministères ou organismes susceptibles d'être touchés?
- h. Collaboré ou consulté les bureaux régionaux?

- i. Présenté des séances d'information ou des rapports sur vos dossiers à la haute direction du ministère de la Justice?
- j. Présenté des séances d'information ou des rapports sur vos dossiers à la haute direction des clients?

20. Selon vous et en vous basant sur les dossiers auxquels vous avez participé au cours des trois à cinq dernières années, à quelle fréquence les objectifs suivants ont-ils été atteints?

Échelle = fréquemment, régulièrement, à l'occasion, rarement, jamais, ne sais pas, ne s'applique pas à mon travail

- a. Répondu aux demandes de services juridiques des clients en temps opportun
- b. Respecté les délais des clients
- c. Respecté les délais internes du ministère de la Justice
- d. Fourni des évaluations du risque juridique en temps opportun, afin qu'il puisse en être tenu compte dans la prise de décision
- e. Réévalué le risque juridique lorsque des facteurs qui affectent le niveau de risque changent
- f. Déterminé des moyens visant à prévenir ou à résoudre les différends juridiques le plus tôt possible

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

Échelle = tout à fait d'accord, d'accord, neutre, pas d'accord, fortement en désaccord, ne sais pas, ne s'applique pas à mon travail

- a. Le Portefeuille SPDI dispose de structures bien établies pour faire en sorte que le ministère de la Justice fournisse des conseils juridiques cohérents.
- b. Le Portefeuille SPDI dispose de structures bien établies pour veiller à ce que l'on adopte des positions juridiques uniformes sur le plan national.
- c. Le Portefeuille SPDI dispose de structures bien établies pour faire en sorte que les risques soient évalués de façon uniforme dans l'ensemble des services juridiques ministériels et des régions.
- d. Le Portefeuille SPDI a contribué à améliorer la compréhension qu'ont les clients des enjeux juridiques et de leurs répercussions.

- e. Le Portefeuille SPDI offre systématiquement des services juridiques dans les deux langues officielles.

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

Échelle = très utile, utile, neutre, pas très utile, pas du tout utile, ne sais pas, ne s'applique pas à mon travail

- a. Grille/matrice d'évaluation de gestion du risque juridique
- b. Directives sur les pratiques
- c. Groupes de pratique
- d. Justipédia
- e. Examen par les pairs
- f. Rapports des prévisions
- g. Pratiques de mentorat internes
- h. Échange d'information sur les pratiques exemplaires

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

Aucun autre outil, structure ou processus00

Autre, veuillez préciser :66

24. D'après votre expérience jusqu'à présent, avez-vous eu à traiter avec des groupes spécialisés du Secteur du droit public (par exemple, la Section du droit international, administratif et constitutionnel ou la Section des droits de la personne)?

Oui.....01

Non.....00

Je ne sais pas88

Ne poser la Q25 que si Q24 = 01

25. Veuillez indiquer tous les groupes avec lesquels vous avez collaboré, et le degré de satisfaction quant au soutien que vous avez reçu.

Échelle = très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait, je ne sais pas, ne s'applique pas à mon travail

- a. Section du droit privé international
- b. Direction générale du droit commercial international (JLT)
- c. Section du droit international, administratif et constitutionnel
- d. Section des droits de la personne
- e. Direction des langues officielles
- f. Services des affaires judiciaires, des cours et des tribunaux administratifs
- g. Centre du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels

26. Avez-vous collaboré avec d'autres groupes spécialisés du ministère de la Justice du Canada?

Oui.....01
Non.....00
Je ne sais pas88

Ne poser la Q27 que si Q26 = 01

27. Veuillez préciser quel groupe, ainsi que votre degré de satisfaction.

Échelle = très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait, je ne sais pas

28. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des activités de perfectionnement professionnel actuellement offertes pour appuyer votre travail?

Très satisfait01
Satisfait02
Insatisfait.....03
Très insatisfait.....04
Je ne sais pas88

Ne poser la Q29 que si Q28 = 03 ou 04

29. Veuillez indiquer quels types d'activités de perfectionnement professionnel répondraient le plus à vos besoins.

30. Selon vous et en vous basant sur les dossiers auxquels vous avez participé au cours des trois à cinq dernières années, à quelle fréquence :

Échelle = fréquemment, régulièrement, à l'occasion, rarement, jamais, ne sais pas, ne s'applique pas à mon travail

- a. Les dossiers ont-ils été gérés de façon rentable?
- b. Les dossiers ont-ils été attribués aux avocats du niveau approprié, compte tenu du risque juridique/de la complexité du dossier?
- c. Les tâches ont-elles été attribuées de façon appropriée (niveau et expérience) au sein de l'équipe assignée à la gestion du dossier?
- d. Les niveaux appropriés de mentorat et de supervision ont-ils été fournis à l'appui de la gestion de vos dossiers?

31. D'après votre expérience, veuillez décrire les plus grandes réalisations du Portefeuille SPDI.

32. Quels sont, selon vous, les plus grands défis auxquels fait face le Portefeuille SPDI?

33. En terminant, veuillez ajouter tout renseignement qui, selon vous, serait pertinent aux fins de l'évaluation du Portefeuille SPDI.

Merci beaucoup de votre contribution au processus d'évaluation.

Guide d'étude de cas – Représentant du ministère ou de l'organisme client

Le ministère de la Justice a retenu les services d'une entreprise de recherche, Prairie Research Associates (PRA) Inc., pour appuyer l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (PSPDI). L'évaluation comprend un certain nombre de sources de données, y compris sept études de cas centrées sur des dossiers bien précis auxquels participent des avocats du PSPDI. Ces études de cas constituent une occasion unique de mieux comprendre les travaux du portefeuille à un niveau opérationnel.

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

Introduction

1. Quel rôle avez-vous joué dans le dossier dont nous discuterons aujourd'hui?

Processus et outils

2. Veuillez décrire comment les rôles et les responsabilités entre votre ministère ou organisme et le ministère de la Justice ont été structurés par rapport à ce dossier bien précis. Quel changement, s'il en est, aurait pu être apporté pour rendre cette répartition plus efficiente?
3. À votre connaissance, y a-t-il eu plus d'un groupe au sein de Justice Canada qui a participé à ce dossier (unités de services juridiques ministériels, bureaux régionaux, sections spécialisées de Justice Canada, etc.)? Dans l'affirmative, et d'après votre expérience, dans quelle mesure les travaux entrepris entre ces différents groupes ont-ils été coordonnés de façon efficiente?
4. À votre connaissance, d'autres groupes au sein de Justice Canada (comités régionaux ou nationaux du contentieux ou unités spécialisées du Secteur du droit public, etc.) ont-ils participé à ce dossier? Dans l'affirmative, veuillez décrire le rôle que vous avez joué, s'il en est, au cours des travaux de ces autres groupes.

Évaluation du risque juridique

5. Le ministère de la Justice vous a-t-il fait participer à l'évaluation des risques juridiques associés à ce dossier? Dans l'affirmative, à quel processus a-t-on eu recours?
6. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait du rôle que vous avez joué dans l'évaluation des risques juridiques associés à ce dossier?
7. Comment l'évaluation du risque juridique vous a-t-elle été communiquée? Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la façon dont les risques juridiques vous ont été communiqués?
8. Comment avez-vous utilisé l'évaluation du risque juridique? Quel retentissement, s'il en est, cela a-t-il eu sur votre processus décisionnel?

Résultats

9. D'après votre expérience, veuillez nous faire part de vos observations sur les dimensions qui suivent de la qualité des services globaux assurés par Justice Canada dans ce dossier :
 - a. sa capacité de donner suite à vos demandes en temps opportun;
 - b. la mesure dans laquelle votre ministère ou organisme s'est vu offrir des conseils ou des options qui cadrent avec ses objectifs en matière de politiques et de programmes;
 - c. (dans le cas des dossiers consultatifs) la mesure dans laquelle les conseils juridiques ont été présentés d'une façon qui répond à vos besoins et à vos attentes;
 - d. (dans le cas des dossiers de contentieux) la mesure dans laquelle les services de gestion des litiges offerts ont été assurés d'une façon qui répondait à vos besoins et à vos attentes;
 - e. la mesure dans laquelle votre ministère ou organisme a reçu des conseils juridiques uniformes.
10. À quels défis, s'il en est, Justice Canada a-t-il été confronté en assurant les services juridiques requis par votre ministère ou organisme?

Déploiement des ressources

11. À votre avis, les ressources pertinentes ont-elles été affectées à ce dossier (la mesure dans laquelle des ressources suffisantes ont été affectées relativement à la nature du dossier, au niveau d'expertise, etc.)?
12. Depuis 2012, le portefeuille a mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour rendre son utilisation des ressources plus efficiente (initiatives reliées à l'optimisation des processus et analyses comparatives). D'après votre expérience, l'une quelconque de ces initiatives a-t-elle eu un retentissement (positif ou négatif) sur le résultat de ce dossier?
13. Veuillez décrire, s'il en est, les changements qui auraient pu être apportés pour assurer un plus grand niveau d'efficience dans la gestion de ce dossier.

Conclusion

14. Avez-vous d'autres observations à faire sur la présente évaluation?

Merci de votre participation.

Guide d'étude de cas – Représentant du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (PSPDI)

Le ministère de la Justice a retenu les services d'une entreprise de recherche, Prairie Research Associates (PRA) Inc., pour appuyer l'évaluation du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (PSPDI). L'évaluation comprend un certain nombre de sources de données, y compris sept études de cas centrées sur des dossiers bien précis auxquels participent des avocats du PSPDI. Ces études de cas constituent une occasion unique de mieux comprendre les travaux du portefeuille à un niveau opérationnel.

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

Introduction

1. Veuillez décrire les enjeux juridiques clés soulevés dans le dossier que nous avons retenu pour nos discussions aujourd'hui.

Processus et outils

2. Comment les rôles et les responsabilités parmi les divers conseillers juridiques affectés à ce dossier ont-ils été répartis? Quel rôle bien précis avez-vous joué? À votre avis, les rôles et les responsabilités ont-ils été bien attribués?
3. Selon le cas, à quels processus a-t-on eu recours pour coordonner les travaux des conseillers juridiques affectés à ce dossier? D'après votre expérience, qu'est-ce qui a bien fonctionné avec ces processus et quels sont les défis, s'il en est, auxquels vous avez été confronté?
4. L'Équipe nationale de coordination des litiges ou l'Équipe du droit en matière de sécurité nationale a-t-elle participé à ce dossier? Dans l'affirmative, veuillez décrire le rôle qu'elle a joué et l'incidence qu'elle a eue sur le dossier.
5. D'autres groupes au sein de Justice Canada (comités de travail, comités régionaux ou nationaux du contentieux, unités spécialisées du Secteur du droit public, etc.) ont-ils participé

à ce dossier? Dans l'affirmative, veuillez décrire leur participation et l'incidence qu'ils ont eue sur le dossier.

6. Comment avez-vous consulté et utilisé les outils requis pour mener à bien votre tâche (renseignements de référence et de conseil, outils de communication, etc.)? À quels défis, s'il en est, avez-vous été confronté?

Évaluation du risque juridique

7. Comment a-t-on évalué le risque juridique associé à ce dossier? Qui était responsable de l'évaluation du risque juridique, et à quel processus a-t-on eu recours pour mener à bien l'évaluation?
8. Comment le risque juridique a-t-il été communiqué au ministère ou à l'organisme client? Dans quelle mesure le ministère ou l'organisme client a-t-il bien compris les risques juridiques associés à ce dossier? Comment le client a-t-il utilisé l'évaluation?
9. À quels défis, s'il en est, avez-vous été confronté dans le cadre de l'évaluation ou de la communication du risque juridique associé à ce dossier?

Déploiement des ressources

10. À votre avis, les ressources pertinentes ont-elles été affectées à ce dossier (la mesure dans laquelle des ressources suffisantes ont été affectées relativement à la nature du dossier, au niveau d'expertise, etc.)?
11. Depuis 2012, le portefeuille a mis en œuvre un certain nombre de stratégies pour rendre son utilisation des ressources plus efficiente (initiatives reliées à l'optimisation des processus et analyses comparatives). D'après votre expérience, l'une quelconque de ces initiatives a-t-elle eu un retentissement (positif ou négatif) sur le résultat de ce dossier?
12. Veuillez décrire, s'il en est, les changements qui auraient pu être apportés pour assurer un plus grand niveau d'efficience dans la gestion de ce dossier.

Résultats

13. Avez-vous été en mesure d'assurer vos services en temps opportun? À quels défis, s'il en est, avez-vous été confronté en tentant de respecter le délai imparti par le ministère ou l'organisme client?

14. Comment décririez-vous le retentissement des services juridiques que vous avez assurés sur les décisions prises par le ministère ou l'organisme client?

Conclusion

15. Avez-vous d'autres observations à faire sur le présent dossier?

Merci de votre participation.

Examen des dossiers

Vue d'ensemble

1. Numéro du dossier : _____
2. Date d'ouverture du dossier : _____ (mm/jj/aa) Date de fermeture du dossier : _____ (mm/jj/aa)
3. Ministère principal : _____
4. Autres ministères concernés (le cas échéant) : _____
5. Avocat principal
Unité organisationnelle : ₁ SJM (préciser le nom): _____
₂ Bureau régional (préciser le lieu) : _____
₃ Autre : _____
6. Autre avocat intervenant au dossier :
Unité organisationnelle : ₁ SJM (préciser le nom): _____
₂ Bureau régional (préciser le lieu) : _____
₃ Autre : _____
7. Type de dossier : ₁ Contentieux ₂ Consultation ₃ Soutien aux contentieux
8. Nombre total d'avocats qui ont travaillé au dossier : _____
a) Consécutivement : _____ b) Simultanément : _____ c) Impossible à déterminer : ₀
9. Nombre total de parajuristes qui ont travaillé au dossier : _____
a) Consécutivement : _____ b) Simultanément : _____ c) Impossible à déterminer : ₀

Dossiers de contentieux SEULEMENT

10. Question juridique et brève description de la nature du dossier, sans violer le secret professionnel de l'avocat.

11. Le ministère principal est : ₁ Demandeur/requérant ₂ Défendeur/intimé ₃ Appelant
₄ Intimé en appel ₈ Ne peux le dire
12. Niveau judiciaire :
₀₁ Cour suprême du Canada ₀₂ Cour d'appel fédérale ₀₃ Cour fédérale
₀₄ Cour d'appel provinciale ₀₅ Cour supérieure provinciale/territoriale ₀₆ Cour provinciale
₀₇ Tribunal administratif ₆₆ Autre, préciser _____
13. Quel a été le dénouement de l'affaire?
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 Cause rejetée sans décision sur le fond
₀₅ Affaire retirée ₀₆ Gain de cause partiel ₆₆ Autre, prière de préciser _____

14. L'affaire a-t-elle fait l'objet d'un appel ou d'un contrôle judiciaire?

- ₁ Oui
 ₀ Non
 ₇ Sans objet (impossible d'en appeler de la décision – p. ex., décision de la Cour suprême)
 ₈ Pas encore de décision sur l'appel/impossible à déterminer

Si oui, rappelez-vous de remplir l'annexe sur les appels

Dossier de consultation SEULEMENT

15. a) Quels étaient les services de consultation demandés :

- Consultation à l'appui de la formulation d'une politique (MC, présentation au CT, etc.)
 Consultation à l'appui de services de rédaction législative
 Consultation à l'appui de la rédaction ou de la négociation d'un accord
 Consultation à l'appui des opérations (y compris AIPRP)
 Consultation à l'appui d'un litige

b) Questions juridiques traitées, sans violer le secret professionnel de l'avocat. _____

16. Quel a été le dénouement de l'affaire? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- ₀₁ Services de consultation rendus
 ₀₂ Le client a tenu compte des services de consultation
 ₀₃ Le client n'a pas tenu compte des services de consultation rendus
 ₀₄ Pas clair au dossier

Renseignements iCase À REMPLIR PAR LA DIVISION DE L'ÉVALUATION

17. Incidences possibles pour le client :

- ₀₁ Incidences sur l'administration de la justice/la confiance du public
 ₀₂ Incidences sur les relations, les traités ou les ententes à l'échelle fédérale, provinciale ou internationale
 ₀₃ Questions juridiques et événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux ou mettre en cause des ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues
₀₄ Limites de la compétence fédérale
 ₀₅ Effet sur les ressources financières du client ou du gouvernement
 ₀₆ Effet sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, l'égalité des sexes ou la diversité
₀₇ Effet sur les lois/règlements du client ou du gouvernement
 ₀₈ Effet sur les programmes/politiques/initiatives du client ou du gouvernement
 ₀₉ Effet sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis
₁₀ Effet sur la Charte ou la Constitution
 ₁₁ Question d'intérêt national
 ₁₂ Incidences sur la sécurité nationale
₇₇ Sans objet
 ₈₈ Impossible à évaluer

18. Niveau de risque (de 1 à 9 ou Faible-Moyen-Élevé) : _____

b) Niveau de risque initial (si disponible dans iCase) _____

19. Complexité :

₁ Faible ₂ Moyenne ₃ Élevée ₄ Très élevée ₇ Sans objet

20. Quel était le groupe/niveau de l'avocat principal (nota : l'avocat principal n'est pas nécessairement rattaché au PSPDI)

₁ LA0 ₂ LA1 ₃ LA2A ₄ LA2B ₅ LA3A ₆ LA3B ₇ LA3C ₈ Ne peux le dire

21. Combien d'heures l'avocat principal a-t-il consacrées au dossier? _____ heures

22. Indiquez le nombre d'autres avocats affectés au dossier par niveau hiérarchique et le nombre d'heures qu'ils y ont consacrées (nota : comptez tous les avocats, ceux du PSPDI et les autres, selon qu'il y a lieu) :

₁ LA0 _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

₂ LA1 _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

₃ LA2A _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

₄ LA2B _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

₅ LA3A _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

₆ LA3B _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

₇ LA3C _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

23. Indiquez le nombre de parajuristes qui ont travaillé au dossier et le nombre d'heures que chacun d'eux y a consacrées :

_____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

Renseignements tirés du dossier [Réponse aux questions suivantes selon les documents contenus dans le dossier]

24. L'avocat a-t-il raté des délais fermes imposés par le client? ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

25. (Si oui à Q24) Combien de fois, et pour quelle(s) raison(s) (si une explication au client figure au dossier)?

26. Le dossier renferme-t-il des indications selon lesquelles les délais ont été négociés avec les clients?

₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

27. (Si oui à Q26) Quelles sont les indications consignées aux dossiers? _____

28. (Dossiers de contentieux seulement) Le conseiller juridique a-t-il raté des délais fixés par le tribunal? ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

29. (Si oui à Q28) Combien de fois? _____

30. (Si oui à Q28) A-t-il fallu d'autres procédures judiciaires (p. ex., des motions)? ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

31. Comment le conseiller juridique du SPDI a-t-il consulté le ou les ministères clients? Les consultations peuvent comporter des mises à jour orales/écrites ou des discussions orales/écrites sur les stratégies, les options, les approches possibles. _____

₇ Sans objet, dossier traité par règlement rapide ₈ Impossible à évaluer

(PASSEZ À Q35)

32. Le dossier renferme-t-il une documentation qui révèle l'objet de la consultation du ou des ministères clients? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.) (Si aucune ne s'applique, passez à Q35.)
- ₀₁ Détermination et évaluation du risque juridique ₀₂ Options pour la gestion du risque juridique ₀₃ Élaboration des stratégies et positions juridiques
- ₀₄ Pour discuter des incidences du risque juridique ₀₅ Pour discuter d'un règlement possible (y compris un règlement rapide) ₆₆ Autre _____
- ₀₈ Impossible à évaluer
33. (Si une ou plusieurs catégories indiquées à Q32) Quelles indications y a-t-il dans les dossiers?

34. Le ou les ministères clients ont-ils marqué des préoccupations au sujet d'un manque de consultation? ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer
35. À quelle fréquence le conseiller juridique du SPDI a-t-il répondu aux demandes documentées des clients?
₁ Toujours (100-90 %) ₂ Habituellement (90-60 %) ₃ Environ la moitié du temps (40-60 %) ₄ Rarement (40-10 %) ₅ Jamais (moins de 10 %) ₈ Impossible à évaluer
36. À quelle fréquence les parajuristes du SPDI ont-ils répondu aux demandes documentées des clients?
₁ Toujours (100-90 %) ₂ Habituellement (90-60 %) ₃ Environ la moitié du temps (40-60 %) ₄ Rarement (40-10 %) ₅ Jamais (moins de 10 %) ₈ Impossible à évaluer
37. En moyenne, combien de temps après la documentation des demandes des clients l'avocat du SPDI a-t-il répondu?
₁ 2-3 jours ₂ 4-10 jours ₃ 11-20 jours ₄ 21-30 jours ₅ Plus de 30 jours
38. Le dossier a-t-il été soumis à un ou des comités compétents du SPDI?
₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer
39. (Si oui à Q38) Quels comités?
₀₁ Comité national du contentieux ₀₂ Comité de la sécurité nationale et du renseignement
₀₃ Comité Scratch sur les questions juridiques ₀₄ Comités régionaux de contentieux
₆₆ Autre _____
40. Le dossier a-t-il été soumis à d'autres hauts fonctionnaires/structures du ministère de la Justice?
₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer
41. (Si oui à Q40) Lesquels? ₆₆ _____
42. Les avocats ont-ils consulté des sections spécialisées du Ministère? ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer
43. (Si oui à Q42) Lesquelles : _____
44. À quel sujet ont-ils consulté des sections spécialisées? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) :
- ₀₁ Détermination et évaluation du risque juridique ₀₂ Gestion du risque juridique ₀₃ Options juridiques possibles
- ₀₄ Stratégies de contentieux possibles ₀₅ Questions de droit ₆₆ Autre

45. D'autres ministères et organismes pouvant être touchés ont-ils été consultés?

- ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

46. Si oui à Q45, lesquels? _____

47. (Si oui à Q45) À quel sujet ont-ils été consultés? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) :

- ₀₁ Détermination et évaluation du risque juridique ₀₂ Gestion du risque juridique ₀₃ Options juridiques possibles
- ₀₄ Stratégies de contentieux possibles ₀₅ Questions de droit ₆₆ Autre ₀₈ Impossible à évaluer

Les questions 48-50 concernent les dossiers de contentieux seulement.

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

- ₀₀ Le RD n'a pas été envisagé **(PASSEZ À Q53)**
- ₀₁ Après les plaidoiries ₀₂ Après la production des documents ₀₃ Après la divulgation ₀₄ Juste avant le procès ou l'audience
- ₆₆ Autre (prière de préciser) _____ ₈₈ Ne sais pas/Ne peux le dire

49. À quelle étape les options 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 (prière de préciser) _____ ₈₈ Ne sais pas/Ne peux le dire

50. Quelles options de règlement des différends a-t-on utilisées?

- ₀₁ Négociation ₀₂ Médiation volontaire ₀₃ Médiation imposée par le tribunal ₀₄ Évaluation neutre
- ₆₆ Autre (prière de préciser) _____ ₈₈ Ne sais pas/Ne peux le dire

51. (Dossiers de consultation seulement) Y a-t-il des preuves documentées au dossier indiquant que le ministère client a pris en considération l'avis juridique du Portefeuille SPDI dans l'élaboration de programmes et de politiques?

- ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

52. (Si oui à Q51) Quelles sont les indications aux dossiers? _____

53. Y a-t-il au dossier des preuves documentées que le ministère client a pris en considération l'avis juridique du Portefeuille SPDI pour prévenir, atténuer et/ou gérer le risque juridique?

- ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

54. (Si oui à Q53) Quelles sont les preuves aux dossiers? _____

55. Le dossier renferme-t-il des documents qui révèlent l'utilisation ou la préparation de l'un ou l'autre des éléments suivants?
- ₀₁ Document sur l'évaluation des risques (p. ex., lettre/note au client sur la probabilité d'avoir gain de cause et répercussions sur client)
 - ₀₂ Plan d'urgence
 - ₀₃ Plan de communication (devrait faire partie du plan d'urgence, mais vérifier que c'est bien le cas)
 - ₀₄ Notes d'information
 - ₀₅ Documents sur les rôles et responsabilités de la Boîte à outils ou un document semblable (p. ex., pour la stratégie de contentieux, le règlement des différends, l'évaluation du risque, la stratégie de communication, la planification d'urgence, etc.)
 - ₀₆ Rapport des prévisions pour le dossier
 - ₀₇ Documentation sur l'examen structuré des faits/l'approbation des faits
 - ₀₈ Processus de résolution rapide
 - ₀₉ Directives sur les pratiques
 - ₁₀ Consignes nationales en matière de litiges
56. Le dossier se trouvait-il dans l'un des éléments suivants?
- ₀₁ Rapports des prévisions ₀₂ Discussion du Groupe de pratique du ministère de la Justice
 - ₀₃ Rapport des litiges

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

57. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés? Cochez toutes les réponses qui s'appliquent. Ne cochez que les réponses pour lesquelles une documentation précise les risques (dans iCase ou au dossier); n'essayez pas d'interpréter les renseignements (p. ex., l'avocat mentionne des faits problématiques dans une note au dossier; le chercheur ne devrait pas décider de son propre chef que les faits sont problématiques). Vous n'avez pas à entrer les risques qui sont déjà donnés dans les incidences éventuelles pour le client dans iCase (voir Q17). 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 ₀₇ Possibilité de mener à la fermeture ou à l'élimination d'un programme ₀₈ Recours collectif
 - ₀₈ Ministres du Cabinet ou autres personnalités connues ₀₉ Question de droit jugée controversée ₁₀ L'affaire concerne la sécurité nationale
 - ₆₆ Autre, veuillez préciser _____ ₈₈ Ne peux le dire
58. Le dossier renferme-t-il une analyse/indication du niveau de risque?
- ₁ Oui ₀ Non **(PASSEZ À Q66)**

59. Quel est le niveau de risque **initial (ou unique)** (de 1 à 9 ou Faible-Moyen-Élevé)?
_____ ₈₈ Ne peux le dire
60. Date de l'évaluation **initiale (ou unique)** du risque :
_____ (mm/jj/aa) ₈₈ Ne peux le dire
61. (Contentieux seulement) À quelle étape du dossier l'évaluation **initiale (ou unique)** du risque a-t-elle été faite?
- | | | | |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> ₀₁ Après les plaidoiries | <input type="checkbox"/> ₀₂ Après la divulgation | <input type="checkbox"/> ₀₃ Avant la date prévue du procès | <input type="checkbox"/> ₀₄ Après la décision |
| <input type="checkbox"/> ₀₅ Après le dépôt de l'appel | <input type="checkbox"/> ₀₆ À l'étape de la permission | <input type="checkbox"/> ₀₇ Après l'étape de la permission | <input type="checkbox"/> ₀₈ Avant l'audience de contrôle judiciaire |
| <input type="checkbox"/> ₀₉ Après l'audience | <input type="checkbox"/> ₁₀ Avant la décision sur le contrôle judiciaire | | |
| <input type="checkbox"/> ₆₆ Autre, veuillez préciser _____ | | | <input type="checkbox"/> ₈₈ Ne peux le dire |
62. Le risque a-t-il été **réévalué**?
- | | | | | |
|---|---|-----------------------|---|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> ₁ Oui | <input type="checkbox"/> ₀ Non | (PASSEZ À Q65) | <input type="checkbox"/> ₈ Impossible à déterminer | (PASSEZ À Q65) |
|---|---|-----------------------|---|-----------------------|
63. (Contentieux seulement) À quelle étape du dossier le risque a-t-il été **réévalué**?
- | | | | |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> ₀₁ Après les plaidoiries | <input type="checkbox"/> ₀₂ Après la divulgation | <input type="checkbox"/> ₀₃ Avant la date prévue du procès | <input type="checkbox"/> ₀₄ Après la décision |
| <input type="checkbox"/> ₀₅ Après le dépôt de l'appel | | | |
| <input type="checkbox"/> ₆₆ Autre, veuillez préciser _____ | | | <input type="checkbox"/> ₈₈ Ne peux le dire |
64. Si le dossier a été **réévalué** à un niveau de risque plus élevé, l'un ou l'autre des éléments suivants est-il survenu après la réévaluation?
- | | | | |
|--|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> ₀₁ Augmentation du nombre d'avocats au dossier | <input type="checkbox"/> ₀₂ Affectation d'un avocat-conseil au dossier | <input type="checkbox"/> ₀₃ Examen de la possibilité d'un processus de règlement des différends | <input type="checkbox"/> ₀₄ Utilisation d'un processus de règlement des différends |
| <input type="checkbox"/> ₀₅ Augmentation du nombre de consultations | <input type="checkbox"/> ₀₆ Augmentation du nombre de rapports | | |
| <input type="checkbox"/> ₆₆ Autre, veuillez préciser _____ | | | <input type="checkbox"/> ₈₈ Ne peux le dire |
65. Quel langage a-t-on utilisé pour décrire le niveau de risque juridique aux clients? Veuillez donner des exemples mot pour mot qui illustrent la gamme des formulations utilisées.

66. Autres commentaires? (Indiquez la Q concernée, s'il y a lieu).

Examen des dossiers – Annexe Appels (utiliser seulement pour le dernier niveau d'appel)

Vue d'ensemble

1. Numéro du dossier : _____
2. Date d'ouverture du dossier : _____ (mm/jj/aa) Date de fermeture du dossier : _____ (mm/jj/aa)
3. Ministère principal : _____
4. Autres ministères (le cas échéant) : _____
5. Avocat principal :
Unité organisationnelle : ₁ SJM (préciser le nom): _____
 ₂ Bureau régional (préciser le lieu) : _____
 ₃ Autre : _____
6. Autre avocat intervenant au dossier :
Unité organisationnelle : ₁ SJM (préciser le nom): _____
 ₂ Bureau régional (préciser le lieu) : _____
 ₃ Autre : _____
7. Nombre d'avocats au dossier : _____
8. Le client est ₁ Demandeur ₂ Intimé ₃ Appelant ₄ Intimé en appel ₈ Ne peux le dire
9. Dernier niveau judiciaire :
₀₁ Cour suprême du Canada ₀₂ Cour d'appel fédérale ₀₃ Cour fédérale
₀₅ Cour d'appel provinciale ₀₆ Cour supérieure provinciale/territoriale
₆₆ Autre, préciser _____
10. 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 Cause rejetée sans décision sur le fond
₀₅ Gain de cause partiel
₀₆ Autre, préciser _____
11. Quel était le niveau de l'avocat principal assigné à ce niveau d'appel?
₁ LA0 ₂ LA1 ₃ LA2A ₄ LA2B ₅ LA3A ₆ LA3B ₈ Ne peux le dire
12. Combien d'heures l'avocat principal a-t-il consacrées à ce niveau d'appel? _____ heures _____

13. Indiquez le nombre d'autres avocats principaux affectés au dossier par niveau et indiquez le nombre d'heures qu'ils y ont consacrées :

- ₁ LA0 _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
- ₂ LA1 _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
- ₃ LA2A _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
- ₄ LA2B _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
- ₅ LA3A _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
- ₆ LA3B _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____
- ₇ LA3C _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

14. Indiquez le nombre de parajuristes qui ont travaillé au dossier et le nombre d'heures que chacun d'eux y a consacrées :

_____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

Renseignements tirés du dossier [Répondre aux questions en vous appuyant sur les documents des dossiers]

15. À quelle fréquence l'avocat du Portefeuille SPDI a-t-il consulté le client au sujet de l'appel?

- ₁ Une fois par semaine ₂ Toutes les deux semaines ₃ Une fois par mois ₄ Moins que tous les mois ₅ Seulement aux étapes critiques du dossier ₈ Impossible à évaluer

₆₆ Autre (préciser) : _____

16. Selon les documents au dossier, à quel sujet le client a-t-il été consulté? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

- ₀₁ Détermination et évaluation du risque juridique ₀₂ Options pour la gestion du risque juridique
- ₀₃ Élaboration des stratégies et positions juridiques ₀₄ Pour discuter des incidences du risque juridique
- ₀₅ Pour discuter d'un règlement possible (y compris un règlement rapide) ₀₈ Impossible à évaluer
- ₆₆ Autre _____

17. Le dossier a-t-il été soumis à un ou des comités compétents du SPDI?

- ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

18. (Si oui à Q17) Quels comités?

- ₀₁ Comité national du contentieux ₀₂ Comité Scratch sur les questions juridiques
- ₀₃ Comité régional du contentieux ₆₆ Autre _____

19. Le dossier a-t-il été soumis à d'autres hauts fonctionnaires/structures du ministère de la Justice?

- ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

20. (Si oui à Q19) Lesquels? ₆₆ _____

21. Les avocats ont-ils consulté des sections spécialisées du ministère de la Justice?

- ₁ Oui ₀ Non ₈ Impossible à évaluer

22. (Si oui à Q21) Lesquelles : _____
23. (Si oui à Q21) À quel sujet ont-ils consulté des sections spécialisées? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) :
- ₀₁ Détermination et évaluation du risque juridique ₀₂ Gestion du risque juridique ₀₃ Options juridiques possibles
- ₀₄ Stratégies de contentieux possibles ₀₅ Questions de droit ₆₆ Autre
24. Le dossier renferme-t-il des documents qui révèlent l'utilisation ou la préparation de l'un ou l'autre des éléments suivants?
- ₀₁ Document sur l'évaluation du risque (p. ex., lettre/note au client sur la probabilité d'avoir gain de cause et répercussions sur le client)
- ₀₂ Plan d'urgence
- ₀₃ Plan de communication (devrait faire partie du plan d'urgence, mais vérifier que c'est bien le cas)
- ₀₄ Notes d'information
- ₀₅ Documents sur les rôles et responsabilités de la Boîte à outils ou un document semblable (p. ex., pour la stratégie de contentieux, le règlement des différends, l'évaluation du risque, la stratégie de communication, la planification d'urgence, etc.)
- ₀₆ Rapport des prévisions pour le dossier
- ₀₇ Documentation sur l'examen structuré des faits/approbation des faits
- ₀₈ Directives sur les pratiques
- ₀₉ Consignes nationales en matière de litiges
- ₁₀ Rapports des litiges
25. Le dossier se trouvait-il dans l'un des éléments suivants?
- ₀₁ Rapports des prévisions ₀₂ Rapport Top 100 ₀₃ Écran radar
- ₀₄ Bulletin d'analyse ₀₅ Discussion Groupe de pratique du Ministère

Évaluation du risque

26. Le dossier permet-il une analyse/indication du niveau de risque indiqué dans le dossier d'appel?
- ₁ Oui ₀ Non
27. Quel est le niveau de risque pour ce niveau d'appel (1-9)? _____ ₈₈ Ne peux le dire
28. 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 Accroissement du nombre d'avocats au dossier ₀₂ Affectation d'un avocat-conseil au dossier
- ₀₃ Examen de la possibilité d'un processus de règlement des différends ₀₄ Utilisation d'un processus de règlement des différends
- ₀₅ Augmentation du nombre de consultations ₀₆ Augmentation du nombre de rapports
- ₆₆ Autre, préciser _____
- Ne peux le dire

29. Complexité :

₁ Faible ₂ Moyenne ₃ Élevée ₄ Très élevée ₇ Ne s'applique pas

30. Autres commentaires? (Indiquez à quelle question les commentaires s'appliquent, s'il y a lieu).
