



# **ÉVALUATION DE LA SECTION DES PROGRAMMES JURIDIQUES INTERNATIONAUX**

**Division de l'évaluation  
Direction générale des services ministériels  
Ministère de la Justice du Canada**

**Mars 2017**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>i</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objet et portée de l'évaluation.....	1
1.2. Structure de l'évaluation.....	2
<b>2. PROFIL DE LA SECTION DES PROGRAMMES JURIDIQUES INTERNATIONAUX.....</b>	<b>3</b>
2.1. Contexte.....	3
2.2. Structure.....	4
2.3. Principales fonctions.....	5
2.4. Ressources.....	8
<b>3. MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>11</b>
3.1. Analyse documentaire.....	11
3.2. Examen des données administratives.....	12
3.3. Entrevues des informateurs clés.....	12
3.4. Études de cas.....	13
3.5. Limites d'ordre méthodologique.....	14
3.6. Stratégie d'atténuation.....	15
<b>4. PRINCIPALES CONSTATATIONS.....</b>	<b>17</b>
4.1. Pertinence.....	17
4.2. Structure de la Section.....	26
4.3. Rendement – Atteinte des résultats escomptés.....	29
4.4. Rendement – Preuve d'efficacité et économie.....	39
<b>5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION.....</b>	<b>45</b>
5.1 Pertinence.....	45
5.2 Structure de la Section.....	47
5.3 Rendement.....	48
5.4. Recommandations et réponses de la direction.....	52

<b>Annexe A : Modèle logique .....</b>	<b>57</b>
<b>Annexe B : Matrice d'évaluation.....</b>	<b>65</b>
<b>Annexe C : Moyens de collecte des données .....</b>	<b>71</b>

## ACRONYMES

ABC	Association du Barreau canadien
AMC	Affaires mondiales Canada
BPG/SPP	Bureau du procureur général et du service des poursuites pénales
CCE	Comité consultatif de l'évaluation
DG	Directrice générale
DM	Sous-ministre
DRIE	Division des relations intergouvernementales et externes
ETP	Équivalent temps plein
GDI	Groupe du développement international
GRI	Groupe des relations internationales
INM	Institut national de la magistrature
ITC	îles Turks et Caicos
Ministère	Ministère de la Justice Canada
SMA	Sous-ministre adjointe
SPJI	Section des programmes juridiques internationaux
SPPC	Service des poursuites pénales du Canada
SPC-RU	Service des poursuites de la Couronne du Royaume-Uni (Division internationale)
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

US-OPDAT

Service de formation et de perfectionnement des procureurs étrangers du département de la Justice des États-Unis (*United States Department of Justice's Office of Overseas Prosecutorial Development Assistance and Training*)

# SOMMAIRE

## 1. Introduction

La Section des programmes juridiques internationaux (SPJI) soutient les priorités du Canada en matière d'aide au développement et de politique étrangère par la prestation d'une assistance technique. Les projets qu'elle réalise visent à promouvoir les valeurs canadiennes fondamentales que sont la liberté, la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit dans différents pays du monde. Le travail de la SPJI consiste à partager et à transférer l'expertise juridique et les connaissances canadiennes concernant les principes d'administration de la justice au Canada afin de contribuer à l'édification, à la réforme et au renforcement des systèmes juridiques d'autres pays. La Section est aussi appelée à fournir des conseils stratégiques sur des questions liées à la réforme de systèmes de justice dans le cadre d'une réponse pangouvernementale à certaines situations.

Conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor de 2009, l'évaluation traite à la fois de la pertinence et du rendement de la Section et couvre la période entre les exercices financiers 2009-2010 et 2013-2014. Il s'agit de la première évaluation de la Section à avoir été réalisée.

## 2. Méthodologie

La méthode d'évaluation suivie a consisté en une analyse documentaire, un examen des données administratives, des entrevues avec des informateurs clés et des études de cas. Une technique de triangulation a été utilisée pour vérifier et valider les constatations ainsi dégagées ainsi que pour dégager les constatations générales de l'évaluation.

### 3. Constatations

#### 3.1. Pertinence

**Réponse aux priorités du gouvernement fédéral.** Les activités de la SPJI appuient les priorités internationales du gouvernement du Canada en matière de réforme du secteur de la justice par une « approche pangouvernementale » visant l'avancement des objectifs de politique étrangère et d'aide au développement du Canada. Le gouvernement fédéral soutient le développement du secteur de la justice international par la promotion des valeurs canadiennes, l'affirmation du principe de la primauté du droit afin d'assurer la sécurité et la sûreté des Canadiens au pays et à l'étranger et l'appui au développement économique.

**Besoin continu de la SPJI.** La vaste expérience du Canada en matière de primauté du droit est souvent reconnue et respectée par de nombreux pays étrangers en raison de l'aide que le Canada fournit aux pays, aux ministères et aux institutions afin d'améliorer leurs systèmes juridiques et de renforcer la sécurité et le principe de la primauté du droit au profit des citoyens de ces pays. Le Canada est bien placé pour fournir une assistance technique juridique à l'étranger parce qu'il possède un système de justice sophistiqué et qu'il jouit de l'avantage de disposer de systèmes juridiques de tradition de common law et de droit civil.

La SPJI a fourni une assistance technique de gouvernement à gouvernement parce qu'elle possède l'expertise et les compétences juridiques ainsi que la crédibilité et l'expérience voulues pour concevoir et gérer des projets d'assistance technique pour des pays étrangers qui cherchent à moderniser leurs systèmes de justice.

De plus, les bénéficiaires des pays récipiendaires de cette aide ont indiqué qu'un besoin existait pour la prestation d'une assistance technique juridique par la SPJI, car ces pays n'ont souvent pas les ressources ni l'expertise suffisantes pour moderniser leurs systèmes juridiques.

La SPJI a conçu et mis en œuvre sept nouveaux projets d'assistance technique juridique pendant la période d'évaluation, dont deux ont été prolongés, et les cinq restants ont été terminés. Le temps total consacré par la SPJI à l'exécution des projets d'assistance technique entre 2009-2010 et 2013-2014 oscillait entre 12 000 heures et 33 000 heures environ, ce qui correspond à 67 % du temps total consacré à l'exécution des fonctions de la SPJI.

La SPJI a également fourni des conseils en matière d'élaboration de politiques et de stratégies en matière juridique à d'autres ministères gouvernementaux, notamment AMC, sur des questions

relatives à la réforme du secteur de la justice international et à l'assistance dans ce domaine ainsi qu'à l'intégration des principes d'accès à la justice et de primauté du droit. Le temps consacré par la SPJI à la réalisation de recherches et à la prestation de conseils stratégiques allait de 1 900 heures à 4 600 heures environ entre 2009-2010 et 2013-2014. Le temps consacré à la prestation de conseils correspond à environ 11 % du temps total consacré à l'exécution des fonctions de la SPJI.

***Alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.*** La prestation par le Ministère d'une assistance technique juridique est compatible avec l'approche pangouvernementale du gouvernement du Canada consistant à promouvoir les valeurs démocratiques du Canada dans des pays et régions ciblées du monde, et à faire du principe de la primauté du droit le fondement du développement économique et social et de la sécurité. Selon l'approche pangouvernementale, la SPJI occupe au sein du Ministère un rôle de prestation de conseils et d'élaboration des politiques, et au sein du gouvernement fédéral, elle est un centre d'expertise théorique et pratique sur l'assistance technique juridique internationale.

### **3.2. Structure de la Section**

***Mandat de la SPJI.*** Les évaluateurs ont indiqué que le mandat de la Section n'était pas bien défini. Les informateurs clés ont, par conséquent, suggéré que la Section définisse clairement une vision et un énoncé de mission et les communique à l'ensemble du Ministère et aux autres ministères et organismes fédéraux concernés.

***Composition de la SPJI.*** La Section est constituée d'un groupe central d'employés permanents et d'un groupe variable d'employés non permanents ou temporaires qui sont détachés auprès de la Section par le Ministère et/ou d'autres ministères fédéraux. Cette structure souple de dotation confère à la Section l'expertise particulière dont elle a besoin pour combler les besoins particuliers des projets financés et lui permet de répondre aux demandes et priorités émergentes.

***Rôle et responsabilités de la SPJI.*** Les évaluateurs ont indiqué que divers types de travaux d'assistance technique juridique internationale sont entrepris au sein du Ministère et qu'il n'existe aucun point de coordination central pour les demandes de ce genre d'assistance. D'autres sections au sein du Ministère fournissent, généralement en puisant dans leurs ressources existantes, une assistance technique juridique internationale de manière ponctuelle et ne se concentrent que sur le droit canadien. En revanche, la SPJI fournit, selon le principe du recouvrement des coûts, une assistance technique juridique aux pays étrangers qui veulent réformer leur secteur de la justice et

par conséquent, les projets sont plus ciblés, plus complets et axés sur des priorités et des résultats précis.

Une telle fragmentation des activités d'assistance technique juridique internationale tend à favoriser le travail en double et les incohérences. Même si cela n'a pas été démontré dans l'évaluation, selon certains informateurs clés, le rôle de la SPJI et la nature de son travail juridique de fond n'étaient pas bien compris au sein du Ministère. Ces informateurs clés ont indiqué comme solution possible que la Section fasse connaître son rôle et ses responsabilités aux secteurs concernés du Ministère.

***Suivi du rendement et production de rapports.*** La Section utilise le mécanisme systématique de collecte, de suivi et de production de rapports sur les résultats de rendement des projets d'assistance technique juridique qui est celui du système de production de rapports d'AMC. Cependant, en ce qui concerne les activités de prestation de conseils stratégiques et de liaison, elle n'a pas d'autre processus systématique et normalisé de suivi du rendement et de production de rapports sur ses résultats que la consignation du temps consacré à ces activités dans le système iCase.

### **3.3. Rendement – Atteinte des résultats escomptés**

#### ***Fonction de conception et de mise en œuvre de projets d'assistance technique juridique***

Pendant la période d'évaluation, la SPJI a conçu et mis en œuvre sept nouveaux projets d'assistance technique juridique dans cinq pays récipiendaires notamment les territoires de l'Autorité palestinienne, l'Ukraine, les îles Turks et Caicos, le Mexique et la Jamaïque. Sur ces sept projets, cinq ont été terminés et les deux restants ont été prolongés. Les types de projets d'assistance technique mis en œuvre variaient en nature et en durée. Ils étaient axés sur la capacité institutionnelle et les fondements du système de droit et de justice par le renforcement des ministères de la Justice, la prestation de conseils et d'un soutien en matière de politiques sur les mesures anticorruption, la mise en place de centres de ressources juridiques et le renforcement des fonctions de rédaction législative. Pour l'ensemble des projets d'assistance technique juridique réalisés, le degré du transfert des connaissances était élevé.

Cependant, l'information était limitée en ce qui concerne l'atteinte du résultat intermédiaire de renforcement des capacités d'un pays récipiendaire à offrir à ses citoyens une justice équitable et accessible. Les évaluateurs ont indiqué que cette situation était tributaire de la durée d'activité d'un projet d'assistance technique, de l'exhaustivité du projet et de la disponibilité des données, y

compris les données postérieures à la mesure, recueillies durant et après la réalisation d'un projet aux fins d'évaluation de ses progrès.

Les évaluateurs ont aussi conclu que l'identification et la compréhension des besoins des bénéficiaires étaient essentielles à l'adaptation d'une initiative d'assistance technique juridique à un contexte particulier. Cette compréhension des besoins des bénéficiaires est fonction de la durée d'activité du projet et de l'interaction avec les bénéficiaires sur une base régulière. La bonne exécution d'un projet dépend aussi beaucoup du calendrier et de l'ordre de réalisation des activités du projet.

Les évaluateurs ont aussi noté que les projets qui ne sont axés que sur le transfert des connaissances sur les principes, les processus, les structures et les expériences propres au système de justice canadien, et dont la réalisation ne dure qu'au plus trois ans et qui ne sont pas aussi complets, ont moins de chance d'aboutir à une justice équitable et accessible. De plus, la disponibilité des données, comme la rétroaction ou des données de sondages durant la réalisation d'un projet ou des données postérieures à la mesure, est essentielle au progrès et aux effets d'un projet.

Les évaluateurs ont dégagé des pratiques prometteuses ayant favorisé l'atteinte des résultats escomptés par le recours à deux études de cas, le projet de l'Autorité palestinienne et le projet du Mexique et ses trois sous-projets.

Les pratiques prometteuses étaient notamment les suivantes :

- la présence d'un directeur local et d'un directeur adjoint auprès des bénéficiaires du projet d'assistance technique était utile et essentielle pour le succès, la légitimité et la crédibilité du projet;
- la planification du projet de manière holistique a été bénéfique pour l'ensemble du projet, car elle a permis un bon enchaînement des activités;
- l'embauche de spécialistes locaux pour travailler aux côtés des employés locaux a eu des effets positifs dans la mesure où elle a permis de favoriser le transfert des connaissances entre les spécialistes et les employés;
- un comité de donateurs internationaux a été créé afin de faire le suivi des besoins changeants des récipiendaires et d'atténuer et de prévenir tout recoupement ou double emploi de l'assistance technique fournie, tout en améliorant l'efficacité de leurs projets respectifs;

- des voyages d'études au Canada ont donné l'occasion aux juges de consolider l'apprentissage théorique et fondé sur les compétences au sujet du système de justice contradictoire et d'observer de première main les compétences que doit posséder tout juge dans ce genre de système de justice. Lorsque les juges ont visité les tribunaux canadiens, les principes et processus qui ont été abordés sont devenus bien « réels » et plus compréhensibles. Bien que les échanges d'apprentissage au Canada puissent être coûteux, ils sont très importants, car l'apprentissage dans des contextes non canadiens est difficile à reproduire;
- les partenariats avec des organismes locaux et régionaux dans le pays récipiendaire ont aussi contribué au transfert des connaissances.

La mise en œuvre des projets a suscité quelques défis :

- la rétention des services d'un personnel local, laquelle a été source de retards et a eu une incidence sur les calendriers de réalisation du projet;
- la capacité de l'institution récipiendaire de participer à des activités de formation. Les bénéficiaires étaient occupés à leurs tâches quotidiennes et la capacité était limitée sur les plans du nombre, du temps et des compétences nécessaires à la participation aux nombreuses missions de formation et techniques offertes. Même si cet enjeu a pu être dû à un emploi du temps chargé, l'information fournie ne permettait pas d'avoir une idée claire sur le sujet.

### ***Fonction de prestation de conseils stratégiques et de liaison***

La SPJI est la Section au sein du Ministère qui est chargée par AMC de fournir des conseils stratégiques sur des questions de politique relative à la réforme du secteur de la justice dans un pays étranger. La Section participe aussi à des comités interministériels et à des groupes de travail pour analyser l'intervention du Canada dans des zones de conflit ou des pays prioritaires. Pour obtenir l'information nécessaire à l'exercice de ses responsabilités de prestation de conseils stratégiques, la SPJI participe à des forums trilatéraux avec le R.-U. et les É.-U. afin de partager les expériences, de se tenir au courant des enjeux émergents et d'éviter tout travail en double. Dans le cadre de sa fonction de liaison aux conférences annuelles de l'ABC, la SPJI organise et coordonne des ateliers annuels sur le développement du secteur de la justice internationale. Outre l'objectif d'échange d'informations, la SPJI crée et tient un réseau de relations au sein de la communauté du développement international et fait la promotion des priorités du Canada en matière de politique étrangère et le développement du secteur de la justice internationale.

### **3.4. Rendement – Preuve d’efficacité et économie**

La structure organisationnelle des ressources humaines de la SPJI consiste en un groupe central d’employés permanents et un groupe variable d’employés temporaires détachés auprès de la SPJI. Selon le financement et les besoins des projets d’assistance technique juridique, la SPJI a recours aux services d’experts provenant du Ministère et/ou d’autres ministères ou retient les services d’experts qui ne font pas partie du gouvernement fédéral. Les experts sont détachés auprès de la SPJI pendant une période précise pour travailler uniquement sur un projet d’assistance technique. Cette structure organisationnelle de groupe central et de groupe variable est considérée comme efficace en raison de la souplesse de la structure des ressources humaines nécessaires au comblement des besoins des projets d’assistance technique et de la prestation de conseils stratégiques.

En dépit de l’efficacité de la structure organisationnelle de la SPJI, des doutes ont été exprimés à l’égard du transfert des connaissances à l’interne. À la fin d’un projet ou d’une période donnée relative à un projet, les employés temporaires retournent à leurs ministères respectifs, ce qui peut donner lieu à une perte de l’expertise et des connaissances acquises durant un projet. Certains informateurs clés étaient d’avis que la composante de gestion de connaissances de la Section n’était pas très solide et par conséquent, le transfert des connaissances qui s’opère en son sein était minimal.

En ce qui concerne le niveau d’effort, les conseillers juridiques (LA-00, LA-01 et LA-2A) ont tendance à travailler davantage sur les projets d’assistance technique juridique et les conseillers juridiques principaux (LA-2B et LA-3A) concentrent leurs efforts sur la prestation de conseils stratégiques.

Même si les données du système iCase ont été utiles, l’analyse de ces données a été source de défis en raison des incohérences notées dans la manière dont l’information a été entrée dans cette base de données. Ainsi les travaux liés aux projets d’assistance technique juridique et ceux liés à la prestation de conseils stratégiques pouvaient difficilement être distingués.

La SPJI a fait l’objet d’un examen de programme au cours de l’exercice 2011-2012. On a alors décidé que la Section suivrait un modèle de financement fondé sur le recouvrement intégral des coûts compte tenu des fonds dégagés de la prestation des activités d’assistance technique juridique dans le cadre de projets à des pays récipiendaires, et par conséquent financés par AMC. L’approche du recouvrement des coûts a été mise en place progressivement à compter de l’exercice 2012-2013. Les informateurs clés ont souligné les défis liés à ce genre de financement qui découlent des écarts

entre les projets, de la rétention du personnel, de la capacité de répondre rapidement et efficacement aux demandes et de l'obtention de l'expertise nécessaire pour la Section.

En dépit des inefficiences de la structure organisationnelle de la Section, les évaluateurs ont mis en évidence les facteurs ayant une influence sur la capacité de la Section à fonctionner efficacement, notamment les facteurs suivants :

- les conséquences du modèle de recouvrement des coûts, qui ont une incidence sur la rétention du personnel, sur l'obtention d'une mémoire organisationnelle et l'édification des capacités au sein de la Section. De plus, le recouvrement des coûts ne vise que les activités liées aux projets d'assistance technique juridique et non celles liées à la prestation de conseils stratégiques ou à la réalisation d'évaluation des besoins relatifs à des projets potentiels;
- les lacunes sur le plan du soutien administratif, qui ont une incidence sur l'efficacité des travaux des conseillers juridiques dans la mesure où ces derniers ont souvent à exécuter des tâches administratives relatives à l'organisation des déplacements, à la rétention des services d'experts et à s'occuper des aspects administratifs de la production de rapports sur les projets, ce qui les détourne du travail de fond à exécuter sur un projet;
- les contraintes découlant des déplacements, qui sont liées à la centralisation des processus administratifs et à une souplesse réduite;
- les défis liés à l'obtention de contrats internationaux pour la location de locaux à bureaux, l'achat d'équipement ou l'embauche de personnel local dans le pays récipiendaire, qui ont été une source de retards importants dans la mise en œuvre des projets;
- le partage limité des connaissances entre le personnel de projet de la SPJI, qui a eu une incidence sur la planification et le développement de nouvelles activités de projet.

## 1. INTRODUCTION

La Section des programmes juridiques internationaux (« SPJI » ou la « Section ») est située au sein du Secteur des politiques du ministère de la Justice Canada (le « Ministère »). La Section est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre des initiatives de coopération qui sont prises par le Ministère pour soutenir les efforts des pays étrangers qui cherchent à réformer leurs systèmes de justice.

### 1.1. Objet et portée de l'évaluation

L'évaluation, qui exige que les ministères évaluent toutes les dépenses de programmes directes, a été effectuée conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor. L'objectif premier de l'évaluation était d'évaluer la pertinence et le rendement de la Section. Pour ce qui est de la pertinence, les évaluateurs se sont demandé si le besoin et les activités de la Section correspondaient toujours aux priorités du gouvernement du Canada, aux résultats stratégiques du Ministère et aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. Pour ce qui est du rendement, l'évaluation a porté à la fois sur l'efficacité (c.-à-d. la mesure dans laquelle la Section a atteint ses objectifs) et sur l'efficience et l'économie (c.-à-d. la mesure dans laquelle il utilise des moyens appropriés et efficaces pour obtenir les résultats souhaités). Les évaluateurs ont évalué le rendement de la Section dans son ensemble et non les résultats des projets d'assistance technique pris individuellement.

Les évaluateurs ont examiné les activités de la Section entre 2009-2010 et 2013-2014. Durant cette période d'évaluation, la SPJI était formée de deux sous-divisions administratives : le Groupe du développement international (GDI) et le Groupe des relations internationales (GRI). En avril 2014, le GRI est passé à la Division des relations intergouvernementales et externes (DRIE) du Secteur des politiques. Comme la SPJI n'assumait plus la responsabilité de gérer le GRI, ce groupe n'a pas été inclus dans l'évaluation.

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice a réalisé l'évaluation. Un Comité consultatif de l'évaluation (CCE) comprenant des représentants de la Section a fourni des commentaires qui ont été intégrés à l'évaluation. Il s'agit de la première évaluation de la Section.

## **1.2. Structure de l'évaluation**

Le rapport renferme cinq sections, dont l'introduction. La section 2 donne de l'information de contexte sur la SPJI, dont elle décrit la structure, les ressources et les services. La section 3 décrit la méthodologie adoptée pour l'évaluation. La section 4 résume les constatations principales, et la section 5 présente les conclusions, les recommandations et les réponses de la direction.

## **2. PROFIL DE LA SECTION DES PROGRAMMES JURIDIQUES INTERNATIONAUX**

La Section des programmes juridiques internationaux (SPJI) a été créée par le ministère de la Justice Canada en 2005 afin d'appuyer l'approche pangouvernementale du Canada visant l'atteinte des objectifs du pays en matière de politique étrangère et de réalisation du programme d'aide au développement.

### **2.1. Contexte**

La Section était initialement divisée en deux (2) secteurs d'activité, le GDI et le GRI. Le GDI était chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre des initiatives de coopération du Ministère destinées à soutenir les efforts des pays étrangers dans la réforme de leurs systèmes de justice. Le GRI a planifié, coordonné et organisé les visites internationales de fonctionnaires de ministères de la justice étrangers au Ministère, et des hauts fonctionnaires du Ministère se sont rendus à des réunions et/ou des conférences à l'étranger. Le GRI est passé à la DRIE du Secteur des politiques en avril 2014.

La SPJI est responsable de la prestation d'une assistance technique aux pays souhaitant réformer leurs systèmes de justice. L'expression « assistance technique » — aussi appelée « coopération technique » et, dans le secteur de la justice, « assistance technique juridique » — s'entend d'une série d'activités destinées à renforcer ou à compléter les capacités humaines et institutionnelles au moyen du développement, du transfert, de l'adoption et de l'utilisation de compétences et de technologies provenant de sources externes au gouvernement ou à l'organisation bénéficiaire. L'expression est généralement employée pour établir une distinction entre ce genre d'aide de l'« aide humanitaire » et du « soutien financier » proprement dit. Cette assistance technique a été en grande partie fournie dans le cadre de projets qui étaient auparavant financés par l'Agence canadienne de développement international ou le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, lesquels ont ensuite fusionné pour former une seule entité en juin 2013 et former le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement. En novembre 2015, ce ministère a été renommé Affaires mondiales Canada (AMC).

## ***Histoire de la SPJI***

Le Ministère a commencé à élaborer des projets d'assistance dans le domaine de la justice après l'effondrement de l'Union soviétique et la chute du mur de Berlin en 1989, à la demande du ministère des Affaires étrangères, qui était à l'époque responsable du soutien aux pays postcommunistes. Le premier programme de coopération mis en œuvre par le Ministère était situé en Hongrie et a débuté en 1990. D'autres initiatives ont suivi entre les années 1990 et 2000 avec d'autres pays de l'ancien Bloc soviétique, dont la République tchèque, la République slovaque, l'Ukraine, la Roumanie et la Bulgarie. Par la suite, des pays situés au-delà de l'Europe centrale et de l'Est ont sollicité une assistance.

En mai 1999, une unité administrative distincte au sein du Ministère a été établie sous le nom de « Groupe de la coopération internationale ». Un personnel de spécialistes a été regroupé en une seule unité afin d'être en mesure de fournir à des pays en développement une approche plus coordonnée en matière d'assistance technique sur des questions liées à la justice aux pays en développement.

Puis en 2005, la Section a été créée et elle était divisée en deux secteurs d'activité constitués du GDI et du GRI.

## **2.2. Structure**

La SPJI, qui fait partie du Secteur des politiques, est dirigée par la directrice générale (DG) et a pour responsabilité de superviser l'exécution des initiatives d'assistance technique juridique destinées aux pays étrangers voulant réformer leurs systèmes de justice, et elle exerce des fonctions de prestation de conseils stratégiques et de liaison.

Conformément à ses fonctions principales, la Section est constituée d'une équipe principale d'employés permanents et d'un groupe variable d'employés non permanents ou temporaires qui sont détachés auprès d'elle par le Ministère et/ou d'autres ministères fédéraux. Cette structure organisationnelle de dotation offre une certaine souplesse en maintenant au service de la Section un personnel d'appoint pour exercer les fonctions courantes de prestation de conseils stratégiques et de liaison et un personnel temporaire pour répondre aux besoins plus limités et spécifiques des projets financés par AMC.

### **2.3. Principales fonctions**

La SPJI appuie le Ministère et le gouvernement fédéral dans leur rôle concernant les questions de développement du secteur de la justice international en exerçant deux fonctions principales : la conception et la mise en œuvre de projets, et la prestation de conseils stratégiques et d'activités de liaison.

#### ***Fonction de conception et de mise en œuvre de programmes***

La SPJI est responsable de la conception et de la mise en œuvre d'initiatives d'assistance technique pour les pays étrangers qui cherchent à réformer leurs systèmes de justice. Ces activités consistent à transférer l'expertise technique ancrée dans le système de justice canadien.

L'assistance technique juridique fondée sur des programmes de la Section est dans certains cas fournie dans le contexte d'initiatives de plus grande ampleur de politique étrangère gouvernementale ou des initiatives fondées sur l'aide au développement qui visent à intégrer des domaines du secteur de la justice et de la sécurité comme la sécurité publique, le maintien de l'ordre ou le contrôle des frontières. Ce travail fondé sur des programmes suit une approche pangouvernementale en matière de politique étrangère et nécessite des compétences clés liées au développement du secteur de la justice international, comme des connaissances des principes de base de l'assistance technique juridique, une conception de système orientée vers les solutions et la capacité de travailler dans un environnement multidisciplinaire et interculturel.

Présentement, les initiatives d'assistance technique juridique de la SPJI sont exécutées à la demande et avec le soutien financier d'AMC. La Section utilise le financement des programmes bilatéraux d'AMC pour travailler avec les partenaires du système de justice, normalement de gouvernement à gouvernement.

Pour obtenir des résultats à plus long terme et plus durables, la SPJI a axé son travail lié à l'assistance fournie dans le cadre de programmes sur des initiatives visant le développement institutionnel et le renforcement des capacités.

L'équipe d'assistance technique au sein de la SPJI est formée de conseillers juridiques, de notaires et d'autres professionnels. La Section tire parti de l'expertise de personnes et d'institutions externes à la Section — provenant du Ministère et d'ailleurs (p. ex. juges, enseignants et consultants) — selon l'expertise requise pour les initiatives particulières. L'assistance technique touche par nature principalement au fond et suppose le transfert des connaissances et de l'expérience à l'égard d'enjeux liés au secteur de la justice. Elle peut comprendre notamment le

partage ou la prestation de conseils sur les normes, les lois et les politiques canadiennes et internationales relatives aux questions criminelles ou civiles. En fonction des besoins du pays récipiendaire, l'assistance technique juridique peut aussi porter sur des questions opérationnelles, comme le renforcement des capacités des ressources humaines ou la structure organisationnelle de l'institution de justice étrangère.

Le travail d'assistance technique de la SPJI est centré sur les activités de réforme du secteur de la justice sur le plan des institutions et jusqu'à présent, il a consisté à fournir un soutien dans les domaines suivants :

- réorganisation et renforcement des capacités au sein des ministères de la Justice;
- réorganisation et renforcement des capacités au sein des services de poursuite au criminel;
- création d'un bureau spécialisé dans la rédaction législative;
- amélioration des tribunaux et rédaction de lignes directrices de déontologie judiciaire;
- établissement de commissions de réforme du droit;
- création d'un régime applicable aux jeunes contrevenants;
- réforme du droit criminel;
- réforme du Code civil.

Les initiatives d'assistance technique juridique ont été mises en œuvre dans des pays aussi divers que la Hongrie, la République tchèque, l'Ukraine, le Bangladesh, le Mexique, la Jamaïque et les territoires de l'Autorité palestinienne (Cisjordanie).

### ***Fonction de prestation de conseils stratégique et de liaison***

La portée des activités de la SPJI a connu une expansion. Grâce à son expertise et à ses activités dans le domaine du développement international, la Section effectue de plus en plus un travail d'élaboration de politiques et de prestation de conseils stratégiques afin de soutenir AMC sur des questions de réforme du secteur de la justice.

La fonction de prestation de conseils stratégiques de la SPJI consiste à ce qui suit :

- la prestation de conseils stratégiques tant à l'interne que dans d'autres ministères sur l'élaboration de la politique étrangère canadienne et les approches de développement du secteur de la justice international;
- la réalisation de recherches sur les tendances et approches nouvelles et émergentes favorisant le développement du secteur de la justice international;
- l'exercice d'activités de communications internes et externes par la participation à des réunions bilatérales ou multilatérales de partage de l'information sur le développement du secteur de la justice international.

Les activités de recherche et développement consistent notamment à mener des recherches sur la situation d'un pays étranger sur les plans juridique, social, économique et politique; mener des recherches sur les questions liées à l'organisation de la justice; élaborer des politiques juridiques dans le domaine du développement du secteur de la justice; et élaborer des options pour guider la prise de décisions par pays en développement.

Les autres activités de prestation de conseils stratégiques incluent :

- la prestation de conseils à la haute direction sur la possibilité de faire intervenir le Ministère dans un pays étranger donné, ainsi que sur la nature et la portée de l'assistance technique juridique qui pourrait être fournie;
- la prestation de conseils sur les enjeux du développement du secteur de la justice international abordés par les comités interministériels au niveau du Sous-ministre (SM), de la Sous-ministre adjointe (SMA) ou du DG, ainsi que durant les réunions en haut lieu avec les représentants de gouvernements étrangers;
- la participation à divers comités interministériels et groupes de travail dont le travail est axé sur les États en déroute et fragilisés;
- la prise en charge de rôles importants dans certaines réunions internationales. Par exemple, la SPJI a été une participante clé à la réunion « Meeting of Commonwealth Experts on the Rule of Law Programme » qui s'est tenue à Ottawa du 1<sup>er</sup> au 3 mars 2011.

Les activités de liaison de la Section ont notamment consisté en la participation à des réunions bilatérales ou multilatérales de partage de l'information sur la réforme du secteur de la justice international avec des homologues de pays étrangers. Elles incluaient ainsi la participation à des

Forums trilatéraux Canada-R.U.-E.-U. semestriels sur les questions liées au développement du secteur de la justice international. La SPJI organise avec l'Association du Barreau canadien (ABC) des ateliers sur le développement du secteur de la justice international dans le cadre des congrès annuels de l'ABC.

### **Partenaires et bénéficiaires**

La SPJI s'associe aux représentants du gouvernement fédéral et du système de justice tant au Canada que dans des pays étrangers.

Les partenaires sont notamment les suivants :

- AMC;
- d'autres organismes fédéraux (p. ex. Commissariat à la magistrature fédérale Canada, Service des poursuites pénales du Canada [SPPC]);
- des organisations nationales (p. ex. ABC, Institut national de la magistrature [INM]);
- des organisations internationales (p. ex. Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets [UNOPS], Secrétariat pour les pays du Commonwealth);
- des gouvernements étrangers.

Les bénéficiaires de l'assistance technique juridique fournie par la SPJI dans le cadre d'initiatives fondées sur des programmes sont notamment les pays étrangers et les Canadiens.

## **2.4. Ressources**

Les ressources de la SPJI sont constituées d'une combinaison de fonds du ministère de la Justice provenant des services votés et de fonds d'autres ministères comme AMC. Le financement des salaires provenant des services votés (budget pour les salaires des employés permanents) que la Section a reçus ont été intégralement affectés au financement des postes de la directrice générale et du directeur de la SPJI, ainsi que des postes de soutien administratif connexes. En 2011-2012, on a décidé que la Section fonctionnerait désormais selon le modèle du recouvrement intégral des coûts pour le volet de ses activités lié à l'assistance technique (c.-à-d. sur la base des fonds que la SPJI perçoit de la mise en œuvre d'activités ou de projets juridiques techniques financés par un autre ministère). La méthode du recouvrement des coûts a été mise en place progressivement. Le financement provenant des services votés a décliné au cours des exercices jusqu'à éventuellement

disparaître. Le tableau 1 présente la liste des dépenses de la SPJI par exercice financier durant la période d'évaluation.

**Tableau 1 : Dépenses de la SPJI (en \$) par exercice financier**

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Budget des salaires provenant des services votés par exercice financier <sup>a</sup>	474 190	496 380	508 687	483 253	222 650
Recouvrement <sup>b</sup>	1 518 240	1 342 168	1 482 024	1 755 691	1 368 793
<b>Budget total<sup>c</sup></b>	<b>1 992 430</b>	<b>1 838 548</b>	<b>1 990 711</b>	<b>2 238 944</b>	<b>1 591 443</b>
Dépenses d'exploitation et d'entretien	181 632	206 016	88 019	84 746	68 080
Salaires du personnel temporaire	1 193 368	1 068 253	1 067 680	1 145 780	1 084 007
<b>Total des dépenses<sup>d</sup></b>	<b>1 849 190</b>	<b>1 770 649</b>	<b>1 664 386</b>	<b>1 713 779</b>	<b>1 334 737</b>
Variance <sup>e</sup>	143 240	67 899	326 325	525 165	216 706

<sup>a</sup> Salaire de la directrice générale et du directeur de la SPJI et personnel de soutien administratif connexe

<sup>b</sup> Fonds reçus pour l'exécution de projets d'assistance technique juridique

<sup>c</sup> Budget provenant des services votés et Recouvrements (c.-à-d., fonds des projets d'assistance technique juridique)

<sup>d</sup> Salaires totaux (services votés et personnel temporaire) plus les dépenses d'exploitation et d'entretien

<sup>e</sup> Différence entre le Budget total et les le Total des dépenses

La composition des équivalents temps plein (ETP) au sein de la SPJI est variable puisque le nombre de postes fluctue d'année en année en raison du fait que des employés temporaires sont détachés auprès la SPJI pour travailler sur les projets d'assistance technique. Le tableau 2 ci-après illustre le nombre d'ETP pour les diverses catégories durant la période d'évaluation.

**Tableau 2 : Ressources humaines de la SPJI (ETP) par exercice financier**

Catégories	2009-2010	2010-11	2011-2012	2012-2013	2013-2014
	ETP	ETP	ETP	ETP	ETP
Conseillers juridiques	11	11	12	12	10
Autres professionnels	1	1	1	2	1
Personnel de soutien administratif	7	7	6	7	5
Autres (étudiants <sup>f</sup> )	4	4	2	0	0
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>16</b>

<sup>f</sup> Des étudiants du Programme d'excellence pour les avocats ont fait leur stage auprès de la SPJI afin de fournir des services de recherche ciblés et un soutien à la rédaction pour les projets d'assistance technique.



### **3. MÉTHODOLOGIE**

L'évaluation de la Section s'appuie sur quatre sources de données : l'analyse documentaire, l'examen de données administratives, les entrevues des informateurs clés avec les fonctionnaires ministériels et d'autres parties prenantes, et les études de cas. Chacune de ces sources est décrite plus amplement ci-après. La présente section comprend aussi une brève description des défis d'ordre méthodologique.

La matrice d'évaluation, qui présente les questions d'évaluation, les indicateurs et les sources de données employées pour guider l'étude, figurent à l'Annexe B. Les outils de collecte de données qui ont été conçus pour la matrice d'évaluation figurent à l'Annexe C.

#### **3.1. Analyse documentaire**

Une vaste analyse documentaire a été menée tant pour documenter l'élaboration des outils de collecte des données que pour répondre à la majorité des questions soulevées dans l'évaluation. L'examen a fourni un éclairage intéressant sur les activités de la Section. Les documents examinés étaient notamment les rapports ministériels sur le rendement, les rapports ministériels sur les plans et les priorités, les plans d'activités du Secteur des politiques; les rapports semestriels et annuels sur les projets d'assistance technique juridique à AMC; des documents du gouvernement du Canada notamment ceux fournis pour les pays partenaires; les rapports des médias relatifs aux projets, l'information sur les finances et les ressources humaines, les plans de politique étrangère; les cadres de gestion du rendement de projets, les arrangements administratifs pour les projets d'assistance technique juridique, les documents liés à la prestation de conseils stratégiques et d'autres documents d'appui.

### **3.2. Examen des données administratives**

L'évaluation a aussi donné lieu à un examen des données administratives provenant de la base de données iCase du ministère<sup>1</sup> pour les exercices financiers 2009-2010 à 2013-2014. Ces données ont permis d'obtenir de l'information descriptive sur les types de dossiers dont la Section est responsable et sur le niveau d'effort connexe (le nombre d'heures).

### **3.3. Entrevues des informateurs clés**

Les entrevues d'informateurs clés qui ont été réalisées pour cette évaluation ont abordé la majorité des questions de l'évaluation et ont constitué une source de données essentielle, car elles ont permis de réunir de l'information sur la pertinence ainsi que sur le rendement.

Une liste des informateurs clés potentiels a été préparée et des guides d'entrevue adaptés à chaque groupe d'informateurs clés ont été conçus en consultation avec le CCE. Les répondants potentiels ont reçu une invitation à participer à une entrevue. Ceux qui ont accepté de participer ont reçu une copie du guide d'entrevue dans la langue officielle de leur choix avant l'entrevue. Chaque entrevue a été menée dans la langue officielle du choix du répondant et les informateurs clés ont été assurés que leurs réponses demeureraient anonymes.

Des entrevues ont été réalisées avec un total de 33 informateurs clés avec des représentants du Ministère, d'AMC, d'autres représentants de ministères fédéraux, des bénéficiaires des projets financés et d'autres partenaires.

Le tableau 3 ci-après présente une ventilation du nombre d'entrevues d'informateurs clés par activité de la SPJI et le taux de réponse, y compris ceux qui ont été passés en entrevue dans le cadre des études de cas.

---

<sup>1</sup> iCase est le système intégré de gestion de cas, d'enregistrement du temps et de facturation, de gestion des documents et de production de rapports du Ministère.

**Tableau 3 : Entrevues par activité de la SPJI**

Activités de la SPJI	Nombre suggéré	Nombre de participants	Taux de réponse (en %)	Entrevues supplémentaires (effet boule de neige)	Nombre total de personnes passées en entrevue (participants + participants. suppl.)
Projet de la Jamaïque	7	7	100 %	-	7
Projet du Mexique	5	3	60 %	5	8*
Projet de l’Autorité palestinienne	9	7	78 %	2	9*
Conseils stratégiques	6	4	67 %	-	4
Activités de liaison	6	5	83 %	-	5
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>78 %</b>	<b>7</b>	<b>33</b>

*\*entrevues dans le cadre d’études de cas*

### 3.4. Études de cas

Les projets d’assistance technique juridique du Mexique<sup>2</sup> et des territoires de l’Autorité palestinienne ont servi d’études de cas. Le but des études de cas était de montrer ce qui marchait bien et ce qui ne marchait pas bien, c’est-à-dire de cerner les facteurs qui contribuaient au succès des projets et ceux qui les limitaient, et de permettre une évaluation plus approfondie des projets. Le choix des projets à réaliser sous la forme d’études a été fait en consultation avec le CCE.

La méthodologie suivie pour l’approche par étude de cas consistait notamment en un examen documentaire serré des rapports de projet, des rapports des médias et autres documents d’appui, suivi par des entrevues des informateurs clés avec les bénéficiaires, représentants d’AMC associés à ces projets choisis pour faire l’objet d’études de cas, le personnel temporaire qui a travaillé sur l’un des projets, le personnel ministériel, le personnel de la SPJI travaillant sur les projets et d’autres partenaires participant aux projets comme les experts canadiens qui assurent la formation et l’ambassade canadienne. Le tableau 3 présente une ventilation détaillée des informateurs clés. 17 entrevues d’étude de cas au total ont été menées à l’appui de l’information documentée et ce nombre est inclus dans le nombre total d’entrevues. Une stratégie « d’effet boule de neige » a été suivie par laquelle des sources de répondants supplémentaires ont été recommandées par certaines

<sup>2</sup> Le projet d’assistance technique au Mexique comprenait trois sous-projets, à savoir :

- 1) éducation et formation pour les juges;
- 2) délivrance de permis d’exercer et éducation pour les avocats à l’échelle du pays et des États;
- 3) harmonisation de la législation en droit criminel et renforcement des services de poursuites.

des personnes qui ont été passées en entrevue dans le cadre des études de cas. Sept (7) entrevues supplémentaires ont été réalisées dans le cadre des deux (2) projets.

La majorité (67 %) des entrevues, dont celles avec les informateurs clés et celles réalisées dans le cadre d'études de cas, ont été menées soit par téléphone, soit en personne, et le reste (33 %) des entrevues ont été menées par écrit en faisant remplir aux répondants un questionnaire d'entrevue. Plusieurs raisons expliquent ce dernier choix de méthode. Par exemple, comme certains répondants ne parlaient ni l'anglais ni le français, les guides d'entrevue ont été traduits en espagnol ou en arabe. Les réponses fournies ont été ensuite traduites en anglais. En outre, la différence de fuseau horaire a compliqué l'organisation des entrevues.

### **3.5. Limites d'ordre méthodologique**

Les évaluateurs ont connu des limites d'ordre méthodologique, lesquelles sont abordées par source de données ci-après.

**Entrevues et études de cas.** Les entrevues avec les informateurs clés donnent lieu à de possibles biais d'autodéclaration et biais de réponse stratégique. On dit qu'il y a biais d'autodéclaration, lorsque des répondants rendent compte de leurs propres activités et veulent ainsi se décrire sous le meilleur jour possible. On dit qu'il y a biais de réponse stratégique lorsque les répondants répondent aux questions de manière à influencer les résultats. Les entrevues donnent aussi lieu à de possibles biais liés à la sélection dans la mesure où les informateurs clés potentiels identifiés par le CCE étaient en fait certains membres du personnel de la SPJI.

Pour le sous-projet d'assistance technique relatif à l'éducation et à la formation des juges du projet du Mexique, seuls les juges et les magistrats ont été interrogés. Les autres bénéficiaires (avocats et procureurs) des deux autres sous-projets du projet du Mexique n'ont pas été interrogés. L'identification et la localisation de ces personnes n'ont pas été possibles, car le projet était déjà terminé lorsque l'évaluation a débuté. De même, l'identification des répondants pour les projets d'assistance technique relatifs à l'Ukraine et aux îles Turks et Caicos n'a pas été possible, de sorte que le suivi a été limité. Les projets de l'Ukraine et des îles Turks et Caicos ont pris fin en 2012, et le projet du Mexique a pris fin en 2013.

Les projets des études de cas n'ont pas été choisis au hasard puisque l'échantillon de projets actifs pendant la période d'évaluation était limité. Les deux projets qui ont été retenus pour faire partie d'études de cas ont été choisis parce qu'ils sont une bonne illustration de la diversité du travail de

la Section et qu'ils étaient destinés à bien illustrer le travail de la Section dans les projets d'assistance technique.

**Examen des données d'iCase.** Dans l'ensemble, le système iCase a été une source d'information utile pour les évaluateurs, car ce système a fourni un bon aperçu du genre d'activités exercées par la Section. Cependant, il comportait des limites.

Il a été difficile d'établir avec précision, à l'aide des données d'iCase, le volume de travail effectué par la Section en matière de mise en œuvre, de consultation pure et de liaison dans le cadre des projets d'assistance technique, car l'entrée de données par le personnel n'a pas été cohérente. Ainsi, une grande partie du travail de la Section dans les projets d'assistance technique a été entrée dans plus d'une catégorie dans le système iCase (c.-à-d., organisation, prestation de conseils, général, politiques) sans distinction de la nature du service fourni. Le même problème a été constaté avec le travail de prestation de conseils stratégiques, qui a été entré dans plus d'une catégorie dans le système iCase sans description complète de la nature de ce travail. Par conséquent, il n'a pas été possible pour les évaluateurs de déterminer de manière très exacte en quoi consistait le travail de consultation pure.

De plus, les entrées de temps dans le système iCase des employés temporaires qui avaient été détachés auprès de la SPJI n'ont pu être distinguées de celles des autres employés permanents. Par conséquent, le niveau d'effort du groupe variable d'employés temporaires n'a pu être bien établi.

### **3.6. Stratégie d'atténuation**

La stratégie d'atténuation visant les limites d'ordre méthodologiques précédemment mentionnées consistait à utiliser plusieurs sources de données, incluant des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives pour répondre aux questions de l'évaluation. Les évaluateurs ont réuni de l'information provenant de la Section, du Ministère, des représentants d'AMC, d'autres ministères fédéraux, des bénéficiaires et partenaires des projets financés, de documents liés aux projets et d'autres documents pertinents, ainsi que de l'examen complet des données administratives (iCase). En opérant la triangulation<sup>3</sup> des constatations provenant des différentes sources, on atténuait la crainte que les constatations de l'étude ne soient que le fruit d'une seule méthode ou source et l'on renforçait en même temps les conclusions de l'évaluation.

---

<sup>3</sup> La triangulation des constatations s'entend de la vérification des constatations par rapport aux différentes sources de collecte de données et perspectives.



## **4. PRINCIPALES CONSTATATIONS**

Cette section combine les renseignements tirés de toutes les sources et présente les constatations en fonction des grandes questions d'évaluation, soit la pertinence et le rendement.

### **4.1. Pertinence**

Les évaluateurs ont examiné la pertinence de la SPJI sous l'angle de sa capacité à répondre aux priorités du gouvernement fédéral, du besoin continu pour les activités de la Section compte tenu de la demande des services qu'elle offre, ainsi que de son alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère.

#### **4.1.1. Réponse aux priorités du gouvernement fédéral**

Les activités de la SPJI visent à soutenir les priorités internationales du gouvernement du Canada en matière de réforme du secteur de la justice par une approche « pangouvernementale » propice à la promotion de la politique étrangère et de la politique d'aide au développement du Canada. La politique étrangère du Canada est un prolongement de l'intérêt national et elle s'inscrit dans les valeurs canadiennes de défense de la liberté, de la démocratie, des droits de la personne et du principe de la primauté du droit. En conséquence de ce qui précède, le gouvernement fédéral soutient le développement du secteur de la justice international et le considère comme un facteur essentiel pour le Canada de promotion des valeurs canadiennes, d'amélioration de son statut ou de sa prospérité sur la scène internationale par l'affirmation du principe de la primauté du droit comme moyen d'assurer la sécurité et la sûreté des Canadiens, au pays ou à l'étranger, et un facteur de soutien du développement économique.

Le travail de la SPJI repose sur le partage et le transfert de l'expertise et des connaissances juridiques canadiennes relatives aux principes d'administration de la justice au Canada qui peuvent contribuer à la construction, à la réforme et au renforcement des systèmes de droit d'autres pays. Par conséquent, en collaboration et en coopération avec AMC, la SPJI fait la promotion de la bonne gouvernance, du principe de la primauté du droit, du respect des droits de la personne, de la sécurité

internationale et de l'administration des affaires publiques dans le respect de la loi, en fournissant une aide au renforcement des capacités institutionnelles et techniques du secteur de la justice aux pays qui veulent réformer leurs systèmes de justice.

Les initiatives d'assistance technique juridique de la SPJI sont à l'évidence liées aux engagements politiques, aux politiques étrangères visant des pays en particulier (p. ex., Jamaïque<sup>4</sup>) ou aux stratégies régionales spécifiques<sup>5</sup> du gouvernement du Canada, ou sont fournies en réponse à une demande d'assistance de la part d'un pays. Par exemple, le travail de la SPJI sur les questions de réforme du système de justice au Mexique était directement lié à une stratégie plus large de politique étrangère — la Stratégie pour les Amériques — qui était notamment axée sur le Mexique<sup>6</sup> ainsi que sur les thèmes de la justice et de la sécurité. Un autre exemple serait la réforme du secteur de la justice au Moyen-Orient, en particulier dans les territoires de l'Autorité palestinienne, visant à renforcer des institutions efficaces et susceptibles de rendre des comptes d'un futur État palestinien stable et pacifique<sup>7</sup>. De plus, l'intégralité des projets d'assistance technique financés de la SPJI (p. ex., Autorité palestinienne et Jamaïque) sont conçus et mis en œuvre conformément aux priorités de développement déclarées d'AMC.

#### **4.1.2. Besoin continu de la SPJI**

La vaste expérience du Canada en matière de primauté du droit est souvent reconnue et respectée par de nombreux pays étrangers en raison de l'aide que le Canada fournit aux pays, aux ministères et aux institutions afin d'améliorer leurs systèmes juridiques et de renforcer la sécurité et le principe de la primauté du droit au profit des citoyens de ces pays. Le Canada est bien placé pour fournir une assistance technique juridique à l'étranger parce qu'il possède un système de justice sophistiqué et qu'il jouit de l'avantage de disposer des traditions de common law et de droit civil. À une époque où les questions liées à la justice ne connaissent aucune frontière et où le crime organisé, le terrorisme et le blanchiment d'argent sont répandus, le gouvernement du Canada travaille en étroite collaboration avec d'autres pays pour élaborer des solutions transnationales. Ces solutions peuvent consister en la prestation d'une assistance technique juridique et d'une

---

<sup>4</sup> Le Canada dans les Amériques – priorités et progrès, gouvernement du Canada, 2009, à la page 13.

<sup>5</sup> Nos réussites : engagement du Canada dans les Amériques, 2012-2013, gouvernement du Canada, 2013, à la page 10.

<sup>6</sup> Nos réussites : engagement du Canada dans les Amériques, 2012-2013, gouvernement du Canada, 2013, aux pages 2 et 14.

<sup>7</sup> Stratégie 2009 Cisjordanie et Bande de Gaza, Affaires mondiales Canada, gouvernement du Canada. [http://www.international.gc.ca/development-developpement/aidtransparency-transparenceaide/country\\_strategies\\_pays/west\\_bank\\_gaza-cisjordanie\\_bande\\_de\\_gaza.aspx?lang=fra](http://www.international.gc.ca/development-developpement/aidtransparency-transparenceaide/country_strategies_pays/west_bank_gaza-cisjordanie_bande_de_gaza.aspx?lang=fra)

formation à d'autres pays afin que ceux-ci disposent de systèmes de justice forts et que le Canada puisse travailler avec eux pour relever efficacement les enjeux liés au crime organisé et au terrorisme mondial.

Les informateurs clés ont souligné que la prestation d'une assistance technique juridique aux pays qui veulent réformer leurs systèmes de justice contribue à assurer la sécurité et sûreté des Canadiens ainsi qu'à protéger les intérêts commerciaux canadiens. Ils ont expliqué que les Canadiens seraient disposés à investir dans un pays qui dispose d'un système de justice qui fonctionne, car ils disposeraient de recours en cas de problèmes. Les informateurs clés ont également fait observer que le contexte international de la justice est une considération de plus en plus importante pour le développement du système de justice canadien et la promotion plus générale de la sécurité et de la prospérité du Canada. En particulier, les activités d'engagement international visant la promotion du principe de la primauté du droit sont essentielles aux efforts déployés par le gouvernement pour protéger la sécurité et la sûreté des Canadiens au pays et à l'étranger.

Au sein du ministère, la SPJI sert de centre d'expertise et fournit une approche coordonnée aux contributions du Ministère à la politique étrangère du gouvernement du Canada dans le domaine de la réforme du secteur de la justice et du renforcement des capacités dans les pays étrangers. De plus, la SPJI comble une lacune au sein du Ministère et plus largement au sein du gouvernement fédéral, car elle constitue un centre d'expertise tant théorique que pratique en matière d'assistance technique juridique internationale. La SPJI est aussi souvent sollicitée par AMC pour la prestation de conseils stratégiques liés au développement du secteur de la justice internationale. La capacité de fournir ce type de conseils découle souvent de l'expérience et des connaissances dans la réalisation d'un travail d'assistance technique juridique.

La SPJI a fourni une assistance technique de gouvernement à gouvernement parce qu'elle possède l'expertise et les compétences juridiques, la crédibilité et l'expérience voulues pour concevoir et gérer des projets d'assistance technique pour des pays étrangers qui cherchent à moderniser leurs systèmes de justice. La Section peut fournir une expertise juridique de fond selon une perspective gouvernementale, et elle a accès à de nombreux experts au sein du Ministère dans différents domaines du droit et dans l'ensemble du gouvernement pour aider d'autres institutions gouvernementales. Il est approprié que le partenaire d'un gouvernement, comme la SPJI, travaille avec le gouvernement d'un pays récipiendaire puisqu'il s'agit de relations de gouvernement à gouvernement et qu'il est en mesure de comprendre le fonctionnement d'un gouvernement et les défis auxquels il se heurte. Il s'agit d'un créneau unique que seule une entité gouvernementale peut fournir à un autre pays souhaitant obtenir une assistance technique.

De plus, les bénéficiaires des pays qui reçoivent l'assistance ont indiqué que le besoin de prestation d'une assistance technique juridique par la SPJI était bien réel puisque les pays récipiendaires n'avaient souvent pas les ressources ni l'expertise nécessaires pour moderniser leurs systèmes juridiques. Comme le Canada dispose d'un système de justice sophistiqué, les pays récipiendaires comme le Mexique, les territoires de l'Autorité palestinienne et la Jamaïque ont jusqu'à présent bénéficié du transfert des connaissances.

### ***Demande pour des projets d'assistance technique juridique***

La SPJI a conçu et mis en œuvre sept (7) nouveaux projets d'assistance technique juridique pendant la période d'évaluation, dont deux ont été prolongés et les cinq (5) projets restants ont été terminés. Se reporter au tableau 4 pour un résumé des projets d'assistance technique réalisés par la SPJI pendant la période d'évaluation.

**Tableau 4 : Résumé des projets d'assistance technique juridique**

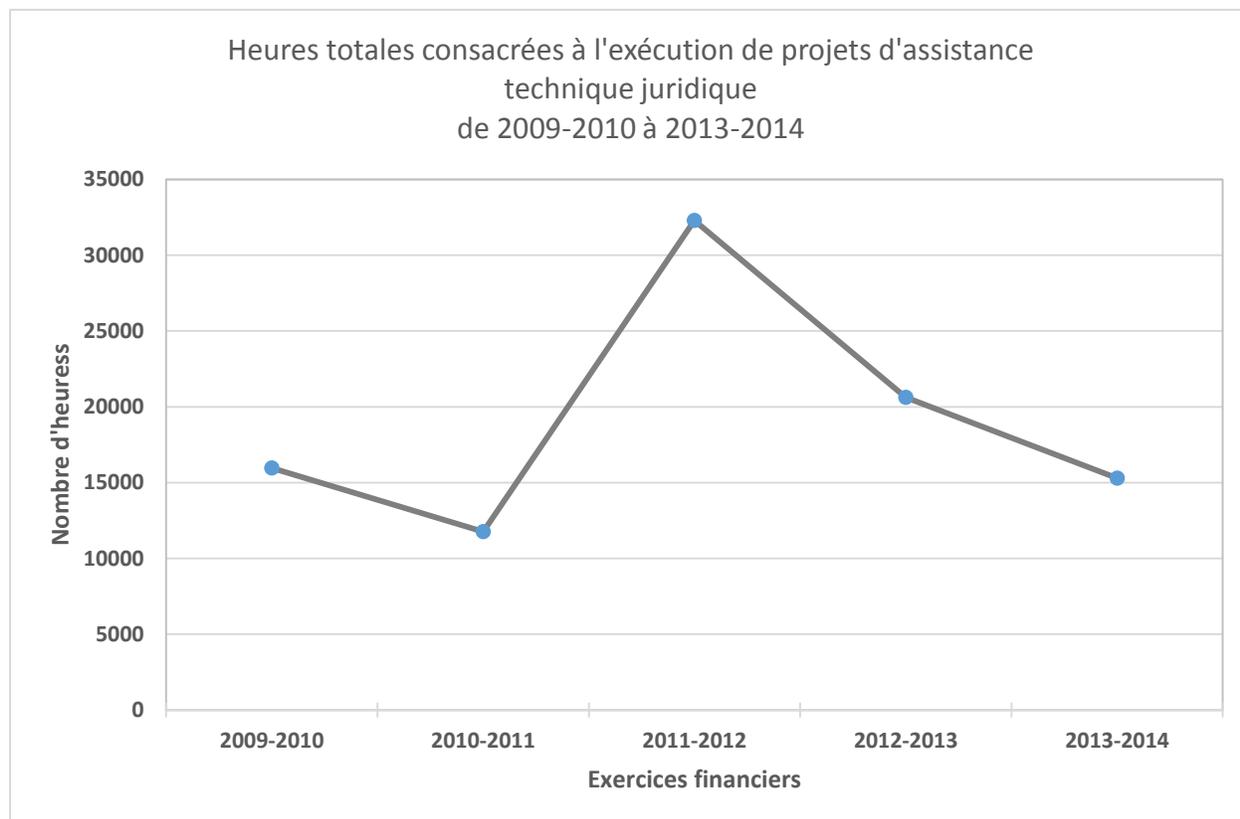
<b>Pays</b>	<b>Durée et financement</b>	<b>Activités principales</b>
Ukraine	21 mai 2008 – 31 juillet 2012 5 439 571 \$	Projet anticorruption visant principalement à financer une recherche approfondie sur les questions de corruption par un institut de recherche local.
Autorité palestinienne	6 mai 2009 – 31 mars 2014 Prolongation : 30 sept. 2016 16 300 000 \$	Projet qui vise à fournir une assistance au Bureau du procureur général et au Service des poursuites pénales (BPG/SPP) aux fins suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• renforcement des capacités organisationnelles et opérationnelles du BPG/SPP en vue de rehausser l'efficacité des poursuites publiques;</li> <li>• amélioration de la coordination du BPG/SPP avec d'autres institutions du secteur de la justice et de son intégration à celles-ci;</li> <li>• amélioration des capacités professionnelles du BPG/SPP par la formation et le renforcement du leadership et dans les domaines des droits de la personne et de la sensibilité au genre.</li> </ul>
Mexique (1)	1 <sup>er</sup> avril 2010 – 29 mars 2013 1 850 140 \$	Éducation et formation des juges visant le renforcement de leurs capacités de gestion du nouveau système contradictoire au sein des tribunaux; prestation d'une assistance à l'appareil judiciaire mexicain dans la conception des programmes d'éducation à l'échelle du pays et des États à l'intention des juges; et prestation d'une aide à la modernisation des règles de conduite judiciaire et des mécanismes disciplinaires, et examen des règles et pratiques judiciaires existantes.

Pays	Durée et financement	Activités principales
Mexique (2)	1 <sup>er</sup> avril 2010 – 29 mars 2013  1 029 815 \$	Systèmes de délivrance de permis d'exercer et d'éducation des avocats à l'échelle nationale et étatique, notamment la mise sur pied d'un système de délivrance de permis d'exercer pour les avocats et l'élaboration d'un code de déontologie et de programmes de formation pour les avocats.
Mexique (3)	1 <sup>er</sup> avril 2010 – 29 mars 2013  1 231 045 \$	Harmonisation de la législation pénale et renforcement des services de poursuites afin d'aider le gouvernement du Mexique à concevoir une stratégie de renforcement de l'intégrité et de la qualité du système de justice pénale; prestation d'une aide à l'amélioration des services rendus par les procureurs de l'État; et prestation d'un soutien à la création d'une stratégie nationale d'établissement d'une procédure pénale plus cohérente grâce à l'harmonisation de la législation pénale.
îles Turks et Caicos (ITC)	Avril 2010 – octobre 2012  352 040 \$	Examen de l'Ordonnance sur l'administration de la preuve (« <i>Evidence Ordinance</i> ») des ITC et du projet de législation sur l'ADN; ajout de documents juridiques à la bibliothèque du Bureau du procureur général (« BPG »), et amélioration du soutien à la gestion des documents et des dossiers du BPG.
Jamaïque	1 <sup>er</sup> décembre 2011 – 31 mars 2017 Prolongation : 31 mars 2020  9 093 849 \$	Renforcement des secteurs clés du système de justice de la Jamaïque, y compris : <ul style="list-style-type: none"> <li>• prestation d'une aide au ministère de la Justice pour qu'il augmente ses capacités en matière d'élaboration des politiques; prestation d'une aide au Bureau du directeur des poursuites pénales dans la révision de son organisation et de son fonctionnement;</li> <li>• contribution au rehaussement de l'efficacité de l'appareil judiciaire;</li> <li>• prestation d'une aide à l'élaboration de lignes directrices déontologiques à l'intention des juges;</li> <li>• examen de la manière dont les témoins sont traités dans le cadre du processus judiciaire.</li> </ul>

La figure 1 présente le temps total consacré à l'exécution de projets d'assistance technique entre les exercices 2009-2010 et 2013-2014, lequel oscille entre 12 000 heures et 33 000 heures environ, soit 67 % du temps total consacré à l'exécution de fonctions de la SPJI. Le nombre d'heures consacrées aux projets en 2011-2012, soit 32 000 heures, a nettement augmenté, car les sept projets

étaient en cours durant cet exercice financier et la Section disposait d'un effectif relativement élevé d'ETP. Ensuite, l'exercice 2012-2013 a enregistré le deuxième nombre le plus élevé d'heures consacrées aux projets avec près de 21 000 heures. À la fin de cet exercice, cinq des projets avaient été terminés, ce qui a fait chuter le nombre d'heures en 2013-2014 ainsi que le nombre d'ETP.

**Figure 1 : Heures totales consacrées à l'exécution de projets d'assistance technique juridique**



Source : données du système iCase

### ***Demande de conseils stratégiques***

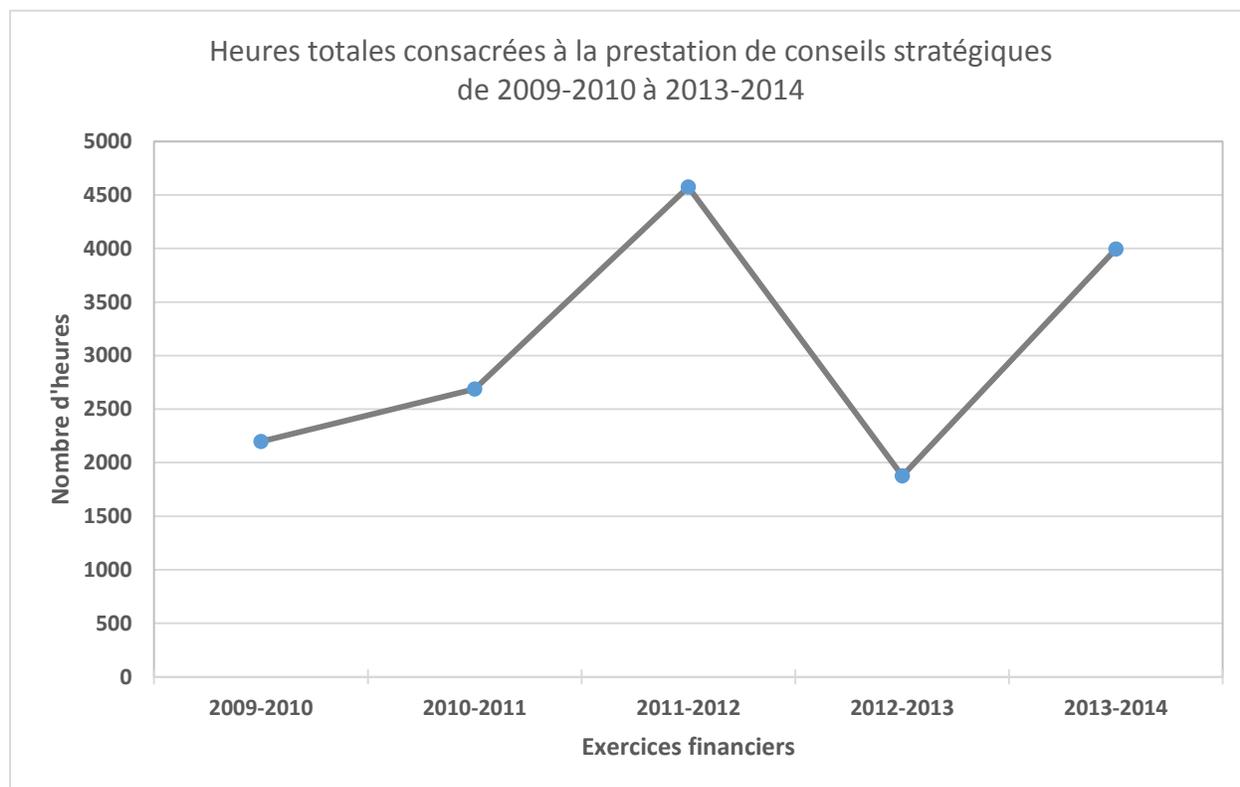
La SPJI a offert des services d'élaboration des politiques juridiques et de prestation de conseils stratégiques à d'autres ministères, notamment AMC, sur des questions relatives à la réforme du secteur de la justice international et à l'assistance dans ce domaine ainsi qu'à l'intégration de l'accès à la justice et du principe de la primauté du droit. Par conséquent, la SPJI participe activement à divers comités et groupes de travail interministériels dont le travail est axé sur la politique étrangère et la sécurité à l'échelle pangouvernementale. Selon les données consignées dans l'évaluation tirées des entrevues avec les informateurs clés et de l'analyse documentaire, les

services de la SPJI sont en général sollicités en raison de ses connaissances sur les questions liées au développement international, de son expertise juridique et de son action dans ce domaine, ainsi qu'en raison de son expérience de l'exécution de projets d'assistance technique juridique dans certains pays et régions du monde. Les informateurs clés ont fait observer que le besoin pour l'expertise juridique de la SPJI est même plus pressant maintenant en raison des événements qui se déroulent dans des régions du monde comme l'Afrique du Nord, la Syrie et le Moyen-Orient où la sécurité, la migration et le trafic d'êtres humains sont des préoccupations majeures.

La SPJI a été sollicitée par des hauts fonctionnaires du Ministère ou d'autres secteurs du gouvernement qui connaissent son expertise pour réaliser des recherches dans le domaine du droit et des politiques et fournir des conseils stratégiques. De plus, la SPJI a été appelée à fournir un soutien au sous-ministre de la Justice en vue de la participation de ce dernier au Comité sur les conflits et les situations de fragilité ainsi qu'à la sous-ministre déléguée principale du ministère de la Justice dans le cadre de la table ronde de la SMA sur le Mexique. L'ampleur et la profondeur de ces contributions peuvent varier considérablement selon la nature des sujets abordés par ces comités. Lorsque les comités traitent de questions de développement international, le travail analytique exigé de la SPJI peut être substantiel. La SPJI reçoit aussi des demandes d'assistance surtout lorsque des ministres de certains pays d'intérêt se rendent au Canada. Dans ces cas, une demande peut initialement viser la prestation de conseils stratégiques et éventuellement déboucher sur un projet d'assistance technique juridique.

La figure 2 présente le temps consacré aux recherches et à la prestation de conseils stratégiques, lequel varie de presque 1 900 heures à près de 4 600 heures entre 2009-2010 et 2013-2014. Ce temps consacré à la prestation de conseils stratégiques correspond à environ 11 % du temps total consacré à l'exécution des fonctions de la SPJI. Là encore, le nombre d'heures consacrées en 2011-2012 a été en nette augmentation en raison de la demande de prestation de conseils dont la SPJI a fait l'objet durant cet exercice. Par la suite, le nombre d'heures consacrées à la prestation de conseils stratégiques a été ramené en 2012-2013 à un peu moins de 1 900 heures, pour doubler à presque 4 000 heures durant l'exercice 2013-2014 comparativement à l'exercice précédent. Cette hausse correspond à la tendance observée par les informateurs clés, soit que la demande visant la prestation de conseils stratégiques a augmenté.

**Figure 2 : Heures totales consacrées à la prestation de conseils stratégiques**



Source : données du système iCase

Dans le cadre de l'exercice de sa fonction de conception et de mise en œuvre de projets, la SPJI est sollicitée par AMC pour réaliser des évaluations des besoins relatifs au secteur de la justice de pays particuliers. Ces évaluations visent à établir quelle assistance technique viable le Canada pourrait fournir, bien qu'elles ne débouchent pas automatiquement sur l'élaboration de projets. Pendant la période d'évaluation et selon les données du système iCase, la SPJI a consacré 565,42 heures à la réalisation d'évaluations des besoins du Guatemala et de l'Afghanistan.

#### **4.1.3. Alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

La prestation d'une assistance technique juridique par le Ministère est compatible avec l'approche « pangouvernementale » du gouvernement du Canada de promotion des valeurs démocratiques du Canada dans des pays et régions ciblées du monde, ainsi que de renforcement du principe de la primauté du droit comme moyen de soutien au développement social et économique et à la sécurité. Selon l'approche pangouvernementale de la poursuite des objectifs de politique étrangère du

Canada, la SPJI est la section au sein du Ministère dont AMC solliciterait les conseils sur des questions de politique liées à la réforme du secteur de la justice. La SPJI est souvent invitée et elle participe à des réunions spéciales organisées par AMC pour donner son avis sur l'intervention du Canada dans des zones en conflit. Les crises récentes de haut niveau qui ont nécessité l'intervention de la SPJI comprennent la Somalie, l'Afghanistan, la Libye et la Syrie. Par conséquent, la SPJI joue un rôle général de prestation de conseils et d'élaboration de politiques dans le cadre de l'assistance à la réforme du système de justice international au sein du Ministère et du gouvernement fédéral, car elle est un centre d'expertise théorique et pratique en matière d'assistance technique juridique internationale. Le rôle de la SPJI pour le compte du Ministère consiste à soutenir les responsabilités assumées par le gouvernement dans des domaines qui relèvent du mandat du ministre de la Justice, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur le ministère de la Justice*<sup>8</sup>, puisque le ministre assume l'obligation générale de faire ce qui suit :

- fournir des conseils juridiques au représentant du chef de l'État et aux ministères;
- veiller au respect de la loi dans l'administration des affaires publiques;
- exercer son autorité sur tout ce qui touche à l'administration de la justice au Canada<sup>9</sup>.

De plus, la documentation indique que le Ministère peut recevoir et dépenser un crédit 1 pour fournir une assistance technique juridique internationale<sup>10</sup>.

#### **4.1.4. Alignement sur les résultats stratégiques du ministère de la Justice**

Pendant la période d'évaluation de 2009-2010 à 2013-2014, les activités de la SPJI étaient alignées sur le résultat stratégique d'un « système de justice canadien équitable, adapté et accessible », consistant à élaborer et soutenir les réformes du secteur de la justice international pour contribuer à aligner les objectifs en matière de politique étrangère du Canada avec sa politique pénale afin de protéger les intérêts et les valeurs canadiennes<sup>11</sup>. Ce résultat est atteint par la prestation d'une assistance technique aux pays étrangers voulant réformer leurs systèmes de justice par la promotion des valeurs canadiennes fondamentales de liberté, de démocratie, de droits de la personne et de primauté du droit (p. ex., initiatives d'assistance technique en Jamaïque, au

---

<sup>8</sup> Articles 2, 4 et 5 de la *Loi sur le ministère de la Justice* S, L.R.C., 1985, c. J-2.

<sup>9</sup> Ibid., articles 4 et 5.

<sup>10</sup> *Loi de crédits* n° 1 pour 2010-2011, Annexe 1.2.

<sup>11</sup> Ministère de la Justice Canada, *Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014*, Ottawa, à la page 21.

Mexique et dans les territoires de l'Autorité palestinienne visant le renforcement de leurs systèmes de justice pénale).

Au cours des deux derniers exercices de la période d'évaluation, les activités de la SPJI étaient aussi alignées sur le second résultat stratégique de « services juridiques de qualité élevée pour secourir le gouvernement fédéral ». La Section fournit aussi des conseils en matière d'élaboration des politiques du Canada en matière de justice internationale notamment sous l'angle de la primauté du droit et d'une assistance technique du secteur de justice, notamment à AMC.

## **4.2. Structure de la Section**

### **4.2.1. Mandat de la SPJI**

Même si le mandat de la SPJI est de fournir une assistance technique juridique internationale, les évaluateurs ont conclu que ce mandat n'était pas bien défini. Les informateurs clés ont proposé que la Section formule une vision et un énoncé de mission clairement définis et les communique au Ministère ainsi qu'aux autres ministères et organismes fédéraux concernés.

### **4.2.2. Composition de la SPJI**

Depuis 2005, la SPJI est formée d'un groupe central d'employés permanents et d'un groupe variable d'employés non permanents ou temporaires détachés auprès de la Section par le Ministère ou d'autres ministères fédéraux, ou les deux. Cette structure souple de dotation de personnel permet à la Section de disposer d'un personnel ayant une expertise particulière capable de répondre aux besoins de chaque projet financé.

Cette structure de « groupe central et groupe temporaire » permet à la Section de tirer parti d'une certaine souplesse en matière de dotation et de mieux faire correspondre le niveau de dotation avec l'expertise requise d'un projet, compte tenu du fait que les besoins peuvent, pour chaque projet, peuvent être très différents. Le domaine d'expertise juridique qui serait essentiel pour un projet peut ne pas être pertinent pour un autre projet. Cette structure est source de souplesse dans la capacité de répondre aux demandes et priorités urgentes. Elle évite du même coup une vaste structure permanente qui serait incompatible avec les demandes et les priorités du service. Par conséquent, la taille de la Section, en ce qui concerne les ETP, varie selon le nombre de projets en cours à un moment donné.

À la fin de la période d'évaluation, la Section était formée d'un groupe central d'employés permanent ou d'un personnel employé pour une durée indéterminée pour un total de neuf (9) employés, dont cinq (5) conseillers juridiques et quatre (4) agents administratifs, ainsi que d'un groupe variable d'employés non permanents de six (6) conseillers juridiques et d'un parajuriste principal.

Les évaluateurs ont estimé que la composition de la SPJI était appropriée étant donné la nature de ses services et activités. La Section a été conçue pour disposer d'un groupe central d'employés permanents et d'un autre groupe d'employés temporaires dont le nombre varierait en fonction des demandes de services liées à ses projets d'assistance technique.

#### **4.2.3. Rôles et responsabilités**

Les évaluateurs ont conclu qu'il existait divers types de travail d'assistance technique juridique internationale entrepris au sein du Ministère et qu'il n'existait aucun point central de coordination des demandes visant ce type d'assistance. D'autres sections au sein du Ministère fournissent — principalement à partir de leurs ressources existantes — une assistance technique juridique internationale, mais généralement de manière ponctuelle et cette assistance est axée sur le droit canadien. En revanche, la SPJI fournit, sur la base du recouvrement des coûts, une assistance technique juridique à des pays étrangers qui veulent réformer leur secteur de justice. Selon les informateurs clés, l'assistance technique fournie par la SPJI est plus ciblée, financée sur la base du recouvrement des coûts et liée à des priorités et résultats précis.

L'analyse documentaire a fait ressortir que les activités exercées par les autres sections ont généralement trait au travail en matière de justice exécuté au sein du Ministère et peuvent contribuer au développement des capacités des pays récipiendaires. Par exemple, la Section de la politique en matière de droit pénal organise des séminaires spécialisés et une formation ponctuelle à d'autres pays sur des sujets tels que la lutte contre la corruption, la cybercriminalité, le crime organisé et le blanchiment d'argent. Dans d'autres cas, l'assistance fournie vise à soutenir le travail de l'Organisation des États américains, du Secrétariat pour les pays du Commonwealth ou de divers groupes de travail des Nations Unies qui se réunissent pour débattre de questions relatives au droit international. En revanche, la SPJI fournit une assistance technique plus holistique ou complète visant des projets du secteur de la justice de pays particuliers, comme au Mexique, en Jamaïque et sur les territoires de l'Autorité palestinienne. Les évaluateurs ont indiqué que tandis que le Ministère fournit une vaste gamme d'assistance technique juridique internationale, il ne dispose d'aucun point central de coordination des demandes. Même si aucun problème particulier

n'a été mentionné dans l'évaluation, cette fragmentation des activités d'assistance technique juridique internationale pourrait être source de travail en double et d'incohérences.

Certains informateurs clés ont indiqué que le rôle de la SPJI et la nature du travail juridique de fond qu'elle exécute n'étaient pas très bien compris au sein du Ministère. Ces informateurs clés ont indiqué qu'une solution possible pourrait consister à ce que la Section fasse la promotion de ses rôles et responsabilités auprès de secteurs concernés du Ministère. De plus, selon l'analyse documentaire et les informateurs clés, le Ministère dispose d'occasions, à plus long terme, de créer des synergies avec le travail effectué en son sein, d'utiliser les ressources plus efficacement et d'assurer un meilleur niveau de cohérence lorsqu'il choisit d'entreprendre un travail d'assistance technique juridique.

#### **4.2.4. Suivi du rendement et production de rapports**

La Section dispose d'un processus systématique de collecte et de suivi des résultats de rendement des projets d'assistance technique juridique, et de production de rapports sur ceux-ci, par le biais du système de production de rapports d'AMC. Pour ce qui est du suivi et de la production de rapports, les résultats de rendement sont présentés dans des rapports trimestriels, semestriels et annuels qui sont remis à AMC. Des rapports financiers sont remis tous les trois (3) mois à AMC afin qu'une avance de fonds soit fournie pour les projets. En ce qui concerne la prestation de conseils stratégiques et les activités de liaison, il n'existe aucun autre processus systématique et normalisé de suivi du rendement et de production de rapports sur les résultats de ces activités que l'entrée du temps consacré à celles-ci dans le système iCase.

#### ***Gestion des connaissances***

- Le stockage des données relatives à chaque projet n'est accessible que de manière limitée. Par exemple, les informateurs clés ont fait observer que c'est l'objet du projet plutôt que le sujet du projet qui est classé à l'interne, mais qu'il serait bien pour la Section si l'information était aussi entrée par sujet ou thème en vue d'une amélioration de la gestion des connaissances en son sein.
- Les directeurs de projet ont commencé à dresser des listes complètes des produits finalisés dans le cadre des projets. Cependant, il serait utile pour la Section si cette information était aussi consignée de manière systématique afin qu'elle puisse servir à des projets futurs de nature semblable.

- La Section anime des séances d'une demi-journée sur l'apprentissage dans le domaine de la gestion des connaissances plusieurs fois par année à l'intention de son personnel, et des séances de partage de l'information deux fois par année à l'intention des conseillers juridiques du Ministère qui ne font pas partie du personnel de la SPJI. Ces séances d'apprentissage ont aidé à l'intégration et au partage des connaissances au sein de l'ensemble du Secteur des politiques.
- Une méthode normalisée peut être intégrée dans le système iCase pour ce qui est de la prestation de conseils stratégiques ou des activités de liaison, permettant d'entrer notamment le type d'activité de prestation de conseils stratégiques ou d'activité de liaison, les destinataires de ces activités, leurs résultats et une liste des documents de référence.

#### **4.3. Rendement – Atteinte des résultats escomptés**

Selon la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor (2009), l'évaluation du rendement consiste à déterminer l'efficacité, l'efficience et l'économie d'un programme. Les sous-sections qui suivent portent sur l'efficacité de la SPJI – autrement dit, sur la mesure dans laquelle la Section atteint les résultats escomptés.

L'objectif de la présente évaluation n'est pas d'évaluer les projets de manière individuelle, mais de déterminer la mesure dans laquelle la Section a atteint les résultats escomptés de : i) transfert des connaissances sur les principes, structures, processus et expériences du système de justice canadien aux pays récipiendaires afin de les aider à renforcer leurs propres systèmes de justice; ii) renforcement de la capacité des pays récipiendaires à assurer à leurs citoyens une justice équitable et accessible.

##### **4.3.1. Fonction de conception et de mise en œuvre des projets d'assistance technique juridique**

La SPJI a conçu et mis en œuvre sept (7) nouveaux projets d'assistance technique juridique dans cinq (5) pays récipiendaires, notamment les territoires de l'Autorité palestinienne, l'Ukraine, les îles Turks et Caicos, le Mexique et la Jamaïque pendant la période d'évaluation (de 2009-2010 à 2013-2014). Sur ces sept projets, cinq ont été terminés et les deux restants ont été prolongés. Les types de projets d'assistance technique juridique mis en œuvre variaient en nature et en durée. Bon nombre de ces projets étaient axés sur les besoins d'États fragilisés ou aux prises avec des crises actuelles, récentes ou éventuelles. Ces types de projets avaient trait à la capacité institutionnelle et

aux fondements du système de droit et de l'appareil judiciaire par le renforcement des ministères de la Justice, la prestation de conseils et de soutien en matière de politiques dans le domaine de la lutte contre la corruption, la mise sur pied de centre de ressources juridiques et le renforcement des capacités de rédaction législative. Veuillez vous reporter au tableau 4 pour un résumé de ces projets d'assistance technique juridique.

Les évaluateurs ont conclu que la Section avait atteint les résultats immédiats escomptés de transfert des connaissances sur les principes, structures, processus et expériences du système de justice canadien aux pays récipiendaires afin de les aider à renforcer leurs propres systèmes de justice (Annexe A : Modèle logique). Pour l'ensemble des projets d'assistance technique juridique réalisés, le degré du transfert des connaissances était élevé. Comme exemples de transfert des connaissances dans le cadre des projets, on peut citer les suivants :

- éducation et formation des juges;
- travail d'experts locaux aux côtés des bénéficiaires propice au transfert des connaissances entre les spécialistes et les employés;
- transfert des connaissances d'experts canadiens au personnel local, sous forme de plusieurs rapports détaillés, destiné à guider les capacités organisationnelles;
- missions de recherche des procureurs de l'État au Canada afin qu'ils participent à des échanges d'apprentissage avec des fonctionnaires du ministère de la Justice Canada, du SPPC, des gouvernements provinciaux, de la Gendarmerie royale du Canada, de l'appareil judiciaire, et qu'ils observent des procès criminels. Ces échanges ont été une occasion précieuse de transfert des connaissances et de partage des meilleures pratiques;
- remise de documents tels que des manuels de rédaction législative;
- observation de la manière dont la gestion des dossiers fonctionne au Canada.

Cependant, l'information disponible était limitée en ce qui concerne l'atteinte du résultat intermédiaire de renforcement des capacités d'un pays récipiendaire afin qu'il puisse offrir à ses citoyens une justice équitable et accessible. Les évaluateurs ont conclu que l'atteinte de cet objectif était tributaire de la durée d'activité d'un projet d'assistance technique, de l'exhaustivité d'un projet et de la disponibilité des données, dont les données postérieures à la mesure, recueillies pendant et après un projet pour mesurer ses progrès.

En ce qui concerne la durée, les évaluateurs ont estimé que l'engagement à long terme d'un projet est essentiel, car il fait en sorte qu'un temps suffisant soit consacré à son exécution. Ceci est

particulièrement le cas lorsque l'assistance technique fournie vise l'édification des institutions, la transformation d'une organisation et le changement de perception du public. Ce qui a été le cas du projet réalisé dans les territoires de l'Autorité palestinienne, lequel a été initialement prévu comme devant durer cinq ans, mais a été prolongé à sept ans, ainsi que du projet relatif à la Jamaïque, qui a été initialement prévu comme devant durer quatre ans, mais qui a été initialement prolongé à huit ans.

Comme illustration des avantages d'un engagement à long terme, les taux de disposition des dossiers dans le cadre du projet réalisé dans les territoires de l'Autorité palestinienne s'amélioraient et mettaient en évidence les efficacités réalisées sur le plan du système de justice. Les juges avaient indiqué qu'après trois ans de projet, les procureurs de l'État se présentaient devant les tribunaux mieux préparés et plus confiants en leurs capacités. À la cinquième année du projet, les résultats des sondages réalisés auprès des juges et des avocats laissent entrevoir une hausse importante du niveau des connaissances des procureurs de l'État. Les résultats des sondages ont aussi montré que la perception du public quant à l'intégrité et à l'indépendance des procureurs de l'État s'était beaucoup améliorée. La perception des juges, des avocats et des acteurs privés par le public quant à la compétence et aux capacités des services de poursuites s'était aussi beaucoup améliorée.

En revanche, les informateurs clés du volet sur l'éducation et la formation des juges du projet du Mexique ont indiqué que leur projet était court compte tenu des besoins du gouvernement mexicain et qu'il aurait fallu fournir davantage de formation sur l'administration de la justice. Ils ont estimé que le projet aurait pu avoir une incidence plus durable si la formation avait été fournie à l'échelle nationale pendant la transition d'un système de justice inquisitoire à un système contradictoire.

Les évaluateurs ont aussi conclu que la définition et la compréhension des besoins des bénéficiaires sont des étapes importantes si l'on veut adapter une initiative d'assistance technique au contexte dans lequel elle doit s'insérer. Cette compréhension des besoins des bénéficiaires dépend de la durée de vie du projet et de l'interaction avec les bénéficiaires de manière régulière. Le choix du moment et des étapes des activités d'un projet sont aussi des facteurs clés de bonne exécution d'un projet.

Les évaluateurs ont aussi fait observer que les projets qui ne sont centrés que sur le transfert des connaissances sur les principes, processus, structures et expériences du système de justice canadien, et qui sont en activité pendant trois ans ou moins et ne sont pas aussi exhaustifs, ont moins de chance d'avoir une incidence sur l'objectif de l'obtention d'une justice équitable et accessible. De plus, la disponibilité des données, comme la rétroaction ou les données de sondage

pendant l'exécution d'un projet ou les données postérieures à la mesure, est essentielle à la démonstration des progrès et des incidences de ce projet.

Les évaluateurs ont cerné les pratiques prometteuses ayant facilité l'atteinte des résultats escomptés ainsi que les défis ou les leçons apprises dans le cadre des deux études de cas :

- projet des territoires de l'Autorité palestinienne visant le renforcement des capacités organisationnelles, opérationnelles et professionnelles du Bureau du procureur général et des Services des poursuites publiques (BPG/SPP);
- projet du Mexique<sup>12</sup> visant la préparation des systèmes de justice et de droit en vue du passage à un système de justice inquisitoire à un système de justice contradictoire<sup>13</sup>.

### Pratiques prometteuses

- Le fait d'avoir un directeur local et un directeur adjoint sur place et dans le même édifice que les bénéficiaires du projet d'assistance technique a été utile et essentiel au succès, à la légitimité et à la crédibilité du projet. Comme l'a démontré le projet des territoires de l'Autorité palestinienne, la présence d'un directeur local et d'un directeur adjoint dans le même immeuble de bureaux que le BPG/SPP a été une source d'interactions quotidiennes avec le procureur

---

<sup>12</sup> Le projet d'assistance technique au Mexique comprenait trois sous-projets, à savoir :

- 1) éducation et formation pour les juges;
- 2) délivrance de permis d'exercer et éducation pour les avocats à l'échelle du pays et des États;
- 3) harmonisation de la législation pénale et renforcement des services de poursuites.

<sup>13</sup> Différence entre un système de justice inquisitoire et un système de justice contradictoire :

- Un système de justice inquisitoire est fondé sur le principe qu'un agent de l'État indépendant, qu'il s'agisse d'un juge ou d'un procureur, est la meilleure personne pour effectuer la recherche de la vérité. La procédure est réalisée en grande partie sur papier et derrière des portes closes, le juge délivrant un verdict fondé sur tous les éléments de preuve qu'il a pu réunir. De plus, la police n'est pas tenue de suivre la même procédure stricte pour recueillir des éléments de preuve que dans un système de justice contradictoire – ce qui signifie que les éléments de preuve sont considérés comme admissibles, quelle que soit la manière dont ils ont été obtenus.
- Un système de justice contradictoire est fondé sur le principe que les juges sont susceptibles de perdre leur neutralité s'ils mènent l'enquête sur les dossiers qu'ils doivent trancher. La vérité est plus susceptible d'être révélée lorsque les avocats des parties opposées présentent leurs dossiers oralement devant le tribunal. Ce faisant, chaque avocat essaie de convaincre un juge impartial ou un jury sans connaissance préalable du dossier que sa version des événements est vraie, tout en essayant de jeter un doute sur la preuve produite par l'autre partie devant le juge ou le jury et de les laisser décider des résultats. La procédure dans un système contradictoire doit être ouverte et transparente, inspirer confiance au public et atténuer les craintes de corruption ou d'injustice. (Source : Globe and Mail, « *Canada and Mexico, partners in the pursuit of justice* », David Johnston, gouverneur général du Canada, 17 décembre 2012.)

général et le procureur en chef. Cette présence soutenue sur le terrain alliée aux fréquentes interactions entre les intervenants du projet et les bénéficiaires a favorisé l'instauration d'une confiance et de rapports propices à des conversations franches lorsque nécessaire et a permis d'améliorer les relations de travail. De plus, les communications se sont améliorées, et du même coup, le transfert de l'information et des connaissances ont aussi été améliorés. Selon les informateurs clés interrogés pour ce projet, la présence sur le terrain a entraîné des coûts supplémentaires, mais elle s'est révélée importante pour l'atteinte des résultats du projet.

- La planification du projet de manière holistique faisant en sorte que les volets du projet se complètent les uns les autres a été bénéfique pour le projet dans son ensemble. Les évaluateurs ont estimé qu'il était très important de veiller à ce que l'infrastructure était en place dès le départ, avant même de fournir la formation.
- L'embauche de spécialistes locaux qui possédaient de l'expertise dans un domaine visé par le projet a été bénéfique. Ces spécialistes ont travaillé aux côtés des employés des services de poursuites locaux pour rehausser les capacités des services de poursuites dans des domaines ciblés d'activité. Des spécialistes locaux ont été embauchés pour exercer diverses fonctions, dont l'analyse des politiques, la gestion des connaissances, la formation et le perfectionnement professionnel, les technologies de l'information, les ressources humaines, l'analyse selon le genre, les communications et les activités de liaison, et la gestion des installations. De plus, les préposés aux données ont été embauchés pour archiver les dossiers et compiler des données ayant trait à la récupération de documents officiels. L'embauche de spécialistes palestiniens hautement qualifiés présentait aussi l'avantage de faire travailler ces spécialistes côte à côte avec les employés des services de poursuites locaux, ce qui a permis de renforcer le transfert des connaissances entre les spécialistes et les employés. Cet arrangement a été très productif dans la mesure où il a facilité les interactions quotidiennes entre les employés et les professionnels expérimentés dans leur domaine.
- Un comité de donateurs internationaux a été formé afin de cerner les besoins changeants des bénéficiaires et de minimiser et de prévenir tout recoupement ou tout double emploi dans l'assistance technique fournie, tout en améliorant l'efficacité des projets respectifs. Parmi ces organismes de mise en œuvre figuraient l'Union européenne, l'American Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs, le Programme des Nations Unies pour le développement et le ministère de la Justice Canada. Le directeur local du projet des territoires de l'Autorité palestinienne a présidé le comité.
- Le projet du Mexique a inclus des échanges techniques ou des voyages d'études au Canada, ainsi que la formation de juges par des juges aux fins du transfert connaissances sur les

principes, structures et processus du système de justice canadien. Ces échanges techniques qui ont eu lieu au Canada ont été une occasion de consolidation de l'apprentissage théorique et fondé sur les compétences au sujet du système de justice contradictoire et d'observer de manière concrète les compétences requises pour un juge. Lorsque les juges ont visité des tribunaux canadiens, les principes et processus qu'ils avaient abordés sont devenus bien réels et ont pu ainsi être mieux compris. Les rapports du projet ont souligné l'importance qu'il convient d'accorder à l'observation d'une procédure judiciaire en action, et que même si les échanges au Canada peuvent être coûteux, ils sont très précieux dans la mesure où il est difficile de reproduire l'apprentissage dans des contextes non canadiens. Les participants ont aussi eu l'occasion d'interagir et de parler avec des juges canadiens avant et après l'observation d'une audience d'un tribunal du système contradictoire. Dans le même ordre d'idées, les informateurs clés ont fait observer qu'il était utile pour les participants au projet de la Jamaïque de faire la tournée des tribunaux canadiens, d'interagir avec les juges, de visiter les bibliothèques des tribunaux et d'observer les services judiciaires en action, ainsi que la manière dont fonctionne la gestion des dossiers.

- Le volet Éducation et formation des juges du projet du Mexique a aussi permis de réunir un groupe de formateurs de juges qui possédaient un niveau débutant en éducation des juges fondée sur les compétences. La pédagogie liée à la formation fondée sur les compétences ainsi que les méthodologies de juge à juge ont été employées pour former les juges, et du même coup, former les formateurs judiciaires mexicains à élaborer des cours. Ces formateurs des juges ont été en mesure de concevoir d'autres cours pour leurs États et régions après avoir suivi le cycle de cours deux fois. Cette approche était particulièrement adaptée à la culture mexicaine et aux réalités sociales de ce pays. Ce principe a été appliqué en tant projet pilote dans le cadre duquel plus de 120 fonctionnaires judiciaires ont été formés en développement des compétences dans les cinq États participants de Tabasco, de Chiapas, de Quintana Roo, de Campeche et du Yucatan dans lesquels le volet Éducation et formation des juges était réalisé. Comme l'a indiqué l'un des informateurs judiciaires clés, la formation de juges par les juges a favorisé une bonne entente et une meilleure compréhension de l'information. L'extrait suivant illustre bien l'avis des informateurs clés :

*« Ce qui est intéressant c'est que ce sont les participants qui ont eux-mêmes conçu leur propre programme de formation adapté à leurs besoins, et que c'est eux qui seront responsables de la formation du prochain groupe d'éducateurs, et c'est ainsi que se constitue une chaîne qui permettra d'améliorer et de renforcer la formation des opérateurs du nouveau système de justice dans notre pays », a déclaré le*

*directeur adjoint du Secrétariat technique du conseil de coordination à la mise en œuvre de la réforme du système de justice pénale<sup>14</sup>. »*

- La souplesse de présentation de la formation et des discussions sans qu'une vision des partenaires canadiens soit imposée aux participants. L'approche suivie a plutôt consisté à partager les connaissances et l'expérience des experts canadiens et à guider les participants afin qu'ils prennent leurs propres décisions sur la manière dont leur système doit fonctionner pour eux.
- Les études de cas ont aussi montré que les partenariats qui ont participé à la prestation de l'assistance technique ont révélé l'expertise des partenaires canadiens tout en favorisant le transfert des connaissances. Par exemple, deux partenaires canadiens, l'Institut national de la magistrature (INM) et le Bureau du commissaire à la magistrature fédérale Canada (BCM) ont participé à la formation des juges mexicains. Avant ce projet au Mexique, tant l'INM que le BCM, et l'appareil judiciaire canadien n'étaient pas bien connus. En conséquence du projet du Mexique, le Canada est maintenant reconnu pour sa contribution à la réforme du système de justice.

On a aussi fait remarquer que les partenariats et les bonnes relations établies durant ce projet ont eu des répercussions au-delà de la durée du projet du Mexique. Par exemple, l'INM a été sollicité pour offrir une formation aux juges du Chili. Le BCM avait organisé une conférence nationale sur l'indépendance de l'appareil judiciaire, la déontologie et la responsabilisation (11 et 12 juin 2012, ville de Mexico) conjointement avec la Cour supérieure du district fédéral et l'Institut de la Cour suprême du Mexique pour la recherche jurisprudentielle et la promotion d'une déontologie judiciaire. La conférence a été une bonne occasion de nouer des relations pour de possibles interactions futures. Par exemple, alors qu'il était en visite personnel au Canada, un juge en chef du Mexique a pris contact avec le BCM pour se renseigner sur l'administration judiciaire et le système judiciaire canadien.

- Le projet des territoires de l'Autorité palestinienne a aussi donné lieu à des partenariats avec les organisations locales et régionales afin de favoriser le transfert des connaissances. Par exemple, la faculté de droit de l'Université nationale An-Najah dans les territoires de l'Autorité palestinienne, l'Institut judiciaire palestinien et l'Institut judiciaire de Jordanie ont été des

---

<sup>14</sup> Rapport des médias – Clôture du programme de formation « Éducation et formation des juges » conçu par le Mexique et le Canada. Source : Justice au Yucatan, Octobre – décembre 2012 (traduit de l'espagnol à l'anglais, et de l'anglais au français).

sources de connaissances pendant l'exécution du projet. Leur expertise s'étend bien au-delà du projet, ainsi qu'avec d'autres organisations dont le SPPC et le Ministère.

### **Défis et leçons apprises**

Le projet des territoires de l'Autorité palestinienne a connu des défis liés à sa mise en œuvre, notamment en ce qui concerne la rétention des services du personnel local. Ces difficultés ont été une source de retards importants et elles ont gêné le respect des calendriers de mise en œuvre du projet pendant presque une année. Une solution mitoyenne a été trouvée pendant la deuxième année du projet lorsque l'UNOPS a accepté de se charger de l'approvisionnement et du recrutement locaux. L'UNOPS a ainsi assuré la rétention des services des divers consultants, spécialistes, institutions et de l'approvisionnement en matériel connexe pour faciliter la prestation du volet d'assistance technique juridique du projet. L'UNOPS a ainsi élargi sa participation au projet au-delà du mandat initial de la remise en état de l'OAG, mandat qui était la première phase du projet des territoires de l'Autorité palestinienne. Les évaluateurs ont fait observer que le manque de clarté à l'égard du pouvoir de dépenser les fonds alloués relativement à l'interprétation des lignes directrices a semé la confusion et a engendré des retards dans la phase initiale de mise en œuvre de ce projet. Il a fallu beaucoup d'efforts, une évaluation des options et une nouvelle définition des besoins pour remettre le projet sur les rails.

Un autre défi qui a été cerné avait trait à la capacité de l'institution bénéficiaire de participer aux nombreuses activités de formation. Étant donnée leur charge de travail normale, les bénéficiaires, en l'occurrence les procureurs, n'étaient pas vraiment en mesure sur le plan du nombre, du temps et des compétences, de participer aux nombreuses missions de formation et missions techniques offertes. Même si cette situation a pu être due à un échancier serré, l'information connue était insuffisante pour poser un diagnostic clair.

Cependant, malgré les nombreux défis rencontrés à l'occasion du projet des territoires de l'Autorité palestinienne, les informateurs clés ont souligné les succès du projet et l'attention qu'il a suscitée. Ce projet a permis de rehausser le profil du Canada. De façon générale, le projet a connu beaucoup de succès sur le plan de son exécution si l'on en croit les commentaires reçus lors des visites régulières effectuées sur les lieux du projet et les discussions avec les bénéficiaires et les représentants du BPG/SPP. Ceux-ci ont aimé l'assistance fournie aux premières étapes du projet, notamment la remise en état et la professionnalisation de l'institution. L'édifice a maintenant une apparence professionnelle, ce qui a permis d'améliorer la perception qu'en avait le public et d'accroître le niveau de confiance de celui-ci. La police, les tribunaux et les groupes de la société

civile (groupes de défense des droits de la personne et organisations non gouvernementales) ont souligné l'effet positif sur le plan de l'affirmation du principe de la primauté du droit en Cisjordanie. Selon les nombreuses sources de données, une telle réaction observée durant les premiers quatre ans du projet a été très encourageante. De plus, le Canada a été reconnu pour avoir suivi une approche holistique à l'égard de la remise en état de l'infrastructure du BPG/SPP et de la prestation subséquente de l'assistance technique. La SPJI a conçu cette intervention holistique, et d'autres donateurs la considèrent maintenant comme une pratique exemplaire. De plus, la réalisation du projet a permis de rehausser la visibilité du Canada dans le secteur de la justice.

#### **4.3.2. Fonction de prestation de conseils stratégiques et de liaison**

En réponse au besoin mis en évidence de prestation de conseils stratégiques, le mandat de la SPJI a été élargi pour qu'elle fournisse ce service. Au sein du ministère et du gouvernement fédéral en général, la SPJI fonctionne comme un centre d'expertise à la fois théorique et pratique en matière d'assistance technique juridique internationale.

Conformément à l'approche pangouvernementale suivie pour la poursuite des objectifs de politique étrangère du Canada, AMC s'en remet régulièrement à la SPJI comme section au sein du Ministère qu'elle peut solliciter pour obtenir des conseils sur les questions de politique liées à la réforme du système de justice dans un pays étranger. Dans le cadre de cette fonction, la SPJI est souvent invitée à participer à des réunions spéciales organisées par AMC afin de discuter de l'intervention du Canada dans les pays en conflits ou prioritaires. Les crises de haut niveau qui ont nécessité l'intervention de la SPJI sont celles qui ont eu lieu en Afghanistan, en Somalie, en Libye et en Syrie. La SPJI prend souvent part à bon nombre de comités interministériels et groupes de travail dirigés par AMC comme le Groupe de travail pour la stabilisation et la reconstruction.

La SPJI fournit aussi un soutien au ministre et au sous-ministre sur des questions liées à la justice et à la sécurité internationales. À cet égard, elle est notamment appelée à fournir des conseils stratégiques en matière de politiques concernant l'assistance à fournir au secteur de la justice international et le renforcement des capacités aux fins de soutien au Comité des sous-ministres sur les conflits et les situations de fragilité, aux réunions des ministres de la Justice du Commonwealth, au Meeting of the Quintet of Attorney Generals, aux réunions des ministres de la Justice ou des procureurs généraux de l'Organisation des États Américains.

La SPJI a aussi été sollicitée par d'autres ministères comme Environnement Canada pour fournir des conseils stratégiques sur le trafic d'animaux sauvage. Durant les entrevues réalisées par des

représentants d'autres ministères, ceux-ci se sont montrés très satisfaits des conseils stratégiques et du niveau d'engagement de la Section. D'après la nature des conseils stratégiques fournis, on peut conclure que ces conseils ont permis de renforcer les connaissances des membres des comités interministériels et d'autres ministères.

Pour renseigner ses fonctions de consultation stratégique, la Section organise des réunions de partage de l'information bilatérales et trilatérales avec des homologues de pays étrangers aux fins de partage de l'expérience sur des questions reliées à la prestation d'une assistance technique aux pays en développement. Le Forum trilatéral (Canada, É.-U. et Mexique) sur la réforme du secteur de la justice international a été mis sur pied et les réunions ont lieu tous les 12 à 18 mois. L'objectif des forums trilatéraux est à la fois l'avancement de la pensée stratégique et le partage de l'information sur les projets afin d'éviter tout travail en double parmi les intervenants travaillant dans le même pays, le partage des pratiques exemplaires et des leçons apprises, en plus de rester au courant des questions émergentes. Les informateurs clés qui ont participé aux forums trilatéraux ont indiqué qu'ils avaient trouvés très utiles les échanges d'information et de connaissances dans la mesure où ils leur avaient permis de mieux comprendre les priorités des alliés. Grâce à ces forums, le travail de la SPJI a pu demeurer pertinent, coordonné et efficace. De plus, ces forums renforcent la participation stratégique du Canada à l'égard des enjeux touchant la politique étrangère et le développement du secteur de la justice international.

Pour intensifier le partage de l'information et promouvoir des idées novatrices, en 1999, la SPJI a amorcé une collaboration avec l'ABC, une organisation non gouvernementale, en organisant et en coordonnant des ateliers à l'occasion du congrès annuel de l'ABC sur le développement du secteur de la justice international. Outre leur objectif immédiat d'échange d'information et de transfert des connaissances, les ateliers sont un moyen pour la SPJI de conserver et d'élargir son réseau de relations au sein de la communauté du développement international. L'information recueillie et les relations acquises à l'occasion de ces événements annuels permettent à la SPJI de se tenir au courant des pratiques exemplaires, de repérer les organisations qui pourraient participer à la prestation d'une assistance technique juridique et de souligner ses propres réalisations. En plus d'organiser et de coordonner les ateliers annuels, la SPJI est en mesure de contribuer au contenu du programme des ateliers afin qu'il soit aligné sur les intérêts du gouvernement du Canada et du Ministère. Ces ateliers deviennent donc une tribune de promotion des priorités du gouvernement du Canada en matière de politique étrangère.

#### **4.4. Rendement – Preuve d’efficacité et économie**

La *Politique sur l’évaluation* du Conseil du Trésor (2009) définit l’efficacité comme la production d’« un plus grand niveau d’extrait avec le même niveau d’intrant, ou le même niveau d’extrait avec un plus faible niveau d’intrant » et énonce qu’il y a économie « lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés ». En appliquant ces définitions au travail de la SPJI, on peut soutenir que l’analyse de l’efficacité et de l’économie réalisée revient à examiner la capacité de la Section de gérer ses coûts tout en maintenant ses activités.

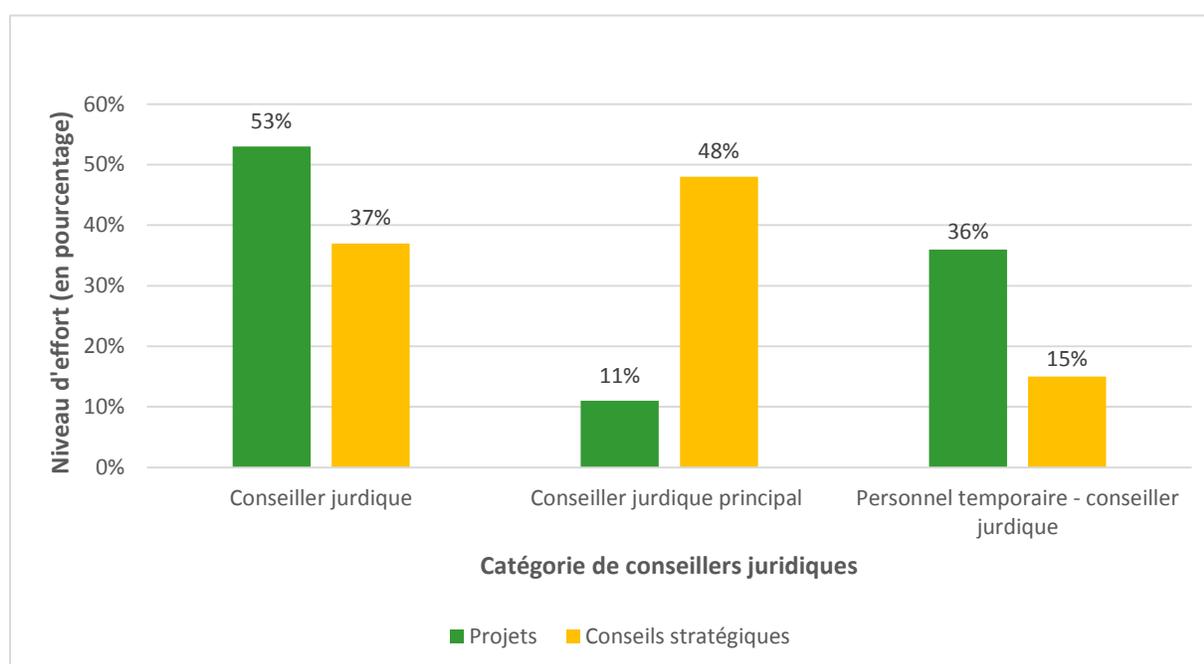
##### **4.4.1. Ressources humaines**

La structure organisationnelle de la SPJI sur le plan des ressources humaines consiste en un groupe central d’employés permanents ou embauchés pour une durée indéterminée et un groupe variable d’employés non permanents ou temporaires détachés auprès de la SPJI. Au moment de l’évaluation, le groupe était constitué de 16 employés, dont neuf postes permanents étaient occupés par une combinaison de quatre agents administratifs et cinq conseillers juridiques. La Section disposait de sept postes flexibles supplémentaires occupés par une combinaison de conseillers juridiques et d’employés spécialisés. Selon le financement et les besoins des projets d’assistance technique juridique, la SPJI fait appel à d’autres experts du Ministère et autres ministères ou retient les services d’experts contractuels externes au gouvernement fédéral. Les experts sont détachés auprès de la SPJI pendant une période déterminée afin de travailler uniquement sur un projet d’assistance technique juridique. Cette structure organisationnelle de groupes central et variable est considérée comme étant efficace sur le plan des coûts étant donné la souplesse de la structure de ressources humaines mise en place pour répondre aux besoins des projets d’assistance technique et de la prestation de conseils stratégiques. Quelques répondants ont aussi indiqué que certains conseillers juridiques du groupe central sont perçus comme étant ceux qui réalisent un travail de plus haut niveau, ce qui devrait être considéré comme une source d’efficacité.

En dépit de l’efficacité de la structure organisationnelle de la SPJI, des doutes ont été exprimés à l’égard du transfert des connaissances à l’interne. À la fin d’un projet ou d’une période donnée relative à un projet, les employés temporaires retournent à leurs ministères respectifs, ce qui peut donner lieu à une perte de l’expertise et des connaissances acquises durant un projet. Certains informateurs clés étaient d’avis que la composante de gestion de connaissances de la Section n’était pas très solide et par conséquent, le transfert des connaissances qui s’opère en son sein était minimal.

En ce qui concerne le niveau d'effort pendant la période d'évaluation, les conseillers juridiques (LA-00, LA-01 et LA-2A<sup>15</sup>) ont en général consacré un peu plus de temps (53 %) à travailler à des projets d'assistance technique juridique comparés aux conseillers juridiques principaux (LA-2B et LA-3A) qui ont tendance à se concentrer principalement sur la prestation de conseils stratégiques (48 %) (figure 3). Le fait de disposer d'un plus grand nombre de conseillers juridiques pour travailler aux projets et de conseillers juridiques principaux pour assurer la prestation de conseils stratégiques est aussi plus économique.

**Figure 3 : Comparaisons entre le niveau d'effort par catégorie de conseillers juridiques consacré à des projets et à la prestation de conseils stratégiques**



Source : données du système iCase

Même si les données du système iCase ont été utiles, l'analyse de ces données a été source de difficultés en raison des incohérences notées dans la manière dont l'information a été entrée dans cette base de données. Les évaluateurs ont eu quelques difficultés à faire la distinction entre le travail lié aux projets d'assistance technique juridique et la prestation de conseils stratégiques. Par exemple, une grande partie du travail lié aux projets d'assistance technique de la Section a été

<sup>15</sup> Le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle norme de classification pour les conseillers juridiques (praticiens du droit ou LP), qui a pris effet le 4 janvier 2014. Cependant, comme la classification du groupe Droit (LA) était applicable à la période visée par l'évaluation, elle est utilisée dans le présent rapport.

entré dans plus d'une catégorie (c.-à-d., organisation, prestation de conseils, général, politiques) dans le système iCase sans qu'une distinction soit opérée sur le plan de la nature du service fourni. Dans le même ordre d'idées, la prestation de conseils stratégiques a été entrée dans plus d'une catégorie dans le système iCase et sans qu'une description complète de la nature de son travail de prestation de conseils soit mentionnée. On a aussi eu de la difficulté à saisir avec exactitude en quoi consistait la prestation de conseils stratégiques.

En dehors du cadre strict de cette évaluation, le Ministère a adopté le Protocole national de comptabilisation du temps en avril 2015. On s'attend à ce que l'observation de cette nouvelle norme de comptabilisation du temps élimine certaines des difficultés inhérentes à l'entrée de données dans le système iCase repérées dans l'évaluation.

#### **4.4.2. Ressources financières**

La SPJI a fait l'objet d'un examen de ses programmes au cours de l'exercice 2011-2012. Comme l'examen du Plan d'action pour la réduction du déficit a eu lieu durant cet exercice, la décision a été prise selon laquelle la Section fonctionnerait selon le modèle de financement du recouvrement intégral des coûts à partir des fonds dégagés des activités de prestation d'assistance technique juridique exercées dans le cadre des projets dans les pays récipiendaires, et par conséquent financés par AMC. L'approche du recouvrement des coûts a été mise en œuvre progressivement à partir de l'exercice 2012-2013.

Les informateurs clés ont cerné les défis que suscitait ce genre de modèle de financement, notamment en ce qui concerne la rétention du personnel, la capacité de répondre rapidement et efficacement aux demandes et l'obtention de l'expertise nécessaire pour la Section.

Les évaluateurs ont conclu qu'AMC sollicite les services de la SPJI pour une assistance technique juridique et la prestation de conseils stratégiques dans le cadre d'une approche pangouvernementale relative à des questions de politique étrangère et de développement international. La SPJI ne fonctionne que sur sollicitation d'AMC visant une demande de conception et de mise en œuvre d'un projet. Ainsi, la SPJI est liée au modèle de financement d'AMC et les informateurs clés ont souligné qu'une gestion, en l'absence d'une assurance de continuité de financement, surtout en ce qui concerne les salaires du personnel permanent, comporte son lot de défis. AMC sollicite aussi l'assistance de la SPJI pour réaliser des évaluations des besoins du secteur de la justice dans des pays étrangers, qui servent à éclairer la prise de décisions par AMC en matière de politique étrangère ou de conception de projets. On a fait observé

qu'AMC peut avoir quelques réticences à financer les salaires associés et d'autres coûts, car il part du principe que la SPJI dispose d'un financement fondé sur les services votés similaire aux modèles utilisés dans d'autres pays. Par exemple, le ministère de la Justice des États-Unis paie les salaires du Service de formation et de perfectionnement des procureurs étrangers (*Office of Overseas Prosecutorial Development Assistance and Training*) du ministère de la Justice des États-Unis (US-OPDAT) (section analogue à la SPJI) et d'autres partenaires gouvernementaux financeront les coûts liés aux activités supplémentaires. À la Division internationale du Service des poursuites de la Couronne du Royaume-Uni (SPC-RU) (autre section analogue à la SPJI), les salaires sont financés par d'autres partenaires gouvernementaux de la même manière que le travail de la SPJI est financé par AMC. Cependant, en cas de déficit, ces salaires sont absorbés par le SPC ce qui permet d'assurer une base d'expertise stable.

#### **4.4.3. Facteurs ayant une incidence sur la capacité de la SPJI d'exercer ses activités avec efficacité**

Malgré les efficacités constatées dans la structure de l'organisation, les évaluateurs ont conclu que certains facteurs avaient une incidence sur la capacité de la Section à exercer ses activités avec efficacité. Parmi ces facteurs figurent l'incidence du recouvrement des coûts, la pénurie de soutien administratif, les contraintes liées aux déplacements professionnels, la conclusion de contrats pour l'exécution des projets d'assistance technique et le partage des connaissances au sein de la SPJI.

Les informateurs clés ont indiqué que le fait pour la Section de suivre un modèle de financement fondé sur le recouvrement des coûts et de dépendre, pour réaliser des projets d'assistance technique, des fonds qu'elle reçoit est source de défis pour elle, sur les plans de la rétention du personnel, de la constitution d'une mémoire organisationnelle et du renforcement des capacités en son sein. Les informateurs clés ont également noté que le personnel principal est peu enclin à prendre des engagements, et que le personnel éprouve un sentiment d'insécurité en raison de l'instabilité dans laquelle il se trouve à long terme. Le recouvrement des coûts ne vise que les activités de projets d'assistance technique juridique et non la prestation de conseils stratégiques ou la réalisation d'une évaluation des besoins relativement aux projets potentiels qui est susceptible de donner lieu à des déplacements.

AMC sollicite régulièrement les conseils de la SPJI sur des questions de politique tenant à la réforme du secteur de la justice. Comme la SPJI ne reçoit aucun financement supplémentaire pour la prestation de conseils stratégiques, elle fait parfois face à des défis lorsqu'il s'agit pour elle de fournir en temps opportun des conseils de haute qualité.

Certains informateurs clés ont remarqué que la Section ne disposait pas d'un soutien administratif suffisant. Par conséquent, les conseillers juridiques doivent souvent effectuer des tâches administratives, comme l'organisation des déplacements, la rétention des experts et la prise en charge des aspects administratifs de la production de rapports sur les projets, qui détournent leur attention du travail de fond important lié aux projets.

Les évaluateurs ont conclu à l'existence de contraintes sur le plan des déplacements en raison de la centralisation des processus administratifs et du manque de souplesse dont la Section dispose. De plus, le niveau accru d'approbation pour les déplacements peut être coûteux en temps et atténuer les efficacités réalisées sur le plan du travail. Pour simplifier la procédure suivie en matière d'obtention des approbations, les informateurs clés ont proposé d'étudier le recours aux approbations générales afin d'accélérer la procédure d'organisation des déplacements liés aux projets.

La SPJI a connu des difficultés sur le plan de la conclusion des contrats à l'étranger nécessaires à la location de locaux à bureaux, à l'achat d'équipement ou à l'embauche de personnel local dans le pays récipiendaire, qui ont occasionné de longs retards dans la mise en œuvre des projets. Pour résoudre ce problème, AMC a proposé un mécanisme efficace consistant à faire conclure les contrats nécessaires à l'étranger par un tiers ou une organisation externe. Par exemple, l'UNOPS a embauché du personnel local dans les pays récipiendaires pour exécuter certaines activités précises dans le cadre du projet des territoires de l'Autorité palestinienne. Cependant, des frais administratifs étaient associés à ce service, lesquels deviennent un coût supplémentaire pour le projet, et cette situation a été une source de tension entre la SPJI et AMC en raison de la réduction des fonds affectés au soutien des activités des projets.

Comme dernier facteur ayant eu une incidence sur la capacité de la SPJI à exercer ses activités avec efficacité, on peut citer le partage limité des connaissances entre le personnel de la SPJI affecté aux projets. Les suggestions mises de l'avant ont été le partage de modèles pertinents et la tenue de séances régulières sur le partage des connaissances pour la Section, par exemple, de manière trimestrielle ainsi que le renforcement de la capacité de gestion des connaissances.



## **5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION**

Cette dernière section du rapport présente les conclusions fondées sur les constatations présentées à la section 4. L'information qu'elle renferme est organisée selon les principaux enjeux de l'évaluation, et des recommandations sont proposées, s'il y a lieu.

### **5.1 Pertinence**

#### **Répondre aux priorités du gouvernement fédéral**

Les activités de la SPJI appuient les priorités internationales du gouvernement du Canada en matière de réforme du secteur de la justice par une « approche pangouvernementale » visant l'avancement des objectifs de politique étrangère et d'aide au développement du Canada. Le gouvernement fédéral soutient le développement du secteur de la justice international par la promotion des valeurs canadiennes, l'affirmation du principe de la primauté du droit afin d'assurer la sécurité et la sûreté des Canadiens au pays et à l'étranger et l'appui au développement économique.

#### **Besoin continu de la SPJI**

La vaste expérience du Canada en matière de primauté du droit est souvent reconnue et respectée par de nombreux pays étrangers en raison de l'aide que le Canada fournit aux pays, aux ministères et aux institutions afin d'améliorer leurs systèmes juridiques et de renforcer la sécurité et le principe de la primauté du droit au profit des citoyens de ces pays. Le Canada est bien placé pour fournir une assistance technique juridique à l'étranger parce qu'il possède un système de justice sophistiqué et qu'il jouit de l'avantage de disposer de systèmes juridiques de tradition de common law et de droit civil.

La SPJI a fourni une assistance technique de gouvernement à gouvernement parce qu'elle possède l'expertise et les compétences juridiques ainsi que la crédibilité et l'expérience voulues pour

concevoir et gérer des projets d'assistance technique pour des pays étrangers qui cherchent à moderniser leurs systèmes de justice.

De plus, les bénéficiaires des pays récipiendaires de cette aide ont indiqué qu'un besoin existait pour la prestation d'une assistance technique juridique par la SPJI, car ces pays n'ont souvent pas les ressources ni l'expertise suffisantes pour moderniser leurs systèmes juridiques.

### **Demande**

La SPJI a conçu et mis en œuvre sept nouveaux projets d'assistance technique juridique pendant la période d'évaluation, dont deux ont été prolongés et les cinq restants ont été terminés. Le temps total consacré par la SPJI à l'exécution des projets d'assistance technique entre 2009-2010 et 2013-2014 oscillait entre 12 000 heures et 33 000 heures environ, ce qui correspond à 67 % du temps total consacré à l'exécution des fonctions de la SPJI.

La SPJI a également fourni des conseils en matière d'élaboration de politiques et de stratégies en matière juridique à d'autres ministères gouvernementaux, notamment AMC, sur des questions relatives à la réforme du secteur de la justice international et à l'assistance dans ce domaine ainsi qu'à l'intégration des principes d'accès à la justice et de primauté du droit. Le temps consacré par la SPJI à la réalisation de recherches et à la prestation de conseils stratégiques allait de 1 900 heures à 4 600 heures environ entre 2009-2010 et 2013-2014. Le temps consacré à la prestation de conseils correspond à environ 11 % du temps total consacré à l'exécution des fonctions de la SPJI.

### **Alignement sur les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

La prestation par le Ministère d'une assistance technique juridique est compatible avec l'approche pangouvernementale du gouvernement du Canada consistant à promouvoir les valeurs démocratiques du Canada dans des pays et régions ciblées du monde, et à faire du principe de la primauté du droit le fondement du développement économique et social et de la sécurité. Selon l'approche pangouvernementale, la SPJI occupe au sein du Ministère un rôle de prestation de conseils et d'élaboration des politiques, et au sein du gouvernement fédéral, elle est un centre d'expertise théorique et pratique sur l'assistance technique juridique internationale.

## **5.2 Structure de la Section**

### **Mandat de la SPJI**

Les évaluateurs ont indiqué que le mandat de la Section n'était pas bien défini. Les informateurs clés ont par conséquent suggéré que la Section définisse clairement une vision et un énoncé de mission et les communique à l'ensemble du Ministère et aux autres ministères et organismes fédéraux concernés.

### **Composition de la SPJI**

La Section est constituée d'un groupe central d'employés permanents et d'un groupe variable d'employés non permanents ou temporaires qui sont détachés auprès de la Section par le Ministère et/ou d'autres ministères fédéraux. Cette structure souple de dotation confère à la Section l'expertise particulière dont elle a besoin pour combler les besoins particuliers des projets financés et lui permet de répondre aux demandes et priorités émergentes.

### **Rôles et responsabilités**

Les évaluateurs ont indiqué que divers types de travaux d'assistance technique juridique internationale sont entrepris au sein du Ministère et qu'il n'existe aucun point de coordination central pour les demandes de ce genre d'assistance. D'autres sections au sein du Ministère fournissent, généralement en puisant dans leurs ressources existantes, une assistance technique juridique internationale de manière ponctuelle et ne se concentrent que sur le droit canadien. En revanche, la SPJI fournit, selon le principe du recouvrement des coûts, une assistance technique juridique aux pays étrangers qui veulent réformer leur secteur de la justice et par conséquent, les projets sont plus ciblés, plus complets et axés sur des priorités et des résultats précis.

Une telle fragmentation des activités d'assistance technique juridique internationale tend à favoriser les doubles emplois sur le plan du travail et les incohérences. Même si cela n'a pas été démontré dans l'évaluation, selon certains informateurs clés, le rôle de la SPJI et la nature de son travail juridique de fond n'étaient pas bien compris au sein du Ministère. Ces informateurs clés ont indiqué comme solution possible que la Section fasse connaître son rôle et ses responsabilités aux secteurs concernés du Ministère.

## **Suivi du rendement et production de documents**

La Section utilise le mécanisme systématique de collecte, de suivi et de production de rapports sur les résultats de rendement des projets d'assistance technique juridique qui est celui du système de production de rapports d'AMC. Cependant, en ce qui concerne les activités de prestation de conseils stratégiques et de liaison, elle n'a pas d'autre processus systématique et normalisé de suivi du rendement et de production de rapports sur ses résultats que la consignation du temps consacré à ces activités dans le système iCase.

### **5.3 Rendement**

#### **5.1.1. Atteinte des résultats escomptés**

##### ***Fonction de conception et de mise en œuvre de projets d'assistance technique juridique***

Pendant la période d'évaluation, la SPJI a conçu et mis en œuvre sept nouveaux projets d'assistance technique juridique dans cinq pays récipiendaires notamment les territoires de l'Autorité palestinienne, l'Ukraine, les îles Turks et Caicos, le Mexique et la Jamaïque. Sur ces sept projets, cinq ont été terminés et les deux restants ont été prolongés. Les types de projets d'assistance technique mis en œuvre variaient en nature et en durée. Ils étaient axés sur la capacité institutionnelle et les fondements du système de droit et de justice par le renforcement des ministères de la Justice, la prestation de conseils et d'un soutien en matière de politiques sur les mesures anticorruption, la mise en place de centres de ressources juridiques et le renforcement des fonctions de rédaction législative. Pour l'ensemble des projets d'assistance technique juridique réalisés, le degré du transfert des connaissances était élevé.

Cependant, l'information était limitée en ce qui concerne l'atteinte du résultat intermédiaire de renforcement des capacités d'un pays récipiendaire à offrir à ses citoyens une justice équitable et accessible. Les évaluateurs ont indiqué que cette situation était tributaire de la durée d'activité d'un projet d'assistance technique, de l'exhaustivité d'un projet et de la disponibilité des données, y compris les données postérieures à la mesure, recueillies durant et après la réalisation d'un projet aux fins d'évaluation de ses progrès.

Les évaluateurs ont aussi conclu que l'identification et la compréhension des besoins des bénéficiaires étaient essentielles à l'adaptation d'une initiative d'assistance technique juridique à un contexte particulier. Cette compréhension des besoins des bénéficiaires est fonction de la durée

d'activité du projet et de l'interaction avec les bénéficiaires sur une base régulière. La bonne exécution d'un projet dépend aussi beaucoup du calendrier et de l'ordre de réalisation des activités du projet.

Les évaluateurs ont aussi noté que les projets qui ne sont axés que sur le transfert des connaissances sur les principes, les processus, les structures et les expériences propres au système de justice canadien, et dont la réalisation ne dure qu'au plus trois ans et qui ne sont pas aussi complets, ont moins de chance d'aboutir à une justice équitable et accessible. De plus, la disponibilité des données, comme la rétroaction ou des données de sondages durant la réalisation d'un projet ou des données postérieures à la mesure, est essentielle au progrès et aux effets d'un projet.

Les évaluateurs ont dégagé des pratiques prometteuses ayant favorisé l'atteinte des résultats escomptés par le recours à deux études de cas, le projet de l'Autorité palestinienne et le projet du Mexique et ses trois sous-projets.

Les pratiques prometteuses étaient notamment les suivantes :

- la présence d'un directeur local et d'un directeur adjoint auprès des bénéficiaires du projet d'assistance technique était utile et essentielle pour le succès, la légitimité et la crédibilité du projet;
- la planification du projet de manière holistique a été bénéfique pour l'ensemble du projet, car elle a permis un bon enchaînement des activités;
- l'embauche de spécialistes locaux pour travailler aux côtés des employés locaux a eu des effets positifs dans la mesure où elle a permis de favoriser le transfert des connaissances entre les spécialistes et les employés;
- un comité de donateurs internationaux a été créé afin de faire le suivi des besoins changeants des bénéficiaires et d'atténuer et de prévenir tout recoupement ou double emploi de l'assistance technique fournie, tout en améliorant l'efficacité de leurs projets respectifs;
- des voyages d'études au Canada ont donné l'occasion aux juges de consolider l'apprentissage théorique et fondé sur les compétences au sujet du système de justice contradictoire et d'observer de première main les compétences que doit posséder tout juge dans ce genre de système de justice. Lorsque les juges ont visité les tribunaux canadiens, les principes et processus qui ont été abordés sont devenus bien « réels » et plus compréhensibles. Bien que les échanges d'apprentissage au Canada puissent être coûteux, ils sont très importants, car l'apprentissage dans des contextes non canadiens est difficile à reproduire;

- les partenariats avec des organismes locaux et régionaux dans le pays récipiendaire ont aussi contribué au transfert des connaissances.

La mise en œuvre des projets a suscité quelques défis :

- la rétention des services d'un personnel local, laquelle a été source de retards et a eu une incidence sur les calendriers de réalisation du projet;
- la capacité de l'institution récipiendaire de participer à des activités de formation. Les bénéficiaires étaient occupés à leurs tâches quotidiennes et la capacité était limitée sur les plans du nombre, du temps et des compétences nécessaires à la participation aux nombreuses missions de formation et techniques offertes. Même si cet enjeu a pu être dû à un emploi du temps chargé, l'information fournie ne permettait pas d'avoir une idée claire sur le sujet.

### *Conseils stratégiques et liaison*

La SPJI est la Section au sein du Ministère qui est chargée par AMC de fournir des conseils stratégiques sur des questions de politique relative à la réforme du secteur de la justice dans un pays étranger. La Section participe aussi à des comités interministériels et à des groupes de travail pour analyser l'intervention du Canada dans des zones de conflit ou des pays prioritaires. Pour obtenir l'information nécessaire à l'exercice de ses responsabilités de prestation de conseils stratégiques, la SPJI participe à des forums trilatéraux avec le R.-U. et les É.-U. afin de partager les expériences, de se tenir au courant des enjeux émergents et d'éviter tout travail en double. Dans le cadre de sa fonction de liaison aux conférences annuelles de l'ABC, la SPJI organise et coordonne des ateliers annuels sur le développement du secteur de la justice internationale. Outre l'objectif d'échange d'informations, la SPJI crée et tient un réseau de relations au sein de la communauté du développement international et fait la promotion des priorités du Canada en matière de politique étrangère et le développement du secteur de la justice internationale.

### **5.3.2. Preuve d'efficience et économie**

La structure organisationnelle des ressources humaines de la SPJI consiste en un groupe central d'employés permanents et un groupe variable d'employés temporaires détachés auprès de la SPJI. Selon le financement et les besoins des projets d'assistance technique juridique, la SPJI a recours aux services d'experts provenant du Ministère et/ou d'autres ministères ou retient les services d'experts qui ne font pas partie du gouvernement fédéral. Les experts sont détachés auprès de la SPJI pendant une période précise pour travailler uniquement sur un projet d'assistance technique. Cette structure organisationnelle de groupe central et de groupe variable est considérée comme

efficace en raison de la souplesse de la structure des ressources humaines nécessaires au comblement des besoins des projets d'assistance technique et de la prestation de conseils stratégiques.

En dépit de l'efficacité de la structure organisationnelle de la SPJI, des doutes ont été exprimés à l'égard du transfert des connaissances à l'interne. À la fin d'un projet ou d'une période donnée relative à un projet, les employés temporaires retournent à leurs ministères respectifs, ce qui peut donner lieu à une perte de l'expertise et des connaissances acquises durant un projet. Certains informateurs clés étaient d'avis que la composante de gestion de connaissances de la Section n'était pas très solide et par conséquent, le transfert des connaissances qui s'opère en son sein était minimal.

En ce qui concerne le niveau d'effort, les conseillers juridiques (LA-00, LA-01 et LA-2A) ont tendance à travailler davantage sur les projets d'assistance technique juridique et les conseillers juridiques principaux (LA-2B et LA-3A) concentrent leurs efforts sur la prestation de conseils stratégiques.

Même si les données du système iCase ont été utiles, l'analyse de ces données a été source de difficultés en raison des incohérences notées dans la manière dont l'information a été entrée dans cette base de données. Ainsi les travaux liés aux projets d'assistance technique juridique et ceux liés à la prestation de conseils stratégiques pouvaient difficilement être distingués.

La SPJI a fait l'objet d'un examen de programme au cours de l'exercice 2011-2012. On a alors décidé que la Section suivrait un modèle de financement fondé sur le recouvrement intégral des coûts compte tenu des fonds dégagés de la prestation des activités d'assistance technique juridique dans le cadre de projets à des pays récipiendaires, et par conséquent financés par AMC. L'approche du recouvrement des coûts a été mise en place progressivement à compter de l'exercice 2012-2013.

Les informateurs clés ont souligné les défis liés à ce genre de financement qui découlent des écarts entre les projets, de la rétention du personnel, de la capacité de répondre rapidement et efficacement aux demandes et de l'obtention de l'expertise nécessaire pour la Section.

En dépit des efficacies de la structure organisationnelle de la Section, les évaluateurs ont mis en évidence les facteurs ayant une influence sur la capacité de la Section à fonctionner efficacement, notamment les facteurs suivants :

- les conséquences du modèle de recouvrement des coûts, qui ont une incidence sur la rétention du personnel, sur l'obtention d'une mémoire organisationnelle et l'édification des capacités au

sein de la Section. De plus, le recouvrement des coûts ne vise que les activités liées aux projets d'assistance technique juridique et non celles liées à la prestation de conseils stratégiques ou à la réalisation d'évaluation des besoins relatifs à des projets potentiels;

- les lacunes sur le plan du soutien administratif, qui ont une incidence sur l'efficacité des travaux des conseillers juridiques dans la mesure où ces derniers ont souvent à exécuter des tâches administratives relatives à l'organisation des déplacements, à la rétention des services d'experts et à s'occuper des aspects administratifs de la production de rapports sur les projets, ce qui les détourne du travail de fond à exécuter sur un projet;
- les contraintes découlant des déplacements, qui sont liées à la centralisation des processus administratifs et à une flexibilité réduite;
- les défis liés à l'obtention de contrats internationaux pour la location de locaux à bureaux, l'achat d'équipement ou l'embauche de personnel local dans le pays récipiendaire, qui ont été une source de retards importants dans la mise en œuvre des projets;
- le partage limité des connaissances entre le personnel de projet de la SPJI, qui a eu une incidence sur la planification et le développement de nouvelles activités de projet.

#### **5.4. Recommandations et réponses de la direction**

Le texte suivant présente les recommandations et les réponses de la direction.

##### **Enjeu 1 : Communication**

##### **Mandat de la SPJI**

Les évaluateurs ont conclu que même si la SPJI a le mandat de fournir une assistance technique juridique, ce mandat n'est ni bien énoncé ou bien connu. Les informateurs clés ont proposé que la Section définisse clairement une vision et un énoncé de mission et les communique à l'ensemble du Ministère et aux autres ministères et organismes fédéraux concernés.

##### **Rôles et responsabilités**

Les évaluateurs ont indiqué que divers types de travaux d'assistance technique juridique internationale sont entrepris au sein du Ministère et qu'il n'existe aucun point de coordination central pour les demandes de ce genre d'assistance. D'autres sections au sein du Ministère fournissent, généralement en puisant dans leurs ressources existantes, une assistance technique

juridique internationale de manière ponctuelle et se concentrent que sur le droit canadien. Tandis que, la SPJI fournit, selon le principe du recouvrement des coûts, une assistance technique juridique aux pays étrangers qui veulent réformer leur secteur de la justice. Par conséquent, les projets sont plus ciblés, plus complets et axés sur des priorités et des résultats précis.

Une telle fragmentation des activités d'assistance technique juridique internationale tend à favoriser le travail en double et les incohérences. Même si cela n'a pas été démontré dans l'évaluation, selon certains informateurs clés, le rôle de la SPJI et la nature de son travail juridique de fond n'étaient pas bien compris au sein du Ministère. Ces informateurs clés ont indiqué comme solution possible que la Section fasse connaître son rôle et ses responsabilités aux secteurs concernés du Ministère.

#### **Recommandation n° 1 :**

**Conformément aux constatations, nous recommandons que la SPJI définisse clairement sa vision, son énoncé de mission ainsi que ses rôles et responsabilités et les communique aux sections concernées du Ministère dont les Services juridiques ministériels, la Section de la politique en matière de droit pénal, la Division de la gestion des marchés et du matériel, le Groupe d'entraide internationale et aux autres ministères et organismes fédéraux, comme les sections concernées d'Affaires mondiales Canada.**

#### **Réponse de la direction :**

*Nous souscrivons à la recommandation. Nous sommes d'avis qu'en plus d'élaborer des énoncés de vision et de mission, il serait utile d'adopter d'autres mesures pour clarifier le rôle de la SPJI.*

#### **Enjeu 2 : Gestion des connaissances**

En dépit de l'efficacité de la structure organisationnelle de la SPJI, des doutes ont été exprimés à l'égard du transfert des connaissances à l'interne. À la fin d'un projet ou d'une période donnée relative à un projet, les employés temporaires retournent à leurs ministères respectifs, ce qui peut donner lieu à une perte de l'expertise et des connaissances acquises durant un projet. Certains informateurs clés étaient d'avis que la composante de gestion de connaissances de la Section n'était pas très solide et par conséquent, le transfert des connaissances qui s'opère en son sein était minimal.

De plus, les évaluateurs ont constaté que le partage des connaissances limité au sein du personnel de la SPJI travaillant sur les projets avait une incidence sur la capacité de la SPJI à exercer avec efficacité ses activités de planification et de conception de nouveaux projets d'assistance technique juridique.

### **Recommandation n° 2 :**

**Nous recommandons que la SPJI améliore ses capacités internes de gestion et de transfert des connaissances afin de constituer une mémoire organisationnelle et de renforcer sa capacité de planifier et de concevoir des projets d'assistance technique.**

### **Réponse de la direction :**

*Nous souscrivons à la recommandation.*

*La SPJI a accumulé au fil des ans une bonne quantité d'information. Toutefois, la majeure partie de cette information n'a jamais été traitée, ce qui a restreint la création de connaissances utilisables. Pour corriger la situation, il ne s'agit pas simplement de transférer les connaissances, mais aussi d'en créer.*

*À cette fin, deux catégories d'information distinctes mais étroitement apparentées doivent être traitées :*

- information tangible sur des questions de fond consignée par écrit dans des documents; et*
- information intangible sur des questions de droit et de développement découlant de l'expérience de la Section en matière de conception et de réalisation de projets.*

### **Enjeu n° 3 : Données du système iCase**

Même si les données du système iCase ont été utiles, l'analyse de ces données a été une source de défis en raison des incohérences notées dans la manière dont l'information a été entrée dans cette base de données. Ainsi les travaux liés aux projets d'assistance technique juridique et ceux liés à la prestation de conseils stratégiques pouvaient difficilement être distingués.

### **Recommandation 3 :**

**Nous recommandons que la SPJI suive une approche normalisée en matière d'enregistrement des données dans la base de données iCase afin d'améliorer l'intégrité**

**générale des données et que cette base de données l'aide à effectuer un suivi des flux de travaux, à mesurer et à comparer les demandes de prestation de services qui lui sont adressées et à analyser les tendances au fil du temps.**

**Réponse de la direction :**

*Nous souscrivons à la recommandation. Pour aller de l'avant, des dossiers seront créés afin de distinguer le temps consacré à l'assistance technique du temps passé à la prestation de conseils stratégiques.*

**Enjeu n° 4 : Passation de contrats internationaux**

La SPJI a eu de la difficulté à conclure des contrats à l'étranger pour la location de locaux à bureau, l'achat d'équipement ou à l'embauche de personnel local dans le pays récipiendaire, qui ont été une source de retards importants dans la mise en œuvre des projets.

**Recommandation n° 4 :**

**Nous recommandons que la SPJI amorce des discussions avec la Division de la gestion des marchés et du matériel afin d'étudier les options relatives à la passation de contrats internationaux.**

**Réponse de la direction :**

*Nous souscrivons à la recommandation et nous prenons les mesures suivantes :*

*Rédiger un document décrivant les difficultés relatives aux marchés;*

*Tenir une réunion avec la section des opérations de marchés du Ministère;*

*Rédiger une note interne résumant les résultats des discussions et précisant les mesures de suivi, si nécessaire.*



**Annexe A :**  
**Modèle logique**



## Modèle logique

Cette section décrit le modèle logique de la SPJI en établissant les activités et les extrants de la Section à ses résultats escomptés. Le modèle logique est un moyen systématique d'illustrer le lien entre les activités prévues de la SPJI et les résultats attendus.

### 1. Activités et extrants

La Section a deux fonctions principales : (i) la conception et la mise en œuvre de projets; (ii) les conseils stratégiques et la liaison.

#### 1.1 Fonction de conseils stratégiques et de liaison

**Recherche-développement** : La SPJI mène des recherches en plus de préparer des études en profondeur et des documents de discussion qui aident le Ministère à relever les tendances dans la politique étrangère et qui aident les autres ministères à élaborer des approches stratégiques visant la prestation des activités du secteur de la justice. Par exemple, à la demande d'AMC, la Section effectue des recherches sur les problèmes pertinents d'ordre juridique, social, économique et politique dans un pays étranger particulier. **Extrants** : des documents de recherche, des notes d'information, des présentations, des rencontres, du réseautage, des sites Web, etc.

**Conseils stratégiques** : La SPJI fournit une aide importante dans la préparation de conseils sur les politiques juridiques dont se sert le Ministère pour arrêter sa position sur la viabilité de la participation du secteur de la justice dans un pays étranger, ainsi que sur la nature, l'étendue et la pertinence des propositions d'activités d'aide juridique technique à la lumière des objectifs de politique étrangère canadienne. En effectuant ce travail, la SPJI fournit des conseils à la haute direction sur les positions à adopter sur des enjeux à aborder aux réunions interministérielles des SM ou des SMA. La Section donne des suggestions sur des questions d'aide juridique technique aux autres ministères et organismes gouvernementaux en participant à une variété de comités et groupes interministériels. Elle contribue aussi à une approche intégrée sur les enjeux internationaux du secteur de la justice en participant à un comité sur le cadre stratégique international du secteur des politiques. **Extrants** : des documents de discussion, des notes d'information, des notes de service, des présentations, des réunions.

**Liaison** : La SPJI participe à des réunions bilatérales ou multilatérales de partage d'information sur les réformes internationales du secteur de la justice, y compris des séances trilatérales périodiques avec l'US-OPDAT, avec le SPC-RU (division internationale) et le ministère de la

Justice du Royaume-Uni. Elle participe également à des réunions sur la règle de droit du Commonwealth. Finalement, la SPJI organise et copréside l'atelier annuel de l'Association du barreau canadien et du ministère de la Justice du Canada sur le développement international, en plus de faire des présentations à la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada. ***Extrants*** : des présentations, des bases de données de produits, des réunions, du réseautage, des sites Web et des bases de données.

## **1.2 Fonction de conception et de mise en œuvre de projets**

***Conception de projets*** : La SPJI évalue d'abord le système de justice des pays étrangers qui ont demandé de l'aide, puis relève les éventuels domaines dans lesquels le Canada pourrait leur venir en aide. Ensuite, la SPJI note sur une base préliminaire la source d'expertise dans les domaines où une aide est possible, puis estime le coût de l'aide que le Ministère pourrait fournir. La SPJI s'appuie alors sur l'évaluation pour élaborer, de concert avec l'organisme assurant le financement, une proposition de projet qui :

- décrit les domaines où il est possible de fournir de l'aide;
- décrit comment l'aide serait fournie;
- énonce un budget détaillé;
- explique comment les questions financières seraient gérées;
- définit les responsabilités des diverses organisations participant au projet;
- établit une structure de gestion de projet et
- énonce les obligations du Ministère en matière de production de rapports.

***Mise en œuvre du projet*** : La SPJI effectue des recherches sur des questions précises dans le secteur de la justice concernant les activités de projet, puis rédige des documents de mise en contexte, des documents de discussion, des tableaux énonçant les options ainsi que d'autres documents nécessaires afin d'éclairer le processus décisionnel du pays bénéficiaire sur les questions précises de réforme de la justice. La SPJI planifiera et mènera des missions de recherche de faits dans le pays bénéficiaire sur les réformes envisagées; elle fournira aussi, appuyée par les experts pertinents (internes ou externes), de l'assistance technique au pays bénéficiaire sur des questions relatives au secteur de la justice en particulier.

**Rapport de projet et échange de l'information :** L'équipe de la SPJI responsable d'un projet donné doit périodiquement faire rapport à l'organisme assurant le financement sur l'état des travaux dans le cadre de l'initiative. Les équipes de la SPJI qui travaillent sur des projets dans divers pays échangeront aussi de l'information et des connaissances entre elles afin d'éviter les répétitions et de tirer profit des leçons apprises. De plus, l'information sur le projet est transmise à d'autres organismes d'application de loi qui sont actifs dans le pays bénéficiaire, en vue d'éviter les répétitions et de développer des synergies, lorsque cela est possible.

**Gestion de projets :** Le directeur général et le directeur du SPJI supervisent les volets stratégiques, de ressources humaines et de gestion financière en général de toutes les activités de prestation de programmes. Les employés de la section soutiennent les projets, ce qui peut consister à superviser au nom d'autrui les processus contractuels, à faire les préparatifs de voyage et les demandes d'approbations connexes, à rédiger les protocoles d'entente avec les partenaires du gouvernement du Canada et à faire un rapport périodique sur l'élaboration de plans de travail d'activités de programmes, sur les prévisions budgétaires et les rapports de dépenses réelles. **Extrants :** évaluations des besoins, propositions de projet, arrangements administratifs, plans de mise en œuvre, budget, sommaires de consultation, tableaux comparatifs, articles de recherche, manuels, lignes directrices et rapports.

## 2. Résultats immédiats

- Connaissances accrues dans le système fédéral canadien des enjeux internationaux actuels et émergents liés au développement du secteur de la justice.

La SPJI mène des recherches, relève des tendances nouvelles et émergentes, en plus de participer et de donner son point de vue à des groupes de travail et comités ministériels, interministériels, internationaux et issus de la société civile. Elle établit aussi des réseaux et identifie des partenaires clés pour que la SPJI accumule davantage de connaissances au sujet des doctrines, des théories, des principes et des concepts entourant les enjeux du secteur de la justice internationale et les priorités du Canada en matière de politique étrangère.

- Transfert aux pays bénéficiaires des connaissances relatives aux principes, aux structures, aux processus et aux expériences entourant le système de justice canadien afin d'aider ces pays à renforcer leurs systèmes de justice.

Par l'intermédiaire de leurs relations avec la SPJI, les pays étrangers recevant de l'assistance technique juridique apprennent à connaître et à comprendre comment reconstruire ou réformer leur

système juridique. La SPJI fournit des conseils ou de la formation sur les façons de résoudre les préoccupations particulières du pays bénéficiaire par rapport à son système juridique ou ses plans de mise en œuvre des changements. Chaque projet comporte des résultats sur lesquels la SPJI doit faire un rapport.

### **3. Résultats à moyen terme**

- Aptitude améliorée du Canada à participer stratégiquement aux enjeux de politique étrangère et de développement international.

Par les activités de sa fonction de conseils stratégiques et de liaison, la SPJI rehausse les connaissances du système fédéral canadien au sujet des enjeux internationaux actuels et émergents liés au développement du secteur de la justice, elle permet au Canada de se préparer et de réagir aux défis contemporains et émergents liés au secteur de la justice auxquels font face les pays étrangers et les régions auxquelles le Canada s'intéresse; elle améliore également la capacité du Canada de participer stratégiquement aux enjeux internationaux de politique étrangère et de développement du secteur de la justice.

- Capacité améliorée du pays bénéficiaire d'offrir un système de justice équitable et accessible.

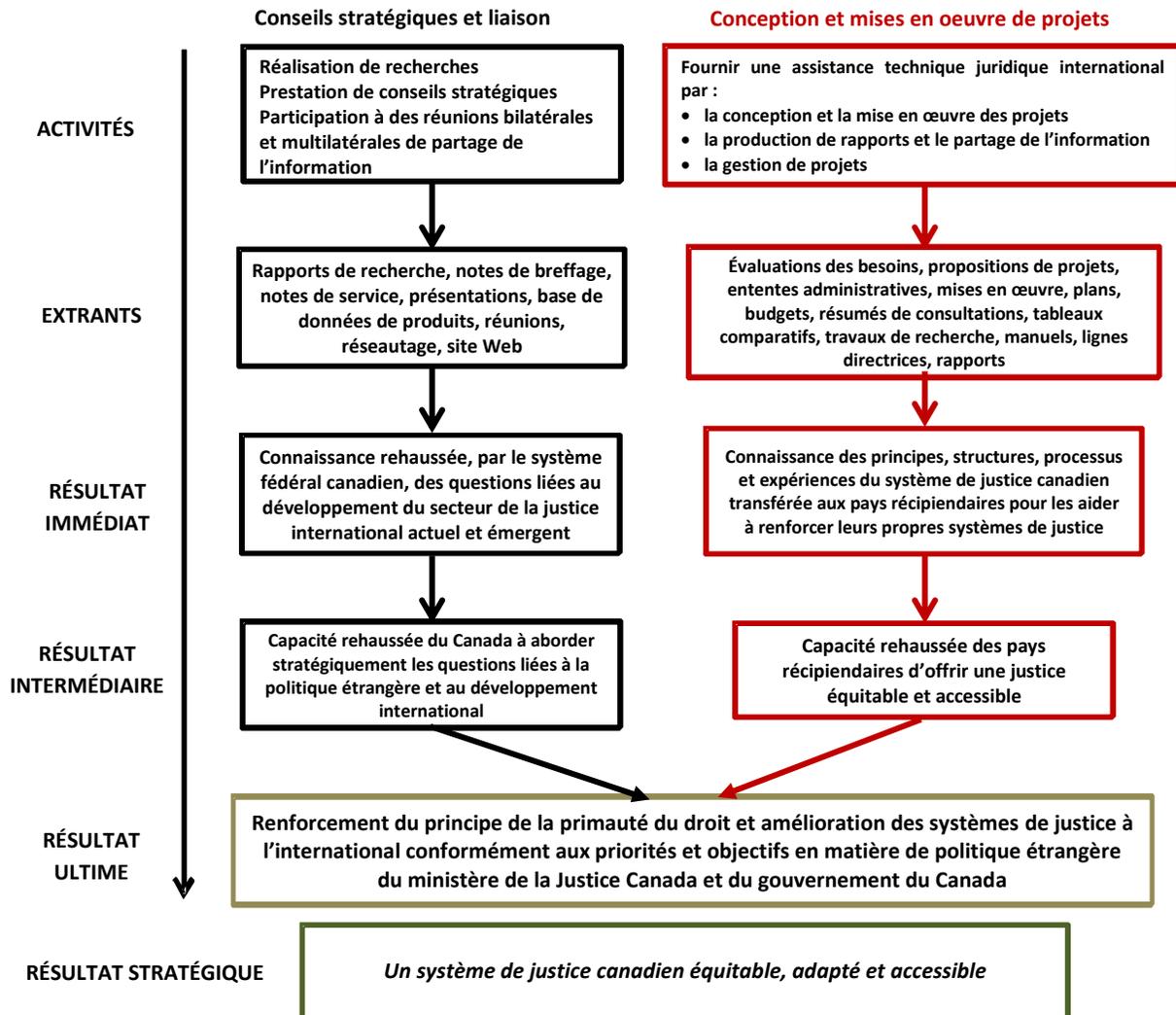
La SPJI travaille en collaboration avec les pays bénéficiaires, en leur fournissant notamment de l'aide technique juridique et de la formation, les aidant ainsi à construire la capacité d'appliquer une justice équitable et accessible.

### **4. Résultat ultime**

- Une règle de droit renforcée et des systèmes de justice améliorés à l'échelle internationale en vue de réaliser les priorités et les objectifs de politique étrangère du gouvernement et du ministère de la Justice du Canada.

La SPJI fait la promotion des valeurs démocratiques du Canada dans des régions ciblées du monde. Plus précisément, en communiquant avec la SPJI et en acquérant de l'expérience en gestion d'enjeux précis concernant la justice, les pays bénéficiaires comprennent mieux comment renforcer leurs systèmes de justice et mieux agir conformément à la règle de droit et aux principes démocratiques. Ainsi, le résultat ultime de la SPJI joue un rôle dans le premier résultat stratégique du Ministère, à savoir « *un système de justice canadien équitable, adapté et accessible* ».

## MODÈLE LOGIQUE : SECTION DES PROGRAMMES JURIDIQUES INTERNATIONAUX





**Annexe B :**  
**Matrice d'évaluation**



## Matrice d'évaluation

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources des données	Responsabilité de la collecte
<b>PERTINENCE</b>			
1. Dans quelle mesure les activités de la SPJI sont-elles harmonisées avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du ministère de la Justice?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison de la description par la SPJI des activités correspondant aux priorités fédérales concernant le développement international et les résultats stratégiques</li> <li>• Harmonisation des objectifs et activités de la SPJI aux priorités fédérales</li> <li>• Harmonisation des objectifs et activités de la SPJI aux résultats stratégiques du Ministère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues des principaux intervenants</li> <li>• Examen des documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division de l'évaluation de JUS</li> <li>• SPJI</li> </ul>
2. Dans quelle mesure les activités de la SPJI sont-elles harmonisées avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral? Le gouvernement fédéral a-t-il un rôle légitime et nécessaire à jouer pour fournir de l'aide juridique internationale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisation des objectifs et des activités de la SPJI avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral</li> <li>• Pertinence constante de la participation du gouvernement fédéral dans les activités de développement international pour le secteur de la justice dans d'autres pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents</li> <li>• Entrevues des principaux intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division de l'évaluation de JUS</li> <li>• SPJI</li> </ul>
3. Y a-t-il un besoin continu pour la SPJI?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin continu pour une fonction de conseils stratégiques et de liaison</li> <li>• Besoin continu pour une aide technique juridique dans les pays en transition assistés par la SPJI</li> <li>• Incidence de la recherche, des partenariats stratégiques et des conseils sur des enjeux internationaux de développement dans le secteur de la justice</li> <li>• Avantages de la participation du ministère de la Justice aux rencontres internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents</li> <li>• Entrevues des principaux intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division de l'évaluation de JUS</li> <li>• SPJI</li> </ul>
<b>CONCEPTION</b>			
4. Le mandat et les objectifs de la SPJI sont-ils clairs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarté du mandat et des objectifs énoncés de la SPJI</li> <li>• Connaissance du mandat et des objectifs énoncés de la SPJI parmi les organismes clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents</li> <li>• Entrevues des principaux intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division de l'évaluation de JUS</li> <li>• SPJI</li> </ul>
5. La structure de gouvernance de la SPJI est-elle appropriée?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarté des rôles et des responsabilités de la SPJI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents</li> <li>• Entrevues des principaux intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division de l'évaluation de JUS</li> <li>• SPJI</li> </ul>

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources des données	Responsabilité de la collecte
6. La SPJI a-t-elle mis en place des méthodes ou des systèmes appropriés pour suivre de près le rendement et établir des rapports sur les résultats?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes normalisées de suivi du rendement et d'établissement de rapports sur les résultats</li> <li>• Caractère approprié de ces méthodes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents</li> <li>• Entrevues des principaux intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division de l'évaluation de JUS</li> <li>• SPJI</li> </ul>
<b>RENDEMENT – Atteinte des résultats escomptés</b>			
7. Dans quelle mesure la SPJI a-t-elle réussi à atteindre les résultats escomptés?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et nature des projets</li> <li>• Mesure du rehaussement des connaissances dans le système fédéral canadien des enjeux internationaux actuels et émergents liés au développement du secteur de la justice</li> <li>• Mesure du transfert aux pays bénéficiaires des connaissances relatives aux principes, aux structures, aux processus et aux expériences entourant le système de justice canadien afin d'aider ces pays à renforcer leur système de justice</li> <li>• Mesure de l'amélioration de l'aptitude du Canada à participer stratégiquement aux enjeux internationaux de politique étrangère et de développement</li> <li>• Preuve du rehaussement de la capacité des pays bénéficiaires à offrir un système de justice équitable et accessible</li> <li>• Mesure dans laquelle la SPJI a contribué à renforcer la règle de droit et à améliorer les systèmes de justice à l'échelle internationale tout en faisant avancer les priorités et les objectifs de politique étrangère du gouvernement du Canada et du ministère de la Justice du Canada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents</li> <li>• Rapports semestriels de projets à AMC</li> <li>• Rapports annuels de projets à AMC</li> <li>• Rapports du rendement sur des projets</li> <li>• Conseils stratégiques</li> <li>• Articles de recherche</li> <li>• Documents de présentation ou d'information</li> <li>• Entrevues des principaux intervenants</li> <li>• Étude de cas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division de l'évaluation de JUS</li> <li>• SPJI</li> </ul>
8. Quels sont les facteurs favorables ou défavorables à l'obtention des résultats escomptés?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleures pratiques et difficultés relevées</li> <li>• Nature des facteurs ayant nui ou contribué au succès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents</li> <li>• Rapports de projets semestriels à AMC</li> <li>• Rapports de projets annuels à AMC</li> <li>• Entrevues des principaux intervenants</li> <li>• Étude de cas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division de l'évaluation de JUS</li> <li>• SPJI</li> </ul>
9. Dans quelle mesure les partenariats ont-ils aidé à atteindre les résultats de la SPJI?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et nature des partenariats</li> <li>• Contribution des partenariats dans la réalisation des résultats mesurés</li> <li>• Perception de la contribution des partenariats dans la réalisation des résultats mesurés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents</li> <li>• Entrevues des principaux intervenants</li> <li>• Étude de cas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division de l'évaluation de JUS</li> <li>• SPJI</li> </ul>

Enjeux/questions	Indicateurs	Sources des données	Responsabilité de la collecte
10. Les activités de la SPJI ont-elles entraîné des conséquences imprévues ou involontaires?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemples de conséquences involontaires et de leurs effets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des documents</li> <li>Entrevues des principaux intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Division de l'évaluation de JUS</li> <li>SPJI</li> </ul>
<b>EFFICIENCE ET ÉCONOMIE</b>			
11. Existe-t-il des moyens plus appropriés et efficaces de réaliser les résultats escomptés des activités de la SPJI?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autres formes de gestion, de responsabilisation et de méthodes de production de rapports</li> <li>Défis en matière de ressources</li> <li>Caractère approprié de la structure organisationnelle de la SPJI pour soutenir ses résultats</li> <li>Niveau de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues des principaux intervenants</li> <li>Examen des documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Division de l'évaluation de JUS</li> <li>SPJI</li> </ul>
12. Comment l'efficacité et l'économie des travaux de la SPJI pourraient-elles être améliorées?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure dans laquelle il serait possible de réaliser les résultats de la SPJI à moindre coût</li> <li>Domaines décelés où il est possible d'améliorer l'efficacité et le rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues des principaux intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Division de l'évaluation de JUS</li> <li>SPJI</li> </ul>
13. D'autres organisations gouvernementales ou externes sont-elles en meilleure position pour assurer la prestation de ces programmes et services?	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'autres organisations gouvernementales ou externes engagées dans des activités de développement international pour le compte du secteur de la justice dans d'autres pays</li> <li>Mesure dans laquelle les activités du ministère de la Justice complètent ou multiplient les activités de ces organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des documents</li> <li>Entrevues des principaux intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Division de l'évaluation de JUS</li> <li>SPJI</li> </ul>



**Annexe C :**  
**Moyens de collecte des données**



**Évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI)**  
**Guide d’entrevue des informateurs clés**  
**à l’intention des avocats de la SPJI**

La *Politique sur l’évaluation*, adoptée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2009, oblige les ministères fédéraux à évaluer toutes leurs dépenses directes de programmes tous les cinq ans. Par conséquent, la Division de l’évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI). L’évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle la SPJI offre une aide efficace et pertinente aux pays étrangers qui cherchent à moderniser leur système de justice. L’évaluation prévoit des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la SPJI, des représentants du ministère de la Justice et d’autres ministères qui connaissent les travaux de la SPJI.

Les renseignements recueillis au cours de ces entrevues seront résumés sous forme agrégée et ne seront pas attribués à des personnes en particulier. Vous pourrez prendre connaissance du résumé écrit de l’entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

L’évaluation porte sur la période allant de 2009 à 2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Nous vous sommes très reconnaissants de votre apport et de votre participation.

**Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle ou votre poste actuel ainsi que vos responsabilités en ce qui a trait à votre collaboration avec la SPJI.

**Pertinence**

2. Veuillez décrire dans quelle mesure les activités de la SPJI s’harmonisent avec :
  - a) les résultats stratégiques du ministère de la Justice;
    - *résultat stratégique A : un système de justice canadien équitable, adapté et accessible*
    - *résultat stratégique B : un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité*
  - b) les priorités fédérales dans le domaine du développement international.

3. Selon vous, le gouvernement fédéral a-t-il un rôle légitime et nécessaire à jouer pour fournir de l'aide juridique internationale à des pays étrangers qui cherchent à moderniser leur système de justice?
  - a) Dans l'affirmative, veuillez préciser.
  - b) Dans la négative, pourquoi?
4. Veuillez décrire dans quelle mesure les activités de la SPJI s'harmonisent avec les rôles et les responsabilités de l'appareil fédéral en matière de développement international.
5. Selon vous, le niveau ou la nature de la demande pour les activités de la SPJI ont-ils changé au cours des cinq dernières années? Veuillez tenir compte du volume et du type d'activités demandés (aide juridique technique, conseils stratégiques, liaison, etc.).
6. Selon vous, est-il toujours à-propos pour la SPJI :
  - a) de fournir une assistance technique à des pays étrangers qui veulent moderniser leur système de justice?
    - 1) Dans l'affirmative, quels sont les avantages de ce service d'aide offert par la SPJI?
    - 2) Dans la négative, pourquoi?
  - b) de donner des conseils stratégiques et de conclure des partenariats stratégiques concernant des enjeux internationaux de développement du secteur de la justice?
    - 1) Dans l'affirmative, quels en sont les avantages?
    - 2) Dans la négative, pourquoi?
  - c) de participer aux rencontres nationales et internationales d'échange d'information?
    - 1) Dans l'affirmative, quels en sont les avantages?
    - 2) Dans la négative, pourquoi?

### **Conception**

7. Selon vous, la structure de gouvernance de la SPJI est-elle appropriée?

8. Croyez-vous que les rôles et les responsabilités de la SPJI sont clairs? Veuillez expliquer.
  - a) Dans la négative, que reste-t-il à faire?
9. La SPJI possède-t-elle un processus systématique de collecte d'information, de suivi et de rapport des résultats du rendement?
  - a) Si la réponse est oui, comment cette information est-elle utilisée?
  - b) Dans la négative, pourquoi?

### **Rendement – Efficacité**

10. Veuillez décrire brièvement comment la SPJI vient à participer au démarrage d'un projet d'assistance technique.
11. En gardant en tête les résultats du projet d'assistance technique en (nom du pays) auquel la SPJI a participé, veuillez indiquer dans quelle mesure ce projet a atteint ses objectifs en matière de :
  - a) transfert de connaissances pour aider le pays en question (nom du pays) à renforcer son système de justice;
  - b) capacité améliorée du pays en question (nom du pays) à offrir un système de justice équitable et accessible;
  - c) renforcement de la primauté du droit et d'amélioration du système de justice dans le pays en question (nom du pays).
12. Des partenariats ont-ils été élaborés pendant la mise en œuvre du projet (nom du projet) dans le pays en question (nom du pays)?
  - a) Dans l'affirmative, quels types d'organismes ont participé?
  - b) De quelle nature étaient les contributions de ces partenaires?
13. Qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné pendant la mise en œuvre du projet (nom du projet)?

14. Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné, le cas échéant, pendant la mise en œuvre du projet (nom du projet)?
15. A-t-on observé des effets imprévus ou involontaires, positifs ou négatifs, pendant la mise en œuvre du projet (nom du projet)?
  - a) Dans l'affirmative, quels étaient-ils?
16. D'après votre expérience de collaboration avec la SPJI, quelles pratiques exemplaires ou leçons apprises avez-vous retenues de la prestation par la SPJI des services d'assistance technique?
17. Concernant les activités de conseils stratégiques de la SPJI, veuillez décrire brièvement comment la SPJI vient à participer aux conseils stratégiques entourant les enjeux de développement du secteur de la justice.
18. En gardant en tête les résultats obtenus concernant la fonction de conseils stratégiques à laquelle la SPJI a participé, veuillez indiquer dans quelle mesure les résultats escomptés suivants ont été atteints :
  - a) transfert, au ministère de la Justice du Canada et à d'autres ministères fédéraux canadiens, de la connaissance des enjeux juridiques actuels et émergents liés au développement international;
  - b) aptitude améliorée du Canada à apporter une participation stratégique à la politique étrangère et aux enjeux juridiques liés au développement international;
  - c) avancement des priorités et des objectifs du gouvernement du Canada en matière de politique étrangère.
19. Des partenariats se sont-ils établis pendant la prestation de la fonction de conseils stratégiques?
  - a) Dans l'affirmative, quels types d'organismes ont participé?
  - b) De quelle nature étaient les contributions issues de ces partenariats?

20. De votre point de vue, quelles pratiques exemplaires ou leçons apprises avez-vous retenues de la prestation par la SPJI de conseils stratégiques sur des enjeux de développement dans le secteur de la justice?
- a) Quant à l'échange de renseignements et à la liaison, veuillez décrire brièvement comment la SPJI vient à participer aux rencontres bilatérales et multilatérales d'échange de renseignements (*par exemple, des rencontres de groupe de travail d'AMC, les rencontres tripartites Canada-R.-U.-É.-U.*).
21. En pensant aux résultats atteints quant aux réunions d'échange de renseignements auxquelles la SPJI a participé, veuillez indiquer dans quelle mesure les résultats escomptés suivants ont été atteints :
- a) échange de connaissances sur les enjeux juridiques actuels et émergents liés au développement international pendant les réunions bilatérales et multilatérales d'échange de renseignements;
- b) aptitude améliorée du Canada à apporter une participation stratégique à l'égard des enjeux juridiques liés à la politique étrangère et au développement international;
- c) avancement des priorités et des objectifs du gouvernement du Canada en matière de politique étrangère.
22. Des partenariats sont-ils nés des réunions d'échange de renseignements?
- a) Dans l'affirmative, quels types d'organismes ont participé?
- b) De quelle nature étaient les contributions de ces partenaires?

**Rendement (efficacité et rentabilité)**

23. Selon vous, les ressources en place (p. ex., humaines, financières, technologiques, autres) sont-elles suffisantes pour appuyer le travail de la SPJI?
24. Comment la SPJI a-t-elle géré les problèmes de ressources?

25. Les niveaux appropriés de conseil juridique sont-ils attribués aux différentes activités de la SPJI? Veuillez fournir des détails.

- a) Quelles mesures ont été mises en place pour que les activités de la SPJI soient menées de façon efficace et rentable? (*Par exemple : (i) attribuer le niveau approprié de conseil à un projet, (ii) se servir d'outils et de pratiques pour réduire les coûts du projet.*)

26. Des facteurs ont-ils influencé, positivement ou négativement, la capacité de la SPJI d'offrir ses activités de manière efficace? Veuillez fournir des détails.

27. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficacité ou la rentabilité des activités de la SPJI?

28. Quelles sont les autres organisations gouvernementales ou externes engagées dans des activités de développement international pour le compte du secteur de la justice?

- a) Ces organisations perfectionnent-elles ou multiplient-elles le travail de la SPJI? Veuillez fournir des détails.

### **Conclusion**

29. Désirez-vous ajouter quelque chose?

*Merci. Nous vous sommes très reconnaissants de votre participation.*

**Évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI)  
Guide d'entrevue des informateurs clés  
à l'intention des partenaires aux projets d'assistance technique juridique**

La *Politique sur l'évaluation*, adoptée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2009, oblige les ministères fédéraux à évaluer toutes leurs dépenses directes de programmes tous les cinq ans. Par conséquent, la Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI). L'évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle la SPJI offre une aide efficace et pertinente aux pays étrangers qui cherchent à moderniser leur système de justice. L'évaluation prévoit des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la SPJI, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent les travaux de la SPJI.

Les renseignements recueillis au cours de ces entrevues seront résumés sous forme agrégée et ne seront pas attribués à des personnes précises. Vous pourrez prendre connaissance du résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

L'évaluation porte sur la période allant de 2009 à 2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Nous vous sommes très reconnaissants de votre apport et de votre participation.

**Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle ou poste actuel ainsi que vos responsabilités entourant votre travail avec la Section de programmes juridiques internationaux (SPJI) du ministère de la Justice du Canada.

**Pertinence**

2. À votre avis, le gouvernement fédéral canadien a-t-il un rôle légitime et nécessaire à jouer pour fournir de l'aide juridique internationale?
  - a) Dans l'affirmative, veuillez préciser.
  - b) Dans la négative, pourquoi?

3. D'après vous, est-il toujours nécessaire que la SPJI assure des services d'assistance technique aux pays étrangers qui souhaitent moderniser leur système de justice?
  - a) Dans l'affirmative, quels sont les avantages de ce service d'aide offert par la SPJI?
  - b) Dans la négative, pourquoi?

### **Concept**

4. D'après vous, est-ce que les rôles et responsabilités de la SPJI sont clairement communiqués à votre organisme? Veuillez expliquer.
  - a) Si la réponse est non, existe-t-il des moyens par lesquels la SPJI pourrait communiquer ses rôles et responsabilités de façon plus claire?
  - b) Quelles autres améliorations peut-on apporter?
5. La SPJI a-t-elle recours à un processus systématique de collecte des données, de surveillance et de reddition de comptes quant à ses résultats en matière de rendement dans le projet (nom du projet) pour le pays en question (nom du pays)?
  - a) Si la réponse est oui, comment cette information est-elle utilisée?
  - b) Dans la négative, pourquoi?

### **Rendement – Efficacité**

6. Veuillez indiquer la mesure dans laquelle le transfert des connaissances sur les enjeux actuels et émergents de développement international liés au secteur de la justice s'est effectué de la SPJI aux autres ministères canadiens fédéraux (*c.-à-d., tout conseil stratégique que la SPJI a fourni à votre organisation*).
7. Veuillez décrire brièvement comment la SPJI est venue à participer au démarrage du projet (nom du projet) de fournir une aide juridique technique au pays en question (nom du pays).

8. J'aimerais maintenant que vous me parliez des résultats du projet (nom du projet) dans lequel la SPJI a pris part dans le pays en question (nom du pays). Dans quelle mesure le projet (nom du projet) est-il parvenu aux résultats prévus par rapport à ce qui suit :
  - a) transfert de connaissances pour aider le pays en question (nom du pays) à renforcer son système de justice;
  - b) capacité améliorée du pays en question (nom du pays) d'offrir un système de justice équitable et accessible;
  - c) primauté du droit renforcée et système de justice amélioré dans le pays en question (nom du pays).
9. Des partenariats sont-ils nés de la mise en œuvre du projet (nom du projet) dans le pays en question (nom du pays)?
  - a) Dans l'affirmative, quels types d'organismes ont participé?
  - b) De quelle nature étaient les contributions de ces partenaires?
10. Qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné pendant la mise en œuvre du projet (nom du projet)?
11. Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné, le cas échéant, pendant la mise en œuvre du projet (nom du projet)?
12. A-t-on observé des effets imprévus ou involontaires, positifs ou négatifs, pendant la mise en œuvre du projet (nom du projet)?
  - a) Si oui, quels sont-ils?
13. D'après votre expérience de collaboration avec la SPJI, quelles pratiques exemplaires ou leçons avez-vous retenues de la prestation par la SPJI des services d'assistance technique dans le cadre du projet (nom du projet) dans le pays en question (nom du pays)?
14. En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des services d'assistance technique que votre organisme a reçus de la SPJI?

**Rendement (efficacité et rentabilité)**

15. Existe-t-il d'autres organisations dans le pays en question (nom du pays) qui sont engagées dans des activités de développement international liées au secteur de la justice?

- a) Dans l'affirmative, ces organisations perfectionnent-elles ou multiplient-elles le travail de la SPJI dans ce pays (nom du pays)? Veuillez fournir des détails.

**Conclusion**

16. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires au sujet de votre collaboration avec la SPJI?

*Merci. Nous vous sommes très reconnaissants de votre participation.*

**Évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI)  
Guide d’entrevue des informateurs clés  
pour les bénéficiaires des projets d’assistance technique juridique**

La *Politique sur l’évaluation*, adoptée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2009, oblige les ministères fédéraux à évaluer toutes leurs dépenses directes de programmes tous les cinq ans. Par conséquent, la Division de l’évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI). L’évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle la SPJI offre une aide efficace et pertinente aux pays étrangers qui cherchent à moderniser leur système de justice. L’évaluation prévoit des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la SPJI, des représentants du ministère de la Justice et d’autres ministères qui connaissent les travaux de la SPJI.

Les renseignements recueillis au cours de ces entrevues seront résumés sous forme agrégée et ne seront pas attribués à des personnes en particulier. Vous pourrez prendre connaissance du résumé écrit de l’entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

L’évaluation porte sur la période allant de 2009 à 2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Nous vous sommes très reconnaissants de votre apport et de votre participation.

**Introduction**

1. Veuillez décrire vos rôles et responsabilités actuels au sein de votre organisme.
2. Quelle est la nature des rapports qu’entretient votre organisme avec la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI) du ministère de la Justice du Canada?

**Pertinence**

3. D’après vous, est-il toujours nécessaire que la SPJI assure des services d’assistance technique juridique aux pays étrangers qui souhaitent moderniser leur système de justice?
  - a) Dans l’affirmative, quels sont les avantages de ce service d’aide offert par la SPJI?
  - b) Dans la négative, pourquoi?

## **Rendement – Efficacité**

4. Veuillez décrire brièvement comment la SPJI est venue à participer au démarrage du projet (nom du projet) de fournir une aide juridique technique au pays en question (nom du pays).
5. J'aimerais maintenant que vous me parliez des résultats du projet (nom du projet) auquel la SPJI a participé. Dans quelle mesure le projet (nom du projet) est-il parvenu aux résultats prévus par rapport à ce qui suit :
  - a) transfert de connaissances pour aider (nom du pays) à renforcer son système de justice;
  - b) capacité améliorée de (nom du pays) d'offrir un système de justice équitable et accessible;
  - c) renforcement de la primauté du droit et d'amélioration du système de justice dans (nom du pays).
6. Des partenariats sont-ils nés à l'occasion de la mise en œuvre du projet (nom du projet)?
  - a) Dans l'affirmative, quels types d'organismes ont participé?
  - b) De quelle nature étaient les contributions de ces partenaires?
7. Qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné pendant la mise en œuvre du (projet)?
8. Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné, le cas échéant, pendant la mise en œuvre du (projet)?
9. A-t-on observé des effets imprévus ou involontaires, positifs ou négatifs, pendant la mise en œuvre du projet (nom du projet)?
  - a) Dans l'affirmative, quels étaient-ils?
10. En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des services d'aide juridique technique que votre organisme a reçus de la SPJI?
11. D'après votre expérience de collaboration avec la SPJI, quelles pratiques exemplaires ou leçons apprises avez-vous retenues de la prestation par la SPJI des services d'assistance technique juridique?

**Rendement – Efficacité et rentabilité**

12. Quels sont les autres organismes qui n'appartiennent pas à votre gouvernement et qui offrent des services liés au secteur de la justice internationale dans le pays en question (nom du pays)?
- a) Veuillez fournir des détails.

**Conclusion**

13. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires au sujet de votre collaboration avec la SPJI?

*Merci. Nous vous sommes très reconnaissants de votre participation.*

**Évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI)  
Guide d'entrevue des informateurs clés  
à l'intention des partenaires de la fonction de conseils stratégiques**

La *Politique sur l'évaluation*, adoptée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2009, oblige les ministères fédéraux à évaluer toutes leurs dépenses directes de programmes tous les cinq ans. Par conséquent, la Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI). L'évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle la SPJI offre une aide efficace et pertinente aux pays étrangers qui cherchent à moderniser leur système de justice. L'évaluation prévoit des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la SPJI, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent les travaux de la SPJI.

Les renseignements recueillis au cours de ces entrevues seront résumés sous forme agrégée et ne seront pas attribués à des personnes en particulier. Vous pourrez prendre connaissance du résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

L'évaluation porte sur la période allant de 2009 à 2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Nous vous sommes très reconnaissants de votre apport et de votre participation.

**Introduction**

1. Veuillez décrire vos rôles et responsabilités actuels au sein de votre organisme.
2. Quelle est la nature des rapports qu'entretient votre organisme avec la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI) du ministère de la Justice du Canada?

**Pertinence**

3. Selon vous, le gouvernement fédéral a-t-il un rôle légitime et nécessaire à jouer pour fournir de l'aide juridique internationale?
  - a) Dans l'affirmative, veuillez préciser.
  - b) Dans la négative, pourquoi?

4. D'après vous, est-il toujours nécessaire que la SPJI fournisse des conseils stratégiques et établisse des partenariats stratégiques ayant trait à des enjeux de développement dans le secteur de la justice internationale?
  - a) Dans l'affirmative, quels en sont les avantages?
  - b) Dans la négative, pourquoi?

### **Concept**

5. D'après vous, est-ce que les rôles et responsabilités de la SPJI sont clairement communiqués à votre organisme? Veuillez expliquer.
  - a) Si la réponse est non, existe-t-il des moyens par lesquels la SPJI pourrait communiquer ses rôles et responsabilités de façon plus précise à ses clients?
  - b) Quelles autres améliorations peut-on apporter?

### **Rendement – Efficacité**

6. Veuillez décrire brièvement comment la SPJI a donné des conseils stratégiques à votre organisation au sujet des enjeux de développement du secteur de la justice.
7. En pensant aux résultats produits par la fonction de conseils stratégiques à laquelle la SPJI a participé, veuillez indiquer dans quelle mesure les résultats escomptés suivants ont été atteints :
  - a) transfert de la connaissance des enjeux juridiques actuels et émergents liés au développement international vers Justice Canada et vers d'autres ministères fédéraux canadiens;
  - b) aptitude améliorée du Canada à apporter une participation stratégique à l'égard des enjeux juridiques liés à la politique étrangère et au développement international;
  - c) avancement des priorités et des objectifs de Justice Canada et du gouvernement du Canada en matière de politique étrangère.

8. Des partenariats sont-ils nés de la fonction de conseils stratégiques?
  - a) Dans l'affirmative, quels types d'organismes ont participé?
  - b) De quelle nature étaient les contributions de ces partenaires?
9. Des facteurs ont-ils contribué ou nui à la capacité de la SPJI à fournir des conseils stratégiques de qualité supérieure en temps opportun à votre organisme?
  - a) Dans l'affirmative, veuillez préciser.
10. En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait des conseils stratégiques portant sur les enjeux de développement dans le secteur de la justice que votre organisme a reçus de la SPJI?
11. D'après votre expérience de collaboration avec la SPJI, quelles pratiques exemplaires ou leçons avez-vous retenues de la prestation par la SPJI de conseils stratégiques sur des enjeux de développement dans le secteur de la justice?

#### **Rendement – Efficacité et économie**

12. Quels sont les autres organismes non gouvernementaux qui offrent des services dans le domaine de la justice internationale?
  - a) Veuillez fournir des détails.

#### **Conclusion**

13. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires au sujet de votre collaboration avec la SPJI?

*Merci. Nous vous sommes très reconnaissants de votre participation.*

**Évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI)  
Guide d’entrevue des informateurs clés  
à l’intention des partenaires de la fonction de liaison**

La *Politique sur l’évaluation*, adoptée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2009, oblige les ministères fédéraux à évaluer toutes leurs dépenses directes de programmes tous les cinq ans. Par conséquent, la Division de l’évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI). L’évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle la SPJI offre une aide efficace et pertinente aux pays étrangers qui cherchent à moderniser leur système de justice. L’évaluation prévoit des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la SPJI, des représentants du ministère de la Justice et d’autres ministères qui connaissent les travaux de la SPJI.

Les renseignements recueillis au cours de ces entrevues seront résumés sous forme agrégée et ne seront pas attribués à des personnes en particulier. Vous pourrez prendre connaissance du résumé écrit de l’entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

L’évaluation porte sur la période allant de 2009 à 2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Nous vous sommes très reconnaissants de votre apport et de votre participation.

**Introduction**

1. Veuillez décrire votre poste ainsi que vos responsabilités entourant votre relation avec la Section de programmes juridiques internationaux (SPJI) du ministère de la Justice du Canada.

**Pertinence**

2. Selon vous, est-il toujours nécessaire que la SPJI participe à des rencontres internationales d’échange de renseignements, tel que la rencontre trilatérale Canada-R.-U.-É.-U. sur le développement international du secteur de la justice?
  - a) Dans l’affirmative, quels en sont les avantages?
  - b) Dans la négative, pourquoi?

### **Rendement – Efficacité**

3. Veuillez décrire brièvement comment la SPJI a participé à la rencontre trilatérale Canada-R.-U.-É.-U. sur le développement international du secteur de la justice.
4. En pensant aux résultats atteints à la suite de la rencontre trilatérale Canada-R.-U.-É.-U. sur le développement international du secteur de la justice à laquelle la SPJI a participé, veuillez indiquer dans quelle mesure les résultats escomptés suivants ont été atteints :
  - a) échange de connaissances sur les enjeux juridiques actuels et émergents liés au développement international pendant les réunions bilatérales et multilatérales d'échange de renseignements;
  - b) aptitude améliorée du Canada à apporter une participation stratégique à l'égard des enjeux juridiques liés à la politique étrangère et au développement international;
  - c) avancement des priorités et des objectifs du gouvernement du Canada en matière de politique étrangère.
5. Des partenariats sont-ils nés des rencontres d'échange de renseignements?
  - a) Dans l'affirmative, quels types d'organismes ont participé?
  - b) De quelle nature étaient les contributions de ces partenaires?
6. En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre relation avec la SPJI?
7. D'après votre expérience de collaboration avec la SPJI, quelles pratiques exemplaires ou leçons apprises avez-vous retenues de la participation de la SPJI à des rencontres d'échange de renseignements?

### **Rendement (efficacité et efficience)**

8. Existe-t-il d'autres organisations pouvant soit compléter, soit reproduire la participation de la SPJI à la rencontre trilatérale Canada-R.-U.-É.-U. sur le développement international du secteur de la justice? Veuillez fournir des détails.

## **Conclusion**

9. Souhaitez-vous ajouter quelque chose au sujet de votre relation avec la SPJI?

*Merci. Nous vous sommes très reconnaissants de votre participation.*

## **Évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI) Guide d'entrevue des informateurs clés à l'intention du sous-ministre adjoint principal**

La *Politique sur l'évaluation*, adoptée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en 2009, oblige les ministères fédéraux à évaluer toutes leurs dépenses directes de programmes tous les cinq ans. Par conséquent, la Division de l'évaluation du ministère de la Justice mène une évaluation de la Section des programmes juridiques internationaux (SPJI). L'évaluation vise à déterminer la mesure dans laquelle la SPJI offre une aide efficace et pertinente aux pays étrangers qui cherchent à moderniser leur système de justice. L'évaluation prévoit des entrevues avec les personnes travaillant au sein de la SPJI, des représentants du ministère de la Justice et d'autres ministères qui connaissent les travaux de la SPJI.

Les renseignements recueillis au cours de ces entrevues seront résumés sous forme agrégée et ne seront pas attribués à des personnes en particulier. Vous pourrez prendre connaissance du résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

L'évaluation porte sur la période allant de 2009 à 2014; veuillez par conséquent tenir compte de votre expérience pendant ces années dans vos réponses.

Nous vous sommes très reconnaissants de votre apport et de votre participation.

### **Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle ou votre poste actuel ainsi que vos responsabilités en ce qui a trait à votre collaboration avec la SPJI.

### **Pertinence**

2. Veuillez décrire dans quelle mesure les activités de la SPJI s'harmonisent avec :
  - a) les résultats stratégiques du ministère de la Justice;
    - *résultat stratégique A : un système de justice canadien équitable, adapté et accessible*
    - *résultat stratégique B : un gouvernement fédéral secondé par des services juridiques de haute qualité*
  - b) les priorités fédérales dans le domaine du développement international.

3. Selon vous, le gouvernement fédéral a-t-il un rôle légitime et nécessaire à jouer pour fournir de l'aide juridique internationale?
  - a) Dans l'affirmative, veuillez préciser.
  - b) Dans la négative, pourquoi?
4. Veuillez décrire dans quelle mesure les activités de la SPJI s'harmonisent avec les rôles et les responsabilités de l'appareil fédéral en matière de développement international.
5. Selon vous, existe-t-il un besoin continu pour la SPJI?
  - a) Dans l'affirmative, veuillez préciser. La SPJI devrait-elle continuer à fournir de l'assistance technique juridique, des conseils stratégiques et à participer à des rencontres nationales et internationales d'échange d'information?
  - b) Dans la négative, pourquoi?

### **Concept**

6. Selon vous, la structure de gouvernance de la SPJI est-elle appropriée?
7. Les rôles et responsabilités de la SPJI sont-ils clairs? Veuillez expliquer.
  - a) Dans la négative, que reste-t-il à faire?

### **Rendement – efficacité**

8. En général, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du travail de la SPJI?
9. À votre avis, par rapport à quels aspects les choses se sont-elles particulièrement bien déroulées pour la SPJI?
10. Par rapport à quels aspects les choses se sont-elles moins bien passées pour la SPJI?

### **Rendement (efficacité et efficience)**

11. Selon vous, les ressources en place (p. ex., humaines, financières, technologiques ou autres) sont-elles suffisantes pour appuyer le travail de la SPJI?

12. Des facteurs ont-ils influencé, positivement ou négativement, la capacité de la SPJI d'offrir ses activités de manière efficace? Veuillez fournir des détails.
13. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficacité ou la rentabilité des activités de la SPJI?

### **Conclusion**

14. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires au sujet de votre collaboration avec la SPJI?

*Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à nos questions. Nous vous sommes très reconnaissants de votre participation.*