



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Évaluation de la prestation de services
juridiques par le Juge-avocat général et le
conseiller juridique du ministère de la Défense
nationale et des Forces canadiennes



Janvier 2017

1258-227 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire	ii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte de l'évaluation	1
1.2 Profil du programme	1
1.3 Portée de l'évaluation.....	4
2.0 Pertinence.....	6
2.1 Pertinence – Besoin continu	6
2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	7
2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement	8
2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)	10
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation	B-1
Annexe C – Modèle logique.....	C-1
Annexe D – Tableau d'évaluation	D-1

Acronymes et abréviations

AF	Année financière
AFJAG	Judge Advocate General to the United States Air Force (Juge-avocat général de la United States Air Force)
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
CJ MDN/FC	Conseiller juridique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes
CJAG	Cabinet du Juge-avocat général
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense
ETP	Équivalent temps plein
FAC	Forces armées canadiennes
GC	Gouvernement du Canada
JAG	Juge-avocat général
LDN	<i>Loi sur la défense nationale</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
PE	Protocole d'entente
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
SADMR	Système d'aide à la décision et de mesure de rendement
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la défense
SJM	Services juridiques ministériels
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

Sommaire

Le présent rapport présente les constatations et les recommandations sur l'évaluation des services juridiques offerts par le Cabinet du Juge-avocat général (CJAG) et par le bureau du conseiller juridique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (CJ MDN/FC). L'Évaluation porte sur la pertinence et le rendement de la prestation des services juridiques pour les années financières (AF) 2010-2011 à 2014-2015, inclusivement.

L'évaluation a été effectuée par le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) entre juin 2015 et avril 2016 dans le cadre du plan d'évaluation quinquennal du ministère de la Défense nationale (MDN) (2012-2013 à 2016-2017) et conformément à l'ancienne Politique sur l'évaluation (2009) du Conseil du Trésor. La nouvelle Politique sur les résultats est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2016.

Le CJ MDN/FC se rapporte au ministère de la Justice et le juge-avocat général (JAG) se rapporte au ministre de la Défense nationale. L'évaluation a permis d'évaluer dans quelle mesure le MDN et les Forces armées canadiennes (FAC) utilisent le modèle de prestation et si ce dernier satisfait les besoins ministériels.

Évaluation globale

- La demande de services juridiques augmente et la nature du travail est de plus en plus complexe.
- Les dépenses en matière de services juridiques ont augmenté en moyenne de trois pour cent par année au cours de la période visée par l'évaluation.
- Il ne semble pas y avoir suffisamment de mécanismes au sein du Ministère pour gérer les demandes juridiques, établir la priorité des demandes ou évaluer les tendances globales en matière de risque juridique.

Description du programme

Les services juridiques sont offerts par deux organisations, le CJAG et le CJ MDN/FC. Le CJAG offre des conseils et des services juridiques indépendants et axés sur les opérations pour l'ensemble des questions liées au droit militaire. De plus, le CJAG supervise l'administration de la justice militaire¹. Nommé par le gouverneur en conseil, le JAG se rapporte au ministre de la Défense nationale par rapport au rendement des tâches et des fonctions du JAG et fournit des conseils et des services au gouverneur général, au ministre de la Défense nationale, au chef d'état-major de la Défense et au sous-ministre.

Le bureau du CJ MDN/FC a été créé dans le but d'offrir des conseils juridiques impartiaux au MDN et aux FAC en raison de l'adoption de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Le protocole d'entente (PE) signé par le ministère de la Justice, le MDN et les FAC en 2013 décrit les services que le CJ MDN/FC doit offrir. Le CJ MDN/FC est une unité de services juridiques ministériels (SJM) du ministère de la Justice et fait partie du portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration. C'est une organisation unique dans le MDN, menée par un avocat

¹ *Loi sur la défense nationale* (LDN), art. 9.1, 9.2(1); CJAG, Plan d'activités du JAG pour l'AF 2012-2013.

général principal du ministère de la Justice comme Niveau 1 et dotée d'avocats civils du ministère de la Justice, d'avocats militaires du CJAG ainsi que de techniciens juridiques et de personnel de soutien et financier du MDN².

Le CJ MDN/FC offre des services de soutien de résolution de réclamations et de soutien aux contentieux des affaires civiles en plus des services de conseil dans tous les domaines du droit, sauf ceux liés au droit militaire, aux mesures disciplinaires militaires et au système de justice militaire. Le JAG et le CJ MDN/FC donnent tous deux des conseils sur des questions comme la gestion et l'atténuation du risque ainsi que l'examen et la modification des règlements ou des Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD). Ce sont des tâches très complexes qui nécessitent une connaissance de la justice militaire et une expertise juridique spécialisée.

Pertinence et rendement

Pertinence

La prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC s'harmonise aux priorités du gouvernement ainsi qu'aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral. Comme décrit dans la LDN³, le JAG est légalement responsable de surveiller l'administration du système de justice militaire et agit en tant que conseiller juridique sur les questions liées au droit militaire. De plus, conformément à la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministre de la Justice et le procureur général ont pour fonction d'offrir des services juridiques au gouvernement fédéral. Les services juridiques fournis par ces deux organisations sont perçus comme essentiels au succès de la mission du MDN et des FAC par l'entremise de la prestation de conseils juridiques impartiaux.

Au cours des cinq dernières années, la demande continue de soutien juridique auprès du JAG et du CJ MDN/FC n'a pas cessé d'augmenter et de devenir plus complexe, avec une augmentation globale d'environ 18 pour cent du nombre de demandes et de dossiers. Au cours de la période visée par l'évaluation, le JAG a reçu, en moyenne, 42 636 demandes par année, alors que le CJ MDN/FC a géré, en moyenne, 2 946 dossiers actifs⁴. Les dossiers varient en longueur et certains dossiers de longue haleine peuvent s'étirer sur plusieurs années.

² Plan d'activités du CJ MDN/FC pour 2013-2014.

³ LDN, art. 9.1, 9.2(1). La LDN est la base légale pour la formation du système de justice militaire canadien. C'est une loi fédérale adoptée en vertu des pouvoirs réservés au gouvernement fédéral de fournir une défense nationale. Dans le cadre de la LDN, un Code de discipline militaire a été établi dans la Partie III. Ce Code établit les pouvoirs des FAC ainsi que les infractions et les punitions d'ordre militaire, fournit des pouvoirs d'arrestation et de détention avant le procès des militaires, établit les tribunaux militaires qui ont le droit d'entendre les affaires en vertu du Code, et établit la cour d'appel de la cour martiale composée de juges civils.

⁴ Le JAG et le CJ MDN/FC gèrent la tenue de dossiers de façon différente : alors que le JAG consigne le nombre de demandes reçues, le CJ MDN/FC consigne le nombre de dossiers gérés.

Effacité

Dans l'ensemble, le modèle de prestation des services juridiques du JAG et du CJ MDN/FC peut être généralement perçu comme étant fonctionnel et efficace. Par l'entremise des deux éléments de prestation de services, le Ministère et les FAC reçoivent des conseils juridiques indépendants qui satisfont, en général, leurs besoins. Des défis existent et comprennent, entre autres, ceux liés à la charge de travail élevée des avocats militaires et des conseillers juridiques, ainsi que ceux liés à la rétention des avocats militaires du JAG ce qui, dans certaines circonstances, affecte la rapidité globale de la prestation. De plus, le MDN et les FAC n'ont actuellement pas de mécanisme officiel en place pour gérer les demandes juridiques et déterminer le risque juridique ministériel global, mais agissent plutôt au cas par cas. Le JAG et le CJ MDN/FC bénéficieraient de davantage d'initiatives de collaboration officielles pour établir les rôles et les responsabilités ainsi qu'augmenter l'efficacité de la réponse aux demandes de services.

Bien que l'effectif total du JAG (ce qui inclut les militaires et les employés civils) soit resté stable, il y a déjà eu des problèmes de recrutement et de maintien des effectifs au niveau des avocats militaires du JAG. Depuis 2014-2015, le recrutement des avocats militaires s'est amélioré. L'attrition prévue et imprévue, ainsi que les besoins en formation de longue durée, étaient les principaux facteurs expliquant la réduction d'effectifs qualifiés en activité dans le CJAG.

Efficiency et économie

La quantité de services juridiques fournis reflète directement les ressources disponibles. L'évaluation note que, en raison des pressions sur les ressources, ce ne sont pas toutes les demandes juridiques effectuées par le MDN et les FAC qui sont mises à exécution. Au cours de la période visée par l'évaluation, les dépenses totales pour la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC ont augmenté en moyenne de 3 pour cent⁵ par année, passant d'environ 33,7 millions de dollars en 2010-2011 à 37,8 millions de dollars en 2014-2015. Au cours de la période visée par l'évaluation, il y a toutefois eu une diminution de la quantité de personnel du MDN et des FAC. Par conséquent, le coût net des services juridiques par personne dans le MDN et les FAC a augmenté en moyenne de 6 pour cent par année. La réduction du personnel ne semble toutefois pas donner lieu à une diminution de la charge de travail globale. Les réclamations contre l'État ne sont pas incluses dans ces coûts. Ces derniers ont augmenté de façon significative au cours de la période en raison des paiements causés par le procès Manuge (régime de pensions), qui étaient de 543 451 906 \$ et de 204 302 924 en 2013-2014 et en 2014-2015 respectivement.

Au cours de la période visée par l'évaluation, les dépenses totales du JAG ont augmenté annuellement à un taux moyen de 4 pour cent (passant de 25,2 millions de dollars en 2010-2011 à 29,3 millions de dollars en 2014-2015) en raison d'une augmentation du nombre d'avocats militaires dans le CJAG. Bien que le nombre d'avocats militaires ait augmenté, il y a eu une réduction du nombre d'employés civils de soutien. Par conséquent, la charge de travail globale

⁵ L'augmentation annuelle en pourcentage est de 185 pour cent si les calculs incluent le compte C125. Le compte C125 comprend les dépenses liées aux litiges, y compris les réclamations réelles contre l'État.

par avocat militaire a augmenté. Il a été noté que, à l'exception de la Direction – Service d'avocats de la défense et de la Direction – Poursuites militaires, le CJAG n'utilise pas de techniciens en droit ni d'assistants juridiques, contrairement aux autres armées.

Les dépenses en services juridiques du CJ MDN/FC ont réduit de 13 pour cent depuis 2011 dans le cadre du Plan de réduction du déficit et de la réduction dirigée de programmes, et n'ont que légèrement augmenté depuis. Un seuil imposé du nombre d'avocats affectés au CJ MDN/FC et une augmentation du salaire du conseiller juridique du ministère de la Justice ont aussi eu des répercussions sur les ressources en personnel du CJ MDN/FAC. Des inquiétudes ont été mentionnées à propos de l'incapacité du CJ MDN/FC à gérer la charge de travail croissante avec les ressources allouées. Le JAG a été en mesure de prendre une partie des demandes, mais une partie du travail juridique ne peut être fait que par le CJ MDN/FC en raison de son mandat unique de conseiller juridique du ministère de la Justice. À cet égard, les demandes devront être davantage triées et leurs priorités établies par le MDN et les FAC afin d'aider à gérer la demande et éliminer les examens juridiques inutiles.

Principales constatations et recommandations

Pertinence – Besoin continu

Constatation clé 1 : Il y a un besoin continu de services du JAG et du CJ MDN/FC.

Constatation clé 2 : La prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC s'harmonise aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral ainsi qu'aux priorités et aux objectifs stratégiques du gouvernement, du MDN et des FAC.

Rendement – Atteinte des résultats escomptés

Constatation clé 3 : Les clients du CJ MDN/FC et du JAG indiquent globalement un haut niveau de satisfaction par rapport aux services reçus, bien que certaines lacunes sont à noter au niveau du temps de réponse et des échéances pour les éléments à faible priorité, comme les examens juridiques des ordres administratifs.

Recommandation 1 : En raison des pressions exercées sur les ressources juridiques disponibles, le MDN et les FAC doivent travailler avec le JAG et le CJ MDN/FC pour réviser les processus et les protocoles opérationnels afin de gérer la demande juridique au sein du MDN et des FAC.

Constatation clé 4 : Le CJ MDN/FC dirige des activités de formation pour aider ses clients à comprendre leurs responsabilités juridiques et à mieux utiliser les services juridiques au sein du MDN et des FAC.

Constatation clé 5 : Le CJ MDN/FC respecte les Normes de service du ministère de la Justice établies par le protocole d'entente.

Constatation clé 6 : Le recrutement et le maintien en effectif du personnel civil et des avocats militaires du JAG ont été problématiques au cours de la période visée par l'évaluation. Récemment, le recrutement des avocats militaires s'est amélioré.

Constatation clé 7 : La collaboration entre le JAG et le CJ MDN/FC a été efficace.

Constatation clé 8 : Le risque juridique ne fait pas l'objet d'un suivi au niveau du ministère.

Recommandation 2 : Le chef de programme doit travailler avec le JAG et le CJ MDN/FC afin d'incorporer le risque juridique comme élément de la mise à jour annuelle du Profil de risque de l'organisation.

Rendement – Efficience et économie

Constatation clé 9 : Le financement du MDN pour la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC en tant que part des dépenses ministérielles est nettement inférieur à celui des niveaux de financement des alliés. Le budget du Australian Department of Defence par employé ministériel pour les services juridiques est plus du double de celui du MDN.

Constatation clé 10 : Les augmentations de la tarification des avocats du ministère de la Justice, combinées au maintien du niveau actuel de financement, ont causé la diminution des ressources en personnel du CJ MDN/FC. Le CJ MDN/FC gère donc une augmentation des demandes de service avec des effectifs réduits.

Nota : Pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter l'[annexe A—Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

1.1.1 Mise en contexte

Le présent rapport présente les constatations et les recommandations sur l'évaluation de la prestation des services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC. Il examine la pertinence et le rendement de la prestation des services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC pour les AF 2010-2011 à 2014-2015, inclusivement. L'étude d'évaluation a été réalisée par le SMA(Svcs Ex) entre juin 2015 et avril 2016 dans le cadre du plan d'évaluation quinquennal du MDN (2012-2013 à 2016-2017). Elle a été réalisée conformément à l'ancienne Politique sur l'évaluation (2009)⁶ du CT et a examiné la pertinence et le rendement de la prestation des services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC. Puisque la Politique sur les résultats du CT n'était en vigueur que depuis juillet 2016, la présente évaluation a été effectuée en fonction de la Politique sur l'évaluation (2009).

Il n'existe pas d'évaluation du SMA(Svcs Ex) antérieure en ce qui concerne la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC. Toutefois, le SMA(Svcs Ex) a réalisé une Vérification des condamnations de la cour martiale en 2002 et 2 rapports d'examen de l'autorité indépendante ont été rédigés et soumis au Parlement.

Les constatations du présent rapport sont fondées sur un examen et une analyse des documents administratifs et financiers du programme, d'une revue de la littérature, de comparaisons entre pays, des résultats d'un sondage auprès des clients du SMA(Svcs Ex) et d'entrevues effectuées avec du personnel du programme et/ou des bureaux de première responsabilité (BPR) précis. Il est à noter que puisque le CJ MDN/FC se rapporte au ministère de la Justice et que le JAG se rapporte au ministre de la Défense nationale, l'évaluation a permis d'évaluer comment le MDN et les FAC utilisent le modèle de prestation et si ce dernier satisfait les besoins ministériels.

1.2 Profil du programme

1.2.1 Description du programme

Le cabinet du JAG offre des conseils et des services juridiques indépendants axés sur les opérations et visant à trouver des solutions à l'ensemble des questions liées au droit militaire. De plus, le CJAG supervise l'administration de la justice militaire⁷. Nommé par le gouverneur en conseil, le JAG se rapporte au ministre de la Défense nationale pour ce qui est du rendement des tâches et des fonctions du JAG et fournit des conseils et des services juridiques indépendants au

⁶ Conseil du Trésor du Canada, Politique sur l'évaluation, 1^{er} avril 2009. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15024>. Consultée le 2 décembre 2013. La nouvelle Politique sur les résultats est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2016. Politique sur les résultats. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300>. Consultée le 20 octobre 2016.

⁷ LDN, art. 9.1, 9.2(1); CJAG, Plan d'activités du JAG pour l'AF 2012-2013.

gouverneur général, au ministre de la Défense nationale, au chef d'état-major de la Défense et au sous-ministre.

Le Cabinet du JAG est composé de sept divisions : la Division du chef d'état-major, la division du droit administratif, la Division de la justice militaire, la Division du droit opérationnel, la Division des services régionaux, la Direction – Service d'avocats de la défense et le Service canadien des poursuites militaires. Le Directeur – Poursuites militaires et le Directeur – Service d'avocats de la défense, nommés par le ministre de la Défense nationale pour une période précise, sont sous la supervision générale du JAG. Toutefois, ils agissent indépendamment des pouvoirs des FAC et du MDN lorsqu'ils exercent leurs rôles⁸. Cette structure a été établie par les modifications apportées à la LDN qui ont suivi le rapport présenté en 1997 par le Groupe consultatif spécial sur la justice militaire et les services d'enquête de la police militaire, sous la présidence du juge en chef, feu Brian Dickson.

Le bureau du CJ MDN/FC a été créé dans le but d'offrir des conseils juridiques indépendants au MDN et aux FAC en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Le PE signé par le ministre de la Justice, le MDN et les FAC en 2013 décrit les services que le CJ MDN/FC offre. Le CJ MDN/FC est une unité de SJM de la Justice et fait partie de son Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration. C'est une organisation unique dans le MDN, menée par un avocat général principal du ministère de la Justice et dotée d'avocats civils du ministère de la Justice, d'avocats militaires du CJAG ainsi que de techniciens en droit et de personnel administratif et financier du MDN⁹.

Actuellement, le CJ MDN/FC offre des services par l'entremise de quatre équipes : Droit du matériel, de l'environnement et de l'immobilier (DMEI); Réclamations et contentieux des affaires civiles (RCAC); Services consultatifs sur les droits des cadets, de la santé et des autochtones (CHALAS); et Services de consultations – Droit public (SCDP) qui comprend la sécurité nationale et le Droit public et du travail (DP et T). Les services législatifs sont offerts par la Section de la réglementation de la Défense nationale (NDRS). La NDRS, une unité satellite de la Direction des services législatifs du ministère de la Justice, est située sur le même site que le CJ MDN/FC et travaille en étroite collaboration avec le CJ MDN/FC et le JAG. En plus de son partenariat avec la NDRS, le CJ MDN/FC travaille en collaboration avec les unités de services juridiques régionales, d'état-major et les SJM du ministère de la Justice, le cabinet du JAG, le service juridique du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le conseiller juridique du Bureau du Conseil privé afin d'offrir des services juridiques coordonnés, homogènes et intégrés au MDN et aux FAC¹⁰. Par conséquent, le CJAG travaille également en collaboration avec ces mêmes ministères et organisations pour offrir de façon similaire des services juridiques homogènes et intégrés au MDN et aux FAC.

⁸ Rapport annuel du juge-avocat général: Rapport au ministre de la Défense nationale sur l'administration de la justice militaire du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2014. <http://jag.mil.ca/publications/office-cabinet/annrep-rappann-13-14-eng.pdf>. Consulté en janvier 2015.

⁹ Plan d'activités du CJ MDN/FC pour l'AF 2013-2014.

¹⁰ Ibidem.

1.2.2 Objectifs du programme

La vision du JAG est d'« être une équipe militaire souple de renommée mondiale, composée de juristes professionnels concentrés sur les opérations, réseautés et déployables dans le monde entier, qui contribue fièrement au succès d'une force disciplinée et de sa mission en tenant compte de la primauté du droit et des valeurs chères à la population canadienne¹¹. » De plus, la mission du JAG est d'être « à l'appui aux Forces canadiennes et au MDN, le CJAG fournit des conseils et des services juridiques impartiaux, axés sur les opérations et orientés vers des solutions pour l'ensemble des questions liées au droit militaire, en plus de superviser l'administration de la justice militaire. » À l'appui de sa mission et de sa vision, le JAG poursuit les quatre objectifs stratégiques suivants :

- fournir des conseils et des services juridiques facilitants d'une manière réceptive dans tous les domaines du droit militaire;
- assurer une surveillance proactive de la justice militaire, un développement réfléchi et des changements positifs;
- optimiser l'efficacité d'une équipe dynamique de calibre mondial composée de juristes professionnels spécialisés et de personnel de soutien;
- être des dirigeants vigilants¹².

Le Cabinet du JAG travaille sur certains enjeux de concert avec le bureau du CJ MDN/FC qui possède une expertise dans des domaines du droit, comme les droits de la personne, le droit de l'accès à l'information et de la protection de la vie privée, le droit financier, les réclamations et les litiges civils.

Le CJ MDN/FC offre des services juridiques au MDN et aux FAC conformément à la *Loi sur le ministère de la Justice* et au PE entre le ministère de la Justice, le MDN et les FAC. La mission du CJ MDN/FC, au nom du ministère de la Justice, est de fournir des conseils juridiques objectifs et stratégiques de grande qualité au MDN et aux FAC afin de leur permettre d'atteindre leur mission conformément aux lois. Le CJ MDN/FC accomplit cela en s'assurant de ce qui suit :

- assurer la planification en matière de gestion des risques juridiques conjoints et à établir des priorités avec ses clients;
- prodiguer des conseils et fournir des services juridiques de grande qualité et axés sur les solutions de manière efficiente et efficace;
- coordonner des services juridiques intégrés au MDN et aux FAC en travaillant en collaboration avec les unités de services juridiques régionales, d'état-major et les SJM du ministère de la Justice, le cabinet du JAG, le service juridique du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le conseiller juridique du Bureau du Conseil privé¹³.

¹¹ Rapport annuel du juge-avocat-général, du 1er avril 2013 au 31 mars 2014.

¹² Plan d'activités du JAG pour l'AF 2012-2013.

¹³ Plan d'activités du CJ MDN/FC pour l'AF 2013-2014.

1.2.3 Intervenants

Les principaux clients du JAG et du CJ MDN/FC sont le ministre de la Défense nationale, le sous-ministre, le sous-ministre délégué principal, le sous-ministre adjoint, le chef d'état-major de la Défense et les organisations de Niveau 1 au sein du MDN et des FAC.

1.3 Portée de l'évaluation

1.3.1 Couverture et responsabilités

La prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC se retrouve dans deux sous-programmes différents de l'Architecture d'harmonisation des programmes, 2014 du MDN. Le JAG correspond à l'activité de programme 4.0 Production des éléments de capacité de la Défense, sous-sous-activité 4.1.9 Organisation – Sécurité, protection, justice et sûreté, et le CJ MDN/FC se trouve au sein de l'activité de programme 6.0 Services internes, sous-sous-activité Services juridiques.

L'évaluation se concentre principalement sur les éléments suivants :

- comment le MDN et les FAC utilisent les services juridiques offerts par le JAG et le CJ MDN/FC, les rôles et responsabilités, comment les exigences juridiques sont gérées et comment les budgets sont formés;
- les tendances et la décomposition de la charge de travail pour le JAG et pour le CJ MDN/FC;
- l'engagement dans la gestion du risque juridique;
- l'évaluation de ce qui cause les changements décelés;
- les répercussions des changements.

L'évaluation ne porte pas sur ce qui suit :

- les activités effectuées par le ministère de la Justice, comme le rendement des conseillers juridiques individuels, la gestion du bureau du CJ MDN/FC et la formation des conseillers juridiques du CJ MDN/FC. De plus, toute recommandation de changement provenant de l'évaluation sera formulée au MDN et ne sera pas dirigée vers le CJ MDN/FC;
- les enjeux juridiques, comme les dossiers ou la légalité du droit militaire et le taux de rémunération des avocats militaires du JAG;
- la qualité des conseils juridiques;
- le juge militaire en chef;
- le système de justice militaire.

1.3.2 Ressources

Les coûts combinés de la prestation des services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC pour l'AF 2014-2015 sont de 37,83 millions de dollars. Ce montant inclut les coûts reliés aux avocats

militaires du JAG, aux avocats du ministère de la Justice, au personnel de soutien civil du MDN ainsi que les coûts reliés à l'exploitation et à la maintenance. Ce montant exclut les grosses réclamations dans le compte C125¹⁴ du CJ MDN/FC, qui a atteint 549 millions de dollars au cours de l'AF 2013-2014 et 210 millions de dollars au cours de l'AF 2014-2015, ainsi que les paiements effectués au conseiller juridique civil de la Défense dans le compte C125 du JAG, qui a atteint 250 000 \$ en moyenne au cours de la période visée par l'évaluation. Au cours de la période visée par l'évaluation, les dépenses totales pour la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC ont augmenté en moyenne de 3 pour cent¹⁵ par année.

1.3.3 Enjeux et questions

Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor¹⁶, la présente évaluation aborde cinq enjeux principaux liés à la pertinence et au rendement (dans quelle mesure le MDN et les FAC utilisent les services du JAG et du CJ MDN/FC). Un tableau d'évaluation qui énumère toutes les questions de l'évaluation, avec les indicateurs et les sources de données qui s'y rapportent, est présenté à l'[annexe D](#). La méthodologie utilisée pour obtenir des preuves qui soutiennent les questions de l'évaluation est présentée à l'[annexe B](#).

¹⁴ C125 est un compte ministériel accessible et imputé au CJ MDN/FC. Les types de dépenses du CJ MDN/FC suivants sont imputés au budget C125 : les paiements ex gratia, les paiements de responsabilité légale, les débours (déplacement des avocats plaidants et des témoins, frais d'impression, témoin expert, recherches documentaires, etc.), le taux horaire des avocats du ministère de la Justice travaillant sur des dossiers de litiges liés au MDN, les frais de déplacement payés directement par le CJ MDN/FC pour le déplacement des témoins et des conseillers juridiques, et les procureurs (avocats sous-traitants avec spécialités).

¹⁵ L'augmentation annuelle en pourcentage est de 185 pour cent si les calculs incluent le compte C125.

¹⁶ Conseil du Trésor, Directive sur la fonction d'évaluation, 1^{er} avril 2009. <https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pol-fra.asp>. Consultée le 4 juillet 2014.

2.0 Pertinence

2.1 Pertinence – Besoin continu

La présente section examine s'il y a un besoin continu des services juridiques offerts par le JAG et le CJ MDN/FC.

L'évaluation a utilisé l'indicateur « tendances dans les demandes pour des services du JAG et du CJ MDN/FC » pour en faire la détermination.

Constatation clé 1 : Il y a un besoin continu de services du JAG et du CJ MDN/FC.

La prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC joue un rôle fondamental pour le MDN et les FAC. Le JAG est responsable de la supervision de l'administration de la justice militaire dans les FAC et offre des conseils juridiques au MDN et aux FAC pour l'ensemble des questions liées au droit militaire. Le CJ MDN/FC offre des services de réclamation et de litige ainsi que des services de conseils dans tous les domaines du droit, sauf ceux liés au droit militaire, aux mesures disciplinaires militaires et au système de justice militaire. Le JAG et le CJ MDN/FC donnent tous deux des conseils sur des questions comme la gestion et l'atténuation du risque juridique, fournissent des services de réclamation et de litige, et examinent et modifient les règlements ou les DOAD. Ce sont des tâches très complexes qui nécessitent des connaissances et une expertise juridiques spécialisées.

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Moyenne quinquennale
Nombre de demandes juridiques du JAG	34 508	40 392	42 275	44 978	51 025	42 636
Changement par rapport à l'année précédente (pourcentage)		17,1	4,7	6,4	13,4	10,4
Nombre de dossiers gérés de façon active par le CJ MDN/FC	2 510	2 922	3 035	3 295	2 968	2 946
Changement par rapport à l'année précédente (pourcentage)		16,4	3,9	8,6	-9,9	4,7

Tableau 1. Tendances dans les demandes et les dossiers gérés de façon active.

Source : Nombre de demandes du système de données de mesure du rendement du JAG. Nombre de dossiers gérés de façon active dans l'application iCase du CJ MDN/FC.

Conformément au tableau 1, le JAG et le CJ MDN/FC ont répondu à des milliers de demandes provenant des clients au cours de la période visée par l'évaluation¹⁷. Le JAG a reçu, en moyenne,

¹⁷ Selon des données administratives examinées.

42 636 demandes par année, alors que le CJ MDN/FC a géré, en moyenne, 2946 dossiers actifs. Les dossiers varient en longueur et certains dossiers de longue haleine peuvent s'étirer sur plusieurs années.

Même si le nombre d'opérations des FAC et le nombre de conseillers juridiques déployés ont diminué considérablement au cours des dernières années, la demande de soutien juridique augmente¹⁸. Selon les Plans d'activités (AF 2012-2013 à 2014-2015) et les données administratives examinées, le nombre de demandes reçues par le JAG a augmenté en moyenne de 10 pour cent par année. Les exigences variaient du droit opérationnel à l'examen de griefs. Bien que les environnements militaires soient traditionnellement les sources principales de demandes en matière de services de conseils juridiques militaires, de nouvelles demandes plus complexes surviennent. Par exemple, des demandes récentes provenant de la Direction – Développement des Forces (Cyberespace) qui demandent des avocats militaires dévoués au droit cybernétique¹⁹. Le JAG travaille aussi avec le CJ MDN/FC, qui effectue le travail de rédaction législative, par exemple, la rédaction et la mise en œuvre du projet de loi C-15 qui vise à renforcer le système de justice militaire. De plus, les modifications significatives aux Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes sont un aspect essentiel de la mise en œuvre de mesures législatives.

Les données administratives du CJ MDN/FC montrent aussi que les dossiers gérés de façon active ont aussi augmenté d'environ 5 pour cent depuis 2011. Le sondage du SMA(Svcs Ex) a démontré que le chef du personnel militaire, le SMA (Infrastructure et environnement) et le SMA (Ressources humaines-Civils) étaient les plus grands utilisateurs des services de conseil du CJ MDN/FC²⁰. Selon l'examen des Plans d'activités du CJ MDN/FC de l'AF 2010-2011 à 2014-2015, le CJ MDN/FC a aussi été directement impliqué dans de nombreux règlements, ce qui a servi à éviter des coûts liés aux litiges et de la perturbation des opérations. Les domaines actuels dans lesquels le CJ MDN/FC est impliqué comprennent l'engagement dans l'industrie du pétrole sur les bases en Alberta, les munitions explosives non explosées et la contamination environnementale à travers le Canada (par ex. au Camp Ipperwash), et l'assurance que le MDN et les FAC respectent leurs obligations juridiques et issues de traité avec les groupes autochtones²¹.

2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

La présente section examine la mesure dans laquelle la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC s'harmonise avec les rôles et responsabilités ministériels et fédéraux. Les indicateurs suivants ont servi à l'évaluation de l'harmonisation aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral :

¹⁸ Plan d'activités du JAG pour l'AF 2015-2016.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Le CPM, le SMA(IE) et le SMA(RH-Civ) ont utilisé les services de conseil du CJ MDN/FC le plus. Le CPM et le SMA(IE) sont les plus grands utilisateurs de services de litige. Le SMA(IE) est le plus grand utilisateur de services de rédaction législative et réglementaire.

²¹ Plan d'activités du CJ MDN/FC pour l'AF 2015-2016.

- harmonisation de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC avec les lois du gouvernement;
- harmonisation de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC avec les politiques et les stratégies du gouvernement.

Constatation clé 2 : La prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC s'harmonise aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral ainsi qu'aux priorités et aux objectifs stratégiques du gouvernement, du MDN et des FAC.

Le système de justice militaire du Canada est indépendant et parallèle au système de justice civile. Il est aussi reconnu par la Cour suprême du Canada²². Le *Code de discipline militaire* est au centre de la nature et du but des Forces canadiennes ainsi qu'à l'exécution efficace du commandement opérationnel²³. En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministre de la Justice et le procureur général ont pour fonction d'offrir des services juridiques au gouvernement fédéral. Un PE signé par le ministère de la Justice, le MDN et les FAC fait respecter la prestation des services juridiques.

Ainsi, la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC peut être perçue comme une harmonisation directe avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. Le CJAG fournit des conseils et des services juridiques au gouverneur général, au ministre, au ministère et aux FAC sur les questions relatives au droit militaire et à l'exercice de l'autorité sur tout ce qui touche à l'administration de la justice militaire au sein des FAC²⁴. Le JAG fournit un soutien aux examens périodiques de l'administration de la justice militaire et à la présentation d'un rapport annuel au ministre sur l'administration de la justice militaire au sein des FAC²⁵. Les services du CJ MDN/FC permettent au MDN et aux FAC de respecter les priorités et d'atteindre les objectifs associés à leurs politiques, programmes et services dans un cadre juridique approprié²⁶. De plus, le JAG et le CJ MDN/FC aident le MDN et les FAC à réaliser leur engagement envers la politique de la défense²⁷.

2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement

La présente section examine si la prestation de services juridiques est cohérente avec les priorités actuelles du gouvernement du Canada (GC), du MDN et des FAC. Les indicateurs suivants ont servi à l'évaluation de l'harmonisation aux priorités du fédéral :

- harmonisation avec les priorités du GC en matière de défense;

²² R c. Généreux, [1992] 1 R.C.S. 259.

²³ MDN, Organisation et reddition de comptes : Guide à l'intention des membres des Forces canadiennes et des employés du ministère de la Défense nationale, deuxième édition, septembre 1999.

²⁴ LDN 9.1, 9.2(1); Architecture d'harmonisation des programmes 4.1.

²⁵ LDN, articles 9.1, 9.2(1), 9.2(2) et 9.3(2).

²⁶ Architecture d'harmonisation des programmes 6.1.3.

²⁷ La politique de la défense au cours de la période observée (AF 2012-2013 à AF 2014-2015) était la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*.

- harmonisation avec les priorités du MDN et des FAC.

La prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC au sein du MDN et des FAC répond aux demandes juridiques liées aux priorités existantes et émergentes du MDN et des FAC qui, à leur tour, répondent aux priorités et aux directives de politique du gouvernement fédéral. Le JAG a contribué aux priorités en matière de défense, comme assurer une excellence opérationnelle durable au pays comme à l'étranger, conserver le rythme de formation en Afghanistan ainsi que planifier et développer une capacité pour respecter les initiatives de reconstitution et de préparation²⁸. Voici quelques exemples du soutien du JAG aux priorités ministérielles : OP RENAISSANCE à l'appui du déploiement de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe aux Philippines; aide aux organismes canadiens chargés de l'application de la loi, comme la Gendarmerie royale du Canada, le ministère des Pêches et des Océans et l'Agence des services frontaliers du Canada; opérations maritimes dans la mer des Caraïbes à l'appui des opérations d'application de la loi antidrogue de la US Coast Guard; conseils juridiques relatifs à la mise en œuvre d'accords internationaux qui ont des répercussions sur les opérations des FAC; et travail effectué sur le projet de loi C-24 qui cherche à modifier la *Loi sur la citoyenneté* fédérale²⁹.

Le JAG soutient aussi les résultats stratégiques du MDN. En appuyant la chaîne de commandement dans le maintien et l'application de la discipline dans les FAC et en fournissant des conseils juridiques à la chaîne de commandement des FAC et aux commandements opérationnels directement sur les questions opérationnelles, le cabinet du JAG contribue directement au résultat stratégique « Les opérations et services de la Défense améliorent la stabilité et la sécurité, et promeuvent les valeurs et intérêts canadiens » de la Défense. De plus, en fournissant des conseils juridiques sur les questions relatives au droit militaire, principalement dans le domaine du droit administratif, de la justice militaire et du droit opérationnel, le cabinet du JAG contribue au résultat stratégique « La Défense demeure continuellement préparée à s'acquitter de la défense nationale et des services de la Défense en conformité avec les valeurs et intérêts canadiens » de la Défense.

Les services juridiques fournis par le CJ MDN/FC sont des services essentiels qui permettent aux autres organisations de Niveau 1 de respecter leurs différents mandats et engagements. Il fournit ces conseils aux Niveaux 1 ainsi que directement aux FAC, souvent en collaboration avec les avocats du JAG situés dans les régions ou à l'extérieur du Canada. Voici quelques exemples d'affaires : prestation des services de santé; approvisionnement de la Défense; cadets; aliénation stratégique des biens immobiliers; réclamations des Autochtones en ce qui a trait au polygone de tir aérien de Cold Lake; fonctionnement du Centre de ressources d'inconduite sexuelle; et tout litige civil impliquant une inconduite sexuelle présumée³⁰.

²⁸ Plans d'activités du JAG de l'AF 2010-2011 à 2014-2015.

²⁹ MDN, rapports ministériels sur le rendement (RMR) des AF 2013-2014, 2012-2013 et 2011-2012.

³⁰ Plans d'activités du CJ MDN/FC AF 2014-2015 à 2016-2017.

2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

La présente section évalue l'atteinte des résultats escomptés de la prestation des services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC en portant une attention particulière sur les résultats suivants :

- Résultat immédiat 1 : Services et conseils juridiques accessibles et réceptifs;
- Résultat immédiat 2 : Services juridiques bien gérés et appuyés;
- Résultat intermédiaire 1 : Atténuation des risques pour le MDN et les FAC.

2.4.1 Résultat immédiat 1 – Services et conseils juridiques accessibles et réceptifs

Les indicateurs suivants ont servi à évaluer ce résultat lors de l'évaluation :

- la satisfaction globale des intervenants;
- le degré de disponibilité/d'accessibilité des conseils juridiques;
- le soutien au MDN et aux FAC en matière de gestion des questions juridiques;
- la preuve du respect des normes de service.

Constatation clé 3 : Les clients du CJ MDN/FC et du JAG indiquent globalement un haut niveau de satisfaction par rapport aux services reçus, bien que certaines lacunes sont à noter au niveau des temps de réponse et des échéances pour les éléments à faible priorité, comme les examens juridiques des ordres administratifs.

Satisfaction globale des intervenants

Afin de déterminer la satisfaction des intervenants, le SMA(Svcs Ex) a effectué un sondage auprès des clients du JAG et du CJ MDN/FC, qui inclut plus de 200 répondants. Le sondage du SMA(Svcs Ex) (tableau 2) indique que lorsqu'on leur posait une question sur la qualité, le temps de réponse, l'utilité et le processus d'engagement des services fournis par le JAG, les clients du JAG ont répondu, en moyenne, être satisfaits ou très satisfaits à 93 pour cent.

	Insatisfait	Plutôt satisfait	Indécis	Satisfait	Très satisfait
Qualité (%)	0	2	3	39	56
Temps de réponse (%)	3	5	3	33	55
Utilité (%)	2	4	1	27	66
Processus (%)	2	2	2	43	51

Tableau 1. Taux de satisfaction des clients du JAG³¹.

³¹ Sondage du SMA(Svcs Ex) auprès des clients.

De façon similaire, les clients du CJ MDN/FC ont indiqué que leur satisfaction était plutôt élevée. Le sondage du SMA(Svcs Ex) (tableau 3) indique que les clients ont noté l'utilité des services du CJ MDN/FC de façon similaire aux clients du JAG (92 pour cent). Un sondage de rétroaction auprès des clients effectué par le ministère de la Justice en 2011 a aussi démontré un haut niveau de satisfaction en ce qui a trait à l'utilité des services du CJ MDN/FC³². Selon les résultats du sondage auprès des clients, de nombreux clients des services du CJ MDN/FC ont mentionné que le service était généralement rapide et excellent. Toutefois, ils ont ajouté que, récemment, les répondants au sondage ont vécu des difficultés au niveau de la rapidité des services fournis (42 pour cent des répondants)³³ et du niveau d'expertise du conseiller juridique (16 pour cent des répondants)³⁴.

	Insatisfait	Plutôt satisfait	Indécis	Satisfait	Très satisfait
Qualité (%)	0	4	9	22	65
Temps de réponse (%)	4	4	9	43	39
Utilité (%)	0	4	4	22	70
Processus (%)	4	4	9	22	61

Tableau 2. Satisfaction des clients du CJ MDN/FC.

Source : Sondage du SMA(Svcs Ex) auprès des clients

Degré de disponibilité/accessibilité des conseils juridiques

Le sondage du SMA(Svcs Ex) a noté que 72 pour cent des clients du JAG étaient fortement en accord et 19,8 pour cent d'entre eux étaient plutôt d'accord que le JAG était accessible³⁵ aux besoins de leur unité ou de leur organisation. Les clients ont souligné que la disponibilité du JAG à court préavis était un élément essentiel de la réussite. Dans le cas des opérations déployées à l'étranger et au pays, les unités avaient accès presque quotidiennement à un avocat du JAG, de l'étape de planification jusqu'à l'exécution. Des avocats du JAG ont aussi été intégrés à certaines organisations afin de faciliter les interactions sur une base quasi quotidienne.

³² Ministère de la Justice, Sondage de rétroaction auprès des clients – Résultats du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Résultats présentés en septembre 2011.

³³ Bien que 82 pour cent des clients du CJ MDN/FC étaient globalement satisfaits ou très satisfaits du temps de réponse du CJ MDN/FC, le sondage a aussi posé une question à propos des difficultés rencontrées une ou plusieurs fois, ce qui est pourquoi 42 pour cent des clients ont aussi rapporté des difficultés au niveau de la rapidité des services fournis par le CJ MDN/FC.

³⁴ 11 des 66 répondants à la question du sondage sur les difficultés vécues par rapport au CJ MDN/FC ont répondu que « le niveau d'expertise » était une difficulté. Deux commentaires ont exprimé un manque général d'expertise en raison du changement de conseiller juridique et un commentaire a mentionné un manque précis d'expertise au niveau des biens non publics.

³⁵ « Accessible » signifie que les clients savaient où aller pour recevoir des conseils juridiques. Des questions ont aussi été posées à propos du temps de réponse des conseillers juridiques.

Toutefois, des inquiétudes ont été soulevées en ce qui a trait aux services non opérationnels qui n'avaient pas d'échéances opérationnelles. Ceci inclut les examens juridiques des ordres administratifs.

Les clients du JAG ont fourni des réponses mixtes en ce qui a trait au « respect des échéances » et à la « présentation de rapports d'étape. » Selon le sondage, seuls 38 pour cent des clients sont d'accord et 35 pour cent sont plutôt d'accord que le JAG respecte les échéances. Dans certains cas, un rappel était nécessaire avant qu'une mesure ne soit prise. Par exemple, un client d'une organisation de formation a souligné l'importance de porter des accusations rapidement avant que le stagiaire quitte le cours. Cet exemple reflète un bon nombre de commentaires formulés par les répondants du sondage à propos des services du JAG. Les répondants ont commenté que les difficultés vécues étaient dues aux réductions et au roulement des avocats militaires du JAG qui ont mené à un accès réduit aux conseils juridiques. Globalement, les répondants au sondage ont consenti qu'ils savaient comment accéder à des services juridiques et étaient satisfaits avec les services reçus, mais parfois, il y avait des difficultés au niveau de la rapidité des services juridiques reçus.

Dans le cas du CJ MDN/FC, les clients ont mentionné que, généralement, la réponse reçue était bonne et que les échéances étaient respectées; malgré le fait que certaines inquiétudes (42 pour cent des répondants) ont été soulevées à propos des délais qui sont survenus récemment. Le sondage du ministère de la Justice auprès des clients du CJ MDN/FC a aussi reflété un taux de satisfaction élevé en ce qui a trait au respect des échéances.

Appui au MDN et aux FAC par l'entremise de la formation des membres des FAC et des clients

Constatation clé 4 : Le CJ MDN/FC dirige des activités de formation pour aider ses clients à comprendre leurs responsabilités juridiques et à mieux utiliser les services juridiques au sein du MDN et des FAC.

Le CJ MDN/FC fournit un certain nombre d'activités de formation à ses clients afin de les sensibiliser au risque juridique et de « promouvoir une gestion plus efficace des questions juridiques au sein des FAC. »³⁶ Voici des exemples d'initiatives de formation :

- La formation pour les clients de la section du droit du matériel, de l'environnement et de l'immobilier pour les aider à éviter des problèmes juridiques liés à la passation de marchés, à l'approvisionnement, à la propriété intellectuelle, aux biens non publics et à l'environnement;
- La formation du personnel de la Direction d'accès à l'information et protection des renseignements personnels sur la question du secret professionnel qui lie un avocat à son client;
- La formation par les Services consultatifs sur les droits des cadets, de la santé et des autochtones concernant le devoir de consulter (Autochtones);

³⁶ Plan d'activités du CJ MDN/FC de niveau un pour l'AF 2010-2011.

- La formation des avocats du JAG sur l'administration des réclamations contre l'État.

Le CJ MDN/FC dirige aussi un cours sur la gestion du risque juridique et le donne en personne et en ligne. Le JAG ne dirige pas de formation sur le risque juridique similaire pour ses clients, mais indique qu'une formation ad hoc informelle peut être donnée sur demande. La formation potentielle peut inclure aider le client à déterminer quand des conseils juridiques sont nécessaires et comment gérer les problèmes juridiques qui reviennent régulièrement.

Le JAG offre du soutien aux programmes de formation. Le chef du personnel militaire et la GENPERSMIL sont responsables de la prestation de formation sur le système de justice militaire et sur le droit des conflits armés à tous les niveaux du perfectionnement d'un officier. Le JAG travaille avec le Centre de droit militaire des Forces canadiennes pour concevoir et élaborer des cours de formation. En réponse au sondage du SMA(Svcs Ex) auprès des clients sur l'efficacité de l'attestation des officiers-présidents, 96 pour cent des officiers ont consenti qu'ils ont reçu une formation appropriée³⁷. Toutefois, le JAG a souligné que les programmes de perfectionnement professionnel des FAC doivent consacrer plus de temps à la formation juridique, y compris le droit administratif, en plus du droit opérationnel et de la justice militaire.

Normes de service

Constatation clé 5 : Le CJ MDN/FC respecte les normes de service du ministère de la Justice établies par le protocole d'entente.

Les critères principaux des normes de service du CJ MDN/FC établis par le PE signé entre le MDN, les FAC et le ministère de la Justice sont : la rapidité des services, la réactivité des services et l'utilité des services. Le ministère de la Justice a adopté un sondage normalisé qui mesure la satisfaction relativement aux normes de service et qui fournit une évaluation de la qualité des services juridiques offerts³⁸. Pour évaluer la conformité récente du CJ MDN/FC à ces normes de service, l'équipe d'évaluation a consulté une évaluation récente réalisée par le ministère de la Justice qui a conclu que le CJ MDN/FC respecte des normes de service³⁹.

Le JAG recueille actuellement de la rétroaction sur la satisfaction des clients par l'entremise de rencontres ad hoc informelles. Un mécanisme officiel qui peut inclure des dispositions d'une entente avec les clients permettrait au CJAG de faire le suivi de son rendement et de la

³⁷ Voici certaines suggestions que les répondants ont formulées pour améliorer davantage la formation : (1) compilation des erreurs les plus fréquentes au cours des procès sommaires; (2) présentation de procédures à suivre plus détaillées, particulièrement en ce qui a trait à un système d'essais équitables; (3) inclusion de plus d'études de cas, peut-être des versions en ligne; (4) inclusion d'un procès sommaire fictif établi selon une norme nationale afin d'aider à normaliser le processus au sein des FAC.

³⁸ Protocole d'entente, signé entre le ministère de la Justice, le MDN et les FAC, 2012.

³⁹ Ministère de la Justice, Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration évaluation, août 2015. <http://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/pm-cp/eval/rap-rep/2015/spdi-psdi/index.html>. Consulté le 7 avril 2016.

satisfaction de ses clients, d'alerter le CJAG des problèmes (comme noté dans le sondage du SMA[Svcs Ex] auprès des clients) lorsqu'ils surviennent, et de gérer la demande de services.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. En raison des pressions exercées sur les ressources juridiques disponibles, le MDN et les FAC doivent travailler avec le JAG et le CJ MDN/FC pour réviser les processus et les protocoles opérationnels afin de gérer la demande juridique au sein du MDN et des FAC.

BPR : VCEMD, JAG, CJ MDN/FC

BC : Secrétaire général

2.4.2 Résultat immédiat 2 – Services juridiques bien gérés et soutenus

Les critères suivants ont servi à évaluer ce résultat lors de l'évaluation :

- Le recrutement et le maintien en poste;
- La collaboration/gestion des responsabilités du CJ MDN/FC et du JAG.

Recrutement et maintien en poste

Constatation clé 6 : Le recrutement et le maintien en effectif du personnel civil et des avocats militaires du JAG ont été problématiques au cours de la période visée par l'évaluation. Récemment, le recrutement des avocats militaires s'est amélioré.

Un problème récurrent mentionné dans les récents Plans de ressources humaines du JAG était « la capacité de recruter et de maintenir en poste du personnel militaire et civil qualifié. » L'aménagement organisationnel pour les employés civils comprenait fondamentalement des postes de débutants avec une quantité nominale de postes intermédiaires et de direction. Le nombre limité d'occasions d'avancement professionnel pour les employés civils est un problème constant, ce qui a un impact sur les niveaux de maintien en poste. Le JAG a remarqué que de nombreuses nouvelles recrues civiles qui se joignaient à l'organisation quittaient après à peine plus d'un an plus tard⁴⁰. Le JAG avait 21 avocats de moins que le niveau préférentiel de dotation en 2015. Le directeur – Besoins en production de personnel prédit que le nombre d'avocats militaires sera de 40 en deçà du niveau préférentiel de dotation d'ici l'AF 2017-2018.

Selon les entrevues menées avec le JAG, les effectifs qualifiés en activité du cabinet du JAG reflètent à la fois la libération des FAC et la portée de la formation et de l'expérience nécessaires pour que les avocats militaires atteignent le niveau opérationnel de compétence⁴¹. Le plan d'activités du JAG pour l'AF 2014-2015 indique qu'une stratégie de recrutement et de maintien en poste serait élaborée afin d'attirer de nouvelles recrues. Une partie de cette stratégie implique la normalisation du processus de recrutement des avocats militaires pour qu'il soit conforme à

⁴⁰ Plan de ressources humaines du JAG 2012-2013.

⁴¹ Entrevues avec le BPR du JAG; Plan d'activités du JAG pour l'AF 2013-2014.

celui de l'état-major du Centre de recrutement des FAC, ce qui implique l'amélioration du processus de présélection des recrues⁴². Selon le BPR du JAG, au cours de la dernière année, le Groupe du recrutement des Forces canadiennes a réalisé du travail efficace en recrutant des candidats hautement qualifiés. Par conséquent, il est prévu que les effectifs qualifiés en activité (EQA) du service, qui ont été réduits à 80 pour cent, s'améliorent.

Selon les entrevues réalisées avec le CJAG, le modèle de recrutement du JAG dépend du recrutement selon deux modèles différents : entrée directe et transfert de catégorie de service. Alors que l'entrée directe est le recrutement préconisé des avocats civils en exercice, le transfert de catégorie de service est le recrutement préconisé pour les militaires (autant les officiers que les militaires du rang) provenant d'autres groupes professionnels vers le groupe professionnel juridique.

L'évaluation a permis d'examiner les stratégies de recrutement et de formation des pays alliés. La British Royal Air Force et la British Royal Army recrutent seulement des employés civils qui étaient déjà des avocats qualifiés. Les recrues ont reçu l'instruction militaire élémentaire, l'instruction militaire juridique et une formation en cours d'emploi⁴³. La British Royal Navy recrute des officiers de la logistique qui effectuent une grande variété de tâches; certains officiers de la logistique sont alors choisis pour devenir des avocats militaires⁴⁴. La Australian Defence Force recrute à la fois des avocats qualifiés et des non-juristes, qui sont subventionnés pour obtenir un diplôme de premier cycle et un diplôme d'études supérieures en pratique du droit. Les recrues suivent leur instruction militaire élémentaire, puis progressent dans les niveaux juridiques, ce qui engendre des niveaux croissants d'indépendance, de responsabilité et de spécialisation⁴⁵.

Le maintien en poste des avocats du JAG a été tout aussi problématique au fil des années. Le BPR du JAG a indiqué que les avocats expérimentés du JAG étaient grandement en demande et que certains avocats militaires quittaient dès qu'ils avaient terminé leur service obligatoire pour se joindre à des firmes privées, des ordres professionnels et d'autres ministères du GC. Une recommandation a été formulée afin de considérer sérieusement un « Programme de rémunération d'affectation spéciale. » En conséquence, ces affectations seraient utilisées pour un recrutement spécial, des projets spéciaux, de la formation ou du perfectionnement des employés ou des affectations de retraite anticipée pour les employés qui approchent de l'âge de la retraite⁴⁶.

⁴² Plan d'activités du JAG pour l'AF 2014-2015.

⁴³ Royal Air Force, consulté le 18 mars 2016, <https://www.raf.mod.uk/recruitment/roles/roles-finder/personnel-support/legal-officer/>; The British Army. <https://www.army.mod.uk/rolefinder/role/8/legal-officer>. Consulté le 18 mars 2016.

⁴⁴ The Royal Navy. <http://www.royalnavy.mod.uk/careers/role-finder/roles/logisticsofficer>. Consulté le 18 mars 2016.

⁴⁵ Australian Defence Force, ADF Legal Officers' Specialist Officer Career Structure (LOSOCS) Policy, 14 août 2015, <http://www.defence.gov.au/Legal/pdf/cm/ADF%20LOSOCS%20Policy%20as%20at%2014%20August%202015.pdf>. Consulté le 18 mars 2016.

⁴⁶ Plan de ressources humaines du JAG 2012-2013.

Collaboration/gestion des responsabilités du CJ MDN/FC et du JAG

Constatation clé 7 : La collaboration entre le JAG et le CJ MDN/FC a été efficace.

Un aspect essentiel de la nature double de la prestation de services juridiques au MDN et dans les FAC est d'assurer une division appropriée des rôles et des responsabilités en plus de faire en sorte que dans les domaines de responsabilité conjointe, il existe une position juridique commune. Bien qu'il y ait eu des antécédents de dispute à propos de la division des responsabilités, le JAG et le CJ MDN/FC ont indiqué que la collaboration entre les deux organisations s'est améliorée avec les années. Actuellement, les gestionnaires des deux organisations discutent ensemble des différents dossiers et sont conscients des responsabilités de l'autre. La taille, la structure organisationnelle et le contexte militaire du MDN et des FAC, en plus de la complexité des activités au sein de ces organisations, représentent une courbe d'apprentissage abrupte pour les conseillers du ministère de la Justice. Par conséquent, une bonne relation de travail est essentielle entre les avocats militaires et les avocats civils. L'évaluation a permis de noter que tel était le cas; le CJ MDN/FC supervise à la fois les avocats du ministère de la Justice et du JAG qui sont affectés au soutien du CJ MDN/FC et la communication est ouverte entre les deux groupes. Les avocats militaires du JAG demeurent sous le commandement du JAG conformément à l'Ordonnance et règlement royal applicables aux Forces canadiennes 4.081.

Pendant les entrevues, il a été mentionné que même si les deux organisations travaillaient sur les mêmes problèmes, leurs rôles sont complémentaires et ils se sont rarement chevauchés. En cas de chevauchement, les opinions du JAG et du CJ MDN/FC sont présentées pour être considérées.

En raison de l'augmentation de la charge de travail du CJ MDN/FC, un addenda a été ajouté au PE entre le ministère de la Justice, le MDN et les FAC en 2014. Par conséquent, les services du CJ MDN/FC ont été rationalisés et les responsabilités ont été clarifiées davantage⁴⁷. À l'avenir, afin d'assurer une collaboration continue et d'éviter le chevauchement des tâches, davantage d'efforts devraient être faits pour officialiser la relation entre les deux organisations.

⁴⁷ En 2013-2014, un examen de tous les services juridiques a été réalisé par le ministère de la Justice en vue de gérer la demande afin de réduire les dépenses et d'assurer la durabilité de ces services à long terme. Un addenda ajouté au PE entre le ministère de la Justice, le MDN et les FAC est entré en vigueur le 1^{er} avril 2014. Par conséquent, le CJ MDN/FC ne fournit plus de services juridiques dans les domaines à faible risque comme : (1) examen des PE, des RMR et des plans d'activités; (2) examen/rédaction des accords de paiement de transfert; (3) examen et rédaction des instruments de délégation interne; (4) approbation des notes de synthèse; (5) examen et rédaction d'une ébauche de correspondance ministérielle à risque juridique faible; (6) participation aux comités parlementaires concernant les enjeux liés au MDN et aux FAC. La mise en œuvre de l'examen juridique a commencé au cours de l'AF 2014-2015 et se poursuivra au cours de 2015-2016.

2.4.3 Résultat intermédiaire 1 – Risque juridique du MDN et des FAC atténué

Constatation clé 8 : Le risque juridique ne fait pas l'objet d'un suivi au niveau du ministère.

Les avocats militaires du CJAG s'engagent dans la prestation de conseils à tous les niveaux et au cours de toutes les phases des opérations nationales et internationales. Par exemple, le CJAG appuie la préparation opérationnelle et les opérations des FAC en fournissant des conseils juridiques aux commandants militaires à propos de la conduite des opérations de souveraineté canadienne⁴⁸. De façon similaire, les avocats militaires appuient les missions d'entraînement afin de guider, d'éduquer et de conseiller les commandants et leur état-major sur tous les aspects des opérations en atténuant le risque juridique. Le CJ MDN/FC a aussi mentionné que le sous-ministre était informé régulièrement des cas fortement médiatisés et des notes de service sont envoyées régulièrement au bureau du sous-ministre.

Selon le sondage du SMA(Svcs Ex), 91 pour cent des répondants étaient plutôt d'accord ou fortement en accord avec le fait qu'ils avaient une bonne compréhension des risques juridiques clés à propos de leur organisation et du MDN dans son ensemble. En termes d'évitement du risque juridique, 82 pour cent des répondants ont convenu que le JAG et/ou le CJ MDN/FC ont aidé leur unité/organisation dans ce domaine. Toutefois, des inquiétudes ont été soulevées quant à la réception de conseils qui semblaient trop opposés au risque pour prendre une décision. Le CJ MDN/FC remarque que les conseillers juridiques sont seulement responsables de la prestation d'une évaluation juridique, le client doit prendre la décision ultime qui peut inclure la considération de l'opinion juridique. Dans le sondage du ministère de la Justice de 2011, les clients du CJ MDN/FC étaient généralement d'avis que le CJ MDN/FC « [les] impliquait dans l'examen et le développement d'options juridiques pour atténuer les risques juridiques cernés. » Le sondage du SMA(Svcs Ex) sur le CJ MDN/FC a rapporté que les clients (11 des 70 répondants au sondage) avaient des préoccupations précises à propos des évaluations de risque juridique, comme rendre les conseils plus « modulaires » et pratiques pour permettre un choix de plan d'action ou de décision de gestion. Ces problèmes soulevés peuvent avoir des répercussions sur la capacité du MDN et des FAC à gérer et à atténuer le risque juridique.

Bien que ces activités gèrent le risque au cas par cas, on soulève une inquiétude par rapport au fait que le risque juridique ne fait pas l'objet d'un suivi au niveau ministériel⁴⁹. Le JAG a indiqué que, bien que cela ait été fait par le passé, il ne fait plus le suivi du risque juridique au sein du MDN et des FAC à l'aide d'un registre du risque juridique. Au cours d'entrevues avec des informateurs clés, il a été noté que le comité de « gestion du risque juridique » n'existe plus.

⁴⁸ Plan d'activités du JAG pour l'AF 2012-2013. Ces problèmes comprennent : le fondement juridique de l'exécution d'opérations d'affirmation de la souveraineté du Canada et des règles d'engagement, les niveaux de force, l'utilisation de certaines armes, les activités de renseignement, les enquêtes sur des allégations d'infraction de la loi, l'examen des plans opérationnels, la formation, le règlement des réclamations pour des dommages et la liaison avec d'autres forces de sécurité et autorités civiles.

⁴⁹ Il existe un Profil de risque de l'organisation qui est sous la responsabilité du chef de programme et le CJ MDN/FC y contribue. Ce profil est un rapport sur le risque et ne fait pas un suivi actif du risque juridique de façon quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle.

Bien que le JAG et le CJ MDN/FC soient présents à de nombreux comités supérieurs, y compris le Comité de gestion de la Défense, le Conseil des capacités de la Défense et le Conseil de gestion de projets, on s'inquiète du fait qu'ils ne font plus partie du Comité de direction stratégique de la défense. Ce problème a été soulevé comme risque juridique important puisque des décisions peuvent être prises dans tirer profit de conseils juridiques⁵⁰.

Un outil de gestion des dossiers et des risques, qui consigne le type, la nature et toute autre information pertinente sur la gestion de projets, permettrait aussi au JAG d'établir la priorité des demandes selon le niveau de risque juridique et de répondre aux demandes de service les plus pressantes de façon opportune. Sans gestion des dossiers ni établissement des priorités des demandes, la gestion du risque juridique pourrait être compromise. De plus, la gestion des futures ressources doit dépendre de tels renseignements pertinents. Le BPR du JAG a commenté que ce type d'outil ne serait pas utile puisque le bureau fait surtout affaire avec un gros volume de demandes rapides pour lesquelles il est difficile de faire un suivi.

Les Plans d'activités du CJ MDN/FC (AF 2010-2011 à 2014-2015) ont mentionné qu'il continue de travailler sur l'élaboration d'un Profil de risque organisationnel qui identifie les risques juridiques clés auxquels les organisations de Niveau 1 font face et sur l'élaboration de plans d'action afin de gérer ce risque⁵¹. Le travail se poursuit afin d'intégrer la gestion du risque juridique dans le Processus intégré de gestion du risque du MDN et des FAC qui « permettrait au MDN et aux FAC d'être mieux informés par rapport au risque et d'avoir une approche coordonnée de la gestion dans l'ensemble de l'organisation⁵² ». De plus, le Plan d'activités du JAG pour l'AF 2014-2015 indique que le JAG pourrait travailler avec le CJ MDN/FC sur le processus d'intégration de la gestion du risque juridique. Le Profil de risque de l'organisation est sous la responsabilité du Chef de programme. Le CJ MDN/FC a indiqué que davantage doit être fait pour incorporer le risque juridique comme élément dans une mise à jour annuelle du Profil de risque de l'organisation.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Le chef de programme doit travailler avec le JAG et le CJ MDN/FC afin d'incorporer le risque juridique comme élément de la mise à jour annuelle du Profil de risque de l'organisation.

BPR : VCEMD, JAG, CJ MDN/FC

⁵⁰ Le CJ MDN/FC participe régulièrement au Conseil de gestion des programmes, au Conseil du sous-ministre adjoint, au Conseil des capacités de la Défense, au Comité de gestion de la Défense, au DCIM – Renseignement, au Comité de coordination du Quartier général de la Défense nationale ainsi qu'à plusieurs comités fonctionnels de niveau inférieur. Le JAG est membre du Conseil des Forces armées, de la Direction du Conseil des Forces armées, du Comité de gestion de la Défense, du Conseil des capacités de la Défense et du Comité de coordination du Quartier général de la Défense nationale.

⁵¹ Plan d'activités du CJ MDN/FC pour l'AF 2010-2011.

⁵² Plan d'activités du CJ MDN/FC pour l'AF 2014-2015.

2.5 Rendement — Démonstration de l'efficacité et de l'économie

Cette section examine la mesure dans laquelle la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC est rentable en ayant recours aux moyens les plus efficaces et économiques pour obtenir les résultats attendus. Dans la Politique sur l'évaluation de 2009, l'efficacité a pour définition « produire le plus grand nombre possible d'extrants au moyen d'un niveau déterminé d'intrants ». Elle définit l'économie comme « l'utilisation de la quantité minimale de ressources pour obtenir les résultats escomptés »⁵³. L'économie examine également si les ressources affectées à la prestation de services juridiques sont raisonnables et viables.

L'équipe d'évaluation s'est demandé si des processus et mécanismes étaient en place pour gérer les ressources utilisées par le JAG et le CJ MDN/FC entre les AF 2010-2011 et 2014-2015 et s'assurer de leur efficacité et leur économie.

Dépenses en services juridiques

Constatation clé 9 : Le financement du MDN pour la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC en tant que proportion des dépenses ministérielles est beaucoup plus faible que celui des niveaux de financement des alliés. Le budget du Australian Department of Defence par employé ministériel pour les services juridiques est plus du double de celui du MDN.

Le coût total du JAG et du CJ MDN/FC, excluant le compte C125 (avocats civils et responsabilités⁵⁴), a augmenté d'environ 8 pour cent entre 2010-2011 et 2011-2012, mais n'a pas augmenté de façon importante depuis. Comme le budget du MDN et des FAC a diminué au cours des années suivantes, la part du budget du MDN et des FAC allouée aux dépenses pour les services juridiques a par conséquent augmenté de 0,17 pour cent du budget total à 0,2 pour cent. À titre de comparaison, le Australian Department of Defence dépense environ 50 pour cent de plus pour des services juridiques que le MDN; les services juridiques représentent 0,3 pour cent du budget de la défense de l'Australie.

⁵³ Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1^{er} avril 2009.

⁵⁴ Les avocats civils sont engagés en raison du conflit d'intérêts qui pourrait survenir si un accusé était représenté par un avocat militaire du Service d'avocats de la défense.

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Dépenses du JAG / CJ MDN/FC (salaires et frais d'exploitation)	8,44	9,79	8,70	9,31	8,51
Dépenses du JAG (salaires, frais d'exploitation et autres coûts)	25,25	26,70	28,52	29,57	29,32
Coût total (JAG et CJ MDN/FC, excluant le compte C125) (millions de \$)	33,70	36,49	37,22	38,88	37,83
Dépenses pour les services juridiques comme part du budget du MDN (%)	0,17	0,18	0,19	0,21	0,21
Coût total des services juridiques de la Défense - Australie (millions de \$) ⁵⁵	76,19	95,60	83,34	79,13	78,37
Dépenses pour les services juridiques comme part du budget du Australian Department of Defence (%)	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3

Tableau 3. Tendances dans le coût total de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC, et tendances dans le coût total du programme de services juridiques de la Défense de l'Australie⁵⁶.

De la même façon, conformément au tableau 5, le coût des services juridiques par membre du MDN et des FAC est nettement inférieur à celui du Australian Department of Defence. En 2014-2015, le Australian Department of Defence a dépensé 1 020 \$ par employé (militaires et civils) pour les services juridiques, par rapport à 429 \$ pour le MDN.

Il est difficile de déterminer si le MDN dépense le montant approprié pour les services juridiques par rapport à ses alliés. Les extraits des services juridiques de l'Australie n'ont pas pu être évalués par l'équipe d'évaluation en raison de la quantité limitée de renseignements provenant de sources d'informations ouvertes disponibles dans ce domaine. Cependant, en raison des inquiétudes quant à la charge de travail au sein du JAG et du CJ MDN/FC, la comparaison renforce l'opinion selon laquelle des ressources supplémentaires seraient nécessaires.

⁵⁵ Australian Department of Defence, Australian Defence Annual Reports 2010-2011 à 2014-2015, en dollars canadiens de l'année correspondante

⁵⁶ Ibidem. En dollars canadiens de l'année correspondante. Les valeurs du MDN sont tirées du Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD).

AF 2014-2015	MDN	Australie
Coût total des services juridiques (millions de \$)	37,83	78,37
Effectif total de la Défense (militaires et employés civils)	88 141	76 854
Coût des services juridiques par membre du personnel de la Défense (\$)	429,24	1019,69

Tableau 4. Coût des services juridiques au cours de l'AF 2014-2015 par membre du MDN et des FAC et par membre du Australian Department of Defence⁵⁷.

Ressources du programme

Alors que les dépenses globales pour les services juridiques au sein du MDN et des FAC ont augmenté légèrement depuis 2011, elles n'ont pas compensé les réductions importantes survenues en 2011, ni augmenté les salaires des professionnels du domaine juridique. Pour ce qui est du CJ MDN/FC, le budget de fonctionnement du bureau a été touché par une réduction de 13 pour cent depuis 2011 attribuable aux coupures du MDN dans le cadre du Plan de réduction du déficit et de la réduction dirigée de programmes. Les coupures du Plan de réduction du déficit et de l'examen des services juridiques dans le ministère de la Justice ont entraîné un plafond pour les équivalents temps plein (ETP) et une réévaluation des types de services que le CJ MDN/FC fournira au MDN et aux FAC. Par conséquent, le nombre d'avocats du ministère de la Justice a diminué depuis 2011-2012, passant de 56 à 45⁵⁸. La situation financière du CJ MDN/FC a également été touchée par l'augmentation globale de sept pour cent des tarifs des services juridiques du ministère de la Justice approuvée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en février 2013 et entrée en vigueur en 2013-2014. Parallèlement, le nombre d'avocats militaires du JAG affectés au CJ MDN/FC est passé de 8 avocats en 2011-2012 à 5 avocats en 2015-2016. Cela équivaut à une réduction totale de 14 postes, soit 22 pour cent du groupe d'avocats.

En raison des pressions financières, il y a eu des changements dans l'éventail des ressources. Au sein du JAG, l'effectif total est resté le même; toutefois, le JAG a augmenté le nombre de militaires et réduit le nombre d'employés civils. L'augmentation du nombre d'avocats militaires a entraîné une augmentation annuelle des dépenses du CJAG de 4 pour cent en moyenne. Le personnel du CJ MDN/FC a diminué de 14 pour cent au cours de la période d'évaluation.

⁵⁷Le coût total des services juridiques du MDN est tiré du SIGRD, le nombre de membres du MDN et des FAC est tiré du RMR. Le coût des services juridiques de l'Australie et l'effectif du Australian Department of Defence sont tirés du Defence Annual Report 2010/11 to 2014/15. Tous les montants en dollars sont calculés en fonction de la valeur du dollar canadien au 31 mars 2015. Le coût total des services juridiques représente le coût cumulé du JAG et du CJ MDN/FC, excluant le compte C125. L'effectif total du MDN et des FAC comprend les membres de la force régulière, de la première réserve (classe C) et les ETP civils.

⁵⁸ Notez que le tableau renvoie aux ETP ou au temps payé au personnel du ministère de la Justice, qui est différent pour les postes affectés au bureau du CJ MDN/FC.

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
JAG – Force régulière	127	129	147	152	147
JAG – Employés civils	97	99	84	78	81
Effectif total du JAG	224	228	231	230	228
Changement par rapport à l'année précédente (%)		1,8	1,3	-0,4	-0,9
Avocats du ministère de la Justice	48,2	53,9	51,2	47,1	44,9
Employés civils - soutien administratif du MDN ⁵⁹	31,3	30,1	30,5	29,7	23,6
Effectif total du CJ MDN/FC	79,5	84,0	81,6	76,8	68,5
Changement par rapport à l'année précédente (%)		5,6	-2,8	-5,9	-10,8

Tableau 5. Effectif du CJ MDN/FC et du JAG⁶⁰.

Charge de travail

Constatation clé 10 : L'augmentation de la tarification des avocats du ministère de la Justice, combinée au maintien du niveau actuel de financement, a causé la diminution des ressources en personnel du CJ MDN/FC. Le CJ MDN/FC gère donc une augmentation des demandes de service avec des effectifs réduits.

Le tableau 7 décrit les tendances de charge de travail et/ou de dossiers gérés de façon active par ETP au sein du CJ MDN/FC. Au cours de la période d'évaluation, les niveaux d'ETP du CJ MDN/FC ont constamment diminué à un taux moyen de 3,5 pour cent, tandis que la charge de travail par ETP a augmenté à un taux moyen de 8,5 pour cent. Les heures enregistrées ont également diminué, mais à un taux inférieur par ETP, ce qui a entraîné une augmentation moyenne du nombre d'heures par ETP. En 2014-2015, le CJ MDN/FC a produit plus d'extrants (heures et dossiers gérés de façon active) par unité d'intrant (ETP) qu'en 2010-2011⁶¹. Il semblerait que l'augmentation de la demande a créé des pressions importantes sur le CJ MDN/FC, ce qui a poussé l'organisation à adopter de nouvelles procédures. Comme mentionné précédemment dans ce rapport, le CJ MDN/FC a maintenu un taux de satisfaction élevé envers sa prestation de services. Les problèmes soulevés par certains répondants du sondage pourraient

⁵⁹ Les employés civils de soutien administratif du MDN comprennent les techniciens juridiques, les secrétaires, les adjoints administratifs, les commis des finances et aux documents, et les étudiants.

⁶⁰ Pour la prévision des coûts pour les salaires du CJ MDN/FC pour le MDN et le ministère de la Justice, les données de la Force régulière sont tirées du Système central de calcul de la solde, et les données pour les employés civils et la Première réserve sont tirées du Système de gestion des ressources humaines. Nota : Les données sur les employés civils sont exprimées en ETP, tandis que les données pour la Force régulière et la Force de réserve sont exprimées par dénombrements.

⁶¹ iCase sert d'application nationale en ligne qui appuie la pratique du droit et la gestion des services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada.

être dus aux ressources en personnel réduites du CJ MDN/FC et à l'augmentation de la charge de travail. Cette constatation a été corroborée par des entrevues avec le CJ MDN/FC, qui a indiqué que les demandes pour des services juridiques étaient parfois refusées en raison de l'incapacité du bureau à faire face à la charge de travail avec les ressources dont il disposait.

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nombre de dossiers gérés de façon active	2 510	2 922	3 035	3 295	2 968
Heures enregistrées dans iCase	71 885	77 528	74 475	69 580	66 525
Nombre total d'ETP	79,5	84,0	81,6	76,8	68,5
Dossiers actifs par ETP	31,6	34,8	37,2	42,9	43,3
Heures par ETP	904,0	922,8	912,2	905,9	970,9
Nombre d'heures par dossier géré de façon active	29	27	25	21	22

Tableau 6. Tendances dans la charge de travail du CJ MDN/FC par rapport au niveau de dotation.

Source : Le nombre de dossiers gérés de façon active et les heures enregistrées du CJ MDN/FC sont tirés de l'application iCase, et le nombre total d'ETP est tiré de la prévision des coûts pour les salaires du CJ MDN/FC pour le MDN et le ministère de la Justice.

Le système de gestion du rendement du JAG, le Système d'aide à la décision et de mesure de rendement (SADMR), enregistre les demandes des clients. Une demande est une question qui exige une réponse contenant des conseils juridiques; selon les entrevues réalisées avec le BPR du JAG, la réponse peut aller d'une réponse simple à une activité plus large impliquant plusieurs demandes. Il faut aussi noter que le JAG enregistre seulement les demandes; il n'enregistre pas les heures de travail effectuées en lien avec ces demandes. Par conséquent, il est difficile de mesurer exactement la charge de travail du Cabinet du JAG.

Le tableau 8 compare le nombre de demandes reçues par le JAG de 2010-2011 à 2014-2015 avec l'effectif du JAG. Comme nous l'avons vu précédemment, le nombre de demandes reçues a augmenté continuellement. La tendance qui en résulte est une augmentation considérable de la charge de travail par membre du personnel du JAG, alors que les avocats militaires recevaient moins de soutien des employés civils. Cela a été confirmé par des entrevues avec le BPR du JAG.

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nombre de demandes	34 508	40 392	42 275	44 978	51 025
Changement par rapport à l'année précédente (%)		17,1	4,7	6,4	13,4
Effectif total (employés civils et militaires)	224	228	231	230	228
Changement par rapport à l'année précédente (%)		1,8	1,3	-0,4	-0,9
Demandes par membre du personnel	154,1	177,2	183,0	195,6	223,8
Changement par rapport à l'année précédente (%)		15,0	3,3	6,9	14,4

Tableau 7. Tendances dans les demandes par rapport au niveau de dotation du JAG⁶².

Personnel de soutien

Au cours de l'AF 2014-2015, les avocats du CJ MDN/FC étaient appuyés par des techniciens en droit à un taux de 5,7 avocats par technicien en droit. Ce ratio a diminué depuis l'AF 2010-2011 en raison d'une diminution du nombre d'avocats et d'une légère augmentation du nombre de techniciens en droit au sein du CJ MDN/FC. Selon le plan d'activités de l'AF 2015-2016 du CJ MDN/FC, il n'y a pas de pressions financières importantes pour les techniciens en droit et le personnel administratif et financier en 2015-2016, mais les initiatives d'optimisation des processus pourraient entraîner des pressions à l'avenir.

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Avocats du ministère de la Justice	48,2	53,9	51,2	47,1	44,9
Techniciens en droit	7,2	7,3	6,9	7,7	7,9
Nombre d'avocats du CJ MDN/FC appuyés par technicien en droit	6,7	7,4	7,5	6,1	5,7

Tableau 8. Nombre total d'avocats du ministère de la Justice appuyés par chaque technicien en droit du CJ MDN/FC.

Source : Préviation du coût des salaires du CJ MDN/FC pour le MDN

⁶² Le nombre de demandes est tiré du SADMR et l'effectif total est tiré du Système d'information sur la gestion des ressources humaines et du Système central de calcul de solde.

Il a été noté pendant les entrevues que le JAG a envisagé d'incorporer les techniciens en droit au personnel de soutien civil. Le Directeur – Service d'avocats de la défense et le Directeur – Poursuites militaires emploient des techniciens en droit, contrairement au reste du CJAG. En raison du réaménagement des effectifs, le cabinet du JAG a dû réduire ces ETP civils de 13,5 pour cent⁶³. Par conséquent, l'ajout de techniciens en droit à ses effectifs serait possible uniquement en réduisant le nombre d'employés civils dans un autre domaine. En raison de la réduction du nombre d'employés de soutien civils, les avocats militaires ont dû effectuer du travail administratif⁶⁴ qui aurait été mieux traité par un assistant juridique ou un technicien en droit. Il faut noter que les avocats militaires représentent un coût considérable pour le Ministère. Augmenter le nombre de personnel de soutien au lieu du nombre d'avocats militaires produirait des économies.

À titre comparatif, les États-Unis ont effectué un travail important pour incorporer les techniciens en droit dans leur système de justice militaire. Plus de vingt pour cent de l'effectif du Judge Advocate General to the United States Air Force (AFJAG) sont des techniciens en droit en service actif; de plus, l'AFJAG est appuyé par des techniciens en droit civils et de la Réserve⁶⁵. Les techniciens en droit de l'AFJAG sont présents dans plusieurs secteurs de l'organisation, notamment la Strategic Policy and Requirements Division, l'Administrative Law Directorate, la Military Justice Division et la Civil Law and Litigation Directorate⁶⁶. Alors que les FAC n'ont pas de qualification professionnelle pour les techniciens en droit et ne peuvent ainsi pas embaucher de techniciens en droit militaires, les initiatives de l'AFJAG démontrent qu'il est possible pour les techniciens en droit civils d'appuyer de nombreux domaines du droit militaire. Le JAG pourrait explorer et cerner des domaines de la pratique du droit dans lesquels il serait possible d'embaucher des techniciens en droit. Le MDN et les FAC doivent envisager de permettre au JAG d'embaucher plus de personnel de soutien civil (adjoints administratifs, assistants juridiques ou techniciens en droit) pour faire face à la charge de travail grandissante.

⁶³ CJAG, Plan d'activités des RH civiles – AF 2015-2016 à 2017-2018.

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ Judge Advocate General to the United States Air Force, 2014 Annual Report.

⁶⁶ Ibidem.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. En raison des pressions exercées sur les ressources juridiques disponibles, le MDN et les FAC doivent travailler avec le JAG et le CJ MDN/FC pour réviser les processus et les protocoles opérationnels afin de gérer la demande juridique au sein du MDN et des FAC.

Mesure de la direction

- Le CJAG améliorera ses processus existants pour assurer l'examen régulier des demandes de travail du MDN et des FAC et leur priorisation;
- Le CJ MDN/FC officialisera un processus pour assurer l'examen régulier des demandes de travail du MDN et des FAC et leur priorisation et, le cas échéant, modifier ses PE avec les FAC en conséquence;
- Le CJ MDN/FC et le CJAG examineront régulièrement ces processus pour en vérifier l'efficacité.

BPR : VCEMD, JAG, CJ MDN/FC

BC : Secrétaire général

Date cible : Novembre 2017

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Le chef de programme doit travailler avec le JAG et le CJ MDN/FC afin d'incorporer le risque juridique comme élément de la mise à jour annuelle du Profil de risque de l'organisation.

Mesure de la direction

Le chef de programme consultera le JAG et le CJ MDN/FC pour déterminer ce qui doit être fait pour incorporer le risque juridique comme élément du profil de risque de l'organisation. Autrement, le chef du programme développera un mécanisme officiel pour cerner et gérer le risque juridique ministériel. Le chef du programme mettra en œuvre les résultats de cette consultation pour les prochains profils de risque de l'organisation.

BPR : VCEMD, CJ MDN/FC

BC : JAG

Date cible : L'inclusion du risque juridique dans les profils de risque de l'organisation sera terminée d'ici novembre 2017.

Annexe B – Méthodologie et limites de l'évaluation

1.0 Méthodologie

L'équipe d'évaluation a eu recours à de multiples éléments de preuve ainsi qu'à des méthodes de recherches qualitatives et quantitatives complémentaires comme moyens de garantir que la fiabilité de l'information et des données appuie les constatations de l'évaluation. Pour garantir la validité des données saisies à l'aide de différentes méthodes, les évaluateurs ont utilisé une approche de triangulation des données. La méthodologie a établi une approche uniforme pour la collecte et l'analyse des données à l'appui des constatations, des conclusions et des recommandations de l'évaluation. À partir des preuves obtenues des sources disponibles, l'équipe d'évaluation a examiné l'atteinte des résultats escomptés, ainsi que l'efficacité et les économies de la prestation de services juridiques, afin de dresser un portrait équilibré de la pertinence et du rendement de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC. Les renseignements et les données ont été corrélés avec chaque question d'évaluation ainsi qu'avec les indicateurs correspondants.

1.1 Aperçu des méthodes de collecte des données

Les méthodes de collecte des données ont été choisies en fonction des données requises pour tenir compte des indicateurs de rendement dans le tableau d'évaluation (Annexe D). On a eu recours aux méthodes de collecte des données ci-après indiquées pour recueillir les données qualitatives et quantitatives pour chaque type d'opération lors de l'évaluation :

- examen de la documentation;
- sondage auprès des clients;
- entrevue des informateurs clés;
- analyse des recherches comparatives avec les alliés;
- examen des données administratives, financières et de ressources humaines.

1.2 Détails sur les méthodes de collecte de données

1.2.1 Revue de la littérature et examen de la documentation

On a effectué un examen préliminaire de la documentation dans le cadre de l'étape de planification de l'évaluation afin d'acquérir une compréhension générale de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC. Un examen complet des documents a été entrepris à l'étape d'exécution de l'évaluation; celui-ci était axé sur la pertinence et le rendement de la prestation des services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC.

Les documents suivants ont été examinés au cours de l'étape de planification et d'exécution de l'évaluation :

- Lois et projets de loi : LDN, *Loi sur le ministère de la Justice*, projet de loi C-25, projet de loi C-15 et projet de loi C-71
- Décision de la Cour suprême R. c. Généreux

- Documents gouvernementaux et ministériels : RMR, rapports sur les plans et les priorités, DOAD et les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes
- Documents de programme : rapports annuels et plans d'activités

1.2.2 Sondage auprès des clients

Un sondage bilingue (anglais et français) auprès des clients développé par le SMA(Svcs Ex), en collaboration avec le directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire), a été mené auprès des clients du JAG et du CJ MDN/FC. Les destinataires ont été identifiés à l'aide de la liste d'adresses globale (LAG) et du carnet d'adresses de Microsoft Outlook. Les destinataires militaires étaient tous des membres des FAC occupant un poste de commandant, de sergent-major régimentaire ou de capitaine d'armes au moment de la distribution du sondage. Les destinataires civils étaient tous des employés du MDN occupant un poste de directeur, de directeur général ou de chef de projet pour des grands projets. Le sondage a été envoyé à 702 personnes, mis en ligne pendant deux semaines et a eu un taux de participation de 30 pour cent.

Le sondage s'intéressait à la satisfaction des clients face aux services juridiques fournis par le CJ MDN/FC et le JAG et à leur perception des services juridiques au sein du MDN et des FAC en général.

Pour ce qui est du sondage auprès des clients, l'étude d'évaluation a utilisé l'échelle suivante dans tout le rapport pour indiquer l'importance relative des réponses pour chaque groupe de répondants :

- presque tous : les constats reflètent les opinions d'au moins 90 pour cent des répondants;
- de nombreux : les résultats reflètent les points de vue et opinions d'au moins 60 pour cent des répondants;
- quelques-uns/plusieurs : les constatations reflètent les points de vue et opinions d'au moins 25 pour cent;
- peu : les conclusions reflètent les points de vue et les opinions d'au moins deux répondants, mais de moins de 25 pour cent des répondants.

1.2.3 Entrevue avec des informateurs clés

Des entrevues ont été réalisées en personne ou par téléphone. Les personnes interrogées avaient reçu au préalable un guide d'entrevue. Au cours de l'entrevue, des questions supplémentaires ont été posées. Les évaluateurs prenaient des notes durant les entrevues, avec le consentement des personnes interrogées. Les évaluateurs ont transcrit les notes prises durant les entrevues et ils les ont comparées afin de produire un rapport commun.

Pendant l'étude d'évaluation, le BPR du JAG a fait l'objet de quatre entrevues, et une autre entrevue a été menée avec le JAG. Le CJ MDN/FC a fait l'objet de quatre entrevues, mais n'était pas disponible pour une autre entrevue au cours de l'étape finale de l'évaluation. Le JMC a aussi été interviewé avant qu'il soit exclu de la portée de l'évaluation.

1.2.4 Analyse des recherches comparatives avec les alliés

On a également sollicité des renseignements des organisations de nos partenaires internationaux (Royaume-Uni et l'Australie) afin d'évaluer la pertinence et le rendement de la prestation des services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC. Des demandes d'information ont été diffusées par l'entremise de personnes-ressources du Haut-commissariat du Canada; cependant, en raison des demandes opérationnelles de ces bureaux, nous n'avons pas encore reçu de réponse.

L'équipe d'évaluation a aussi recherché des renseignements provenant de sources ouvertes pour les utiliser dans le cadre d'analyses comparatives. Les sites Web de programmes, les rapports annuels, les documents budgétaires du gouvernement, les sources d'information externes et les examens ont servi pour la recherche sur les services juridiques et les systèmes de justice militaires des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie.

1.2.5 Examen des données administratives, financières et de ressources humaines

Les données financières et de ressources humaines du JAG et du CJ MDN/FC ont été examinées pour déterminer le degré d'efficacité et d'économie des activités du programme. Les données portent sur cinq années financières, de 2010-2011 à 2014-2015, et ont été extraites de rapports et systèmes officiels (SIGRD et Système d'information sur la gestion des ressources humaines), puis confirmées à l'aide de documents financiers et de plans d'activités fournis par le JAG et le CJ MDN/FC. Les prévisions de coûts pour les salaires du CJ MDN/CF ont servi comme source pour le MDN et les ETP du ministère de la Justice au sein de cette organisation. Les dénombrements des membres de la Force régulière ont été tirés du Système central de calcul de la solde.

Les données administratives pour le CJ MDN/FC ont été fournies à l'équipe d'évaluation pour l'ensemble de la période d'évaluation de cinq ans. Les données ont été extraites du système de suivi du ministère de la Justice appelé iCase; elles comprenaient des données sur le nombre et les types de dossiers ainsi que sur les heures enregistrées par le personnel du CJ MDN/FC. Le JAG a fourni des données administratives sur le nombre de demandes reçues par le bureau pour l'ensemble de la période d'évaluation de cinq ans. Ces données ont été tirées du SADMR du JAG.

2.0 Limites

Comme toutes les autres évaluations, l'évaluation de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC a des limites.

Le tableau B-1 décrit les limites et les stratégies d'atténuation utilisées pour l'évaluation de la prestation des services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC :

Limite	Stratégie d'atténuation
<p>Rapports hiérarchiques. Le JAG relève du ministre de la Défense nationale et le CJ MDN/FC relève du ministère de la Justice. Cependant, tous deux relèvent du MDN pour 'administration de leurs ressources.</p>	<p>L'étape de définition de l'évaluation était rigoureuse pour faire en sorte que l'équipe d'évaluation évalue seulement les domaines dans lesquels le MDN pourrait apporter des changements. Des recommandations ont été fournies au MDN aux fins d'intervention.</p>
<p>Manque d'évaluations antérieures. La prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC dans l'ensemble n'avait jamais été évaluée ou vérifiée auparavant. L'équipe d'évaluation a eu de la difficulté à recueillir des renseignements contextuels sur le programme et les organisations connexes.</p>	<p>Les différentes sources d'information ont été triangulées afin d'obtenir une vision complète de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC, y compris la législation, les décisions des tribunaux, les rapports annuels et les plans d'activités.</p>
<p>Accès aux personnes interrogées. Les entrevues ont été limitées à une petite partie de l'effectif du JAG et du CJ MDN/FC.</p>	<p>Les renseignements recueillis dans les entrevues ont été triangulés avec la documentation et l'information financière pour obtenir une vision complète de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC.</p> <p>Dans tout le rapport, l'équipe d'évaluation a indiqué clairement quelles sources d'information avaient été utilisées pour formuler les conclusions et les constatations.</p>
<p>Accès aux documents et aux données administratives. L'équipe d'évaluation avait un accès limité aux documents du programme.</p>	<p>Les documents fournis par le CJ MDN/FC et le JAG ont été complétés par des documents externes au MDN et aux FAC, par des documents ministériels et par une revue de la législation et des décisions des tribunaux.</p>
<p>Évaluation des résultats de haut niveau. L'attribution des activités et des extraits du programme aux résultats intermédiaires et finaux a été difficile en raison du haut degré d'influence des facteurs externes, du manque de données et de la difficulté d'accès aux personnes interrogées.</p>	<p>On a mis davantage l'accent sur la mesure des résultats immédiats. À partir des résultats du sondage auprès des clients, on a fait des déductions pour évaluer l'atteinte des résultats intermédiaires. Le rapport d'évaluation indique quand l'information n'était pas disponible.</p>

Tableau B-1. Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation. Liste des limites de l'évaluation et de sa stratégie d'atténuation correspondante.

Annexe C – Modèle logique

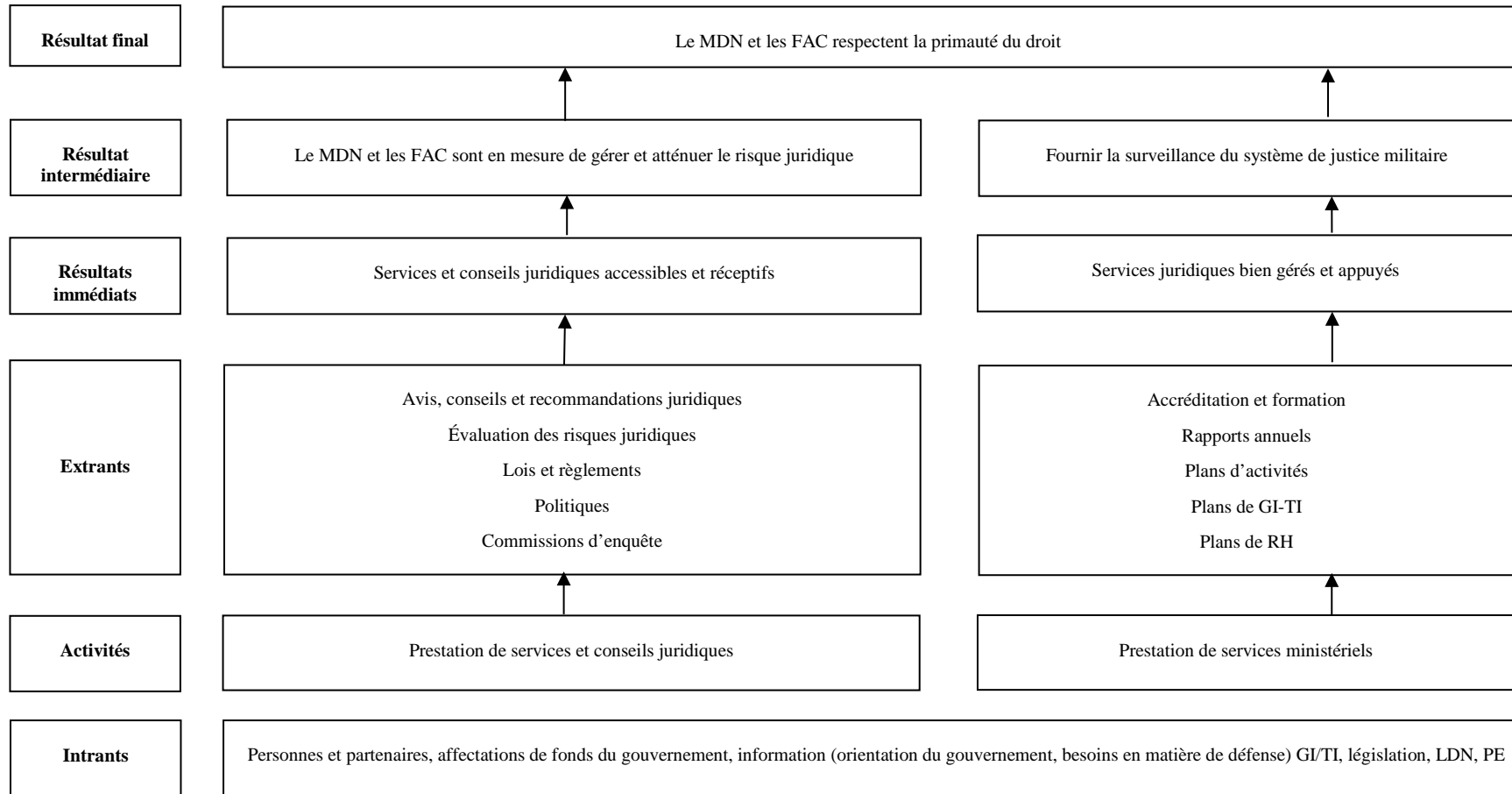


Figure C-1. Modèle logique de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC. Ce diagramme montre les liens entre les principales activités, les extrants et les résultats escomptés du programme.

Annexe D – Tableau d'évaluation

Tableau d'évaluation – Pertinence					
Enjeux/questions de l'évaluation	Indicateurs	Données du programme	Examen des documents	Sondage auprès des clients	Entrevues avec les informateurs clés
1.1 Besoin continu de services juridiques fournis par le JAG et le CJ MDN/FC <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il un besoin continu de services juridiques fournis par le JAG et le CJ MDN/FC? 	1.1.1 Tendances dans les demandes pour des services du JAG et du CJ MDN/FC.	Oui	Oui	Oui	Non
1.2 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral <ul style="list-style-type: none"> • La prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC s'harmonise-t-elle avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral? 	1.2.1 Harmonisation de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC avec les priorités et les résultats stratégiques du gouvernement fédéral.	Non	Oui	Non	Non

<p>1.3 Harmonisation avec les priorités du gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC s'harmonise-t-elle avec les priorités du gouvernement et les résultats stratégiques ministériels? 	<p>1.3.1 La prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC s'harmonise avec les priorités du GC et les objectifs stratégiques du MDN et des FAC.</p>	<p>Non</p>	<p>Oui</p>	<p>Non</p>	<p>Non</p>
---	--	------------	------------	------------	------------

Tableau D-1. Tableau d'évaluation – Pertinence. Ce tableau indique les méthodes de collecte de données qui ont servi à évaluer les enjeux et les questions d'évaluation afin de déterminer la pertinence de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC.

Tableau d'évaluation – Rendement : Réalisation des résultats escomptés (efficacité)						
Enjeux/ questions de l'évaluation	Indicateurs	Données du programme	Examen des documents	Sondage auprès des clients	Entrevues avec les informateurs clés	Comparaison avec les pays alliés
2.1 Résultat immédiat : Services et conseils juridiques accessibles et réceptifs. • Dans quelle mesure le JAG et le CJ MDN/ FC fournissent- ils des services de consultation juridique accessibles et réceptifs?	2.1.1 Preuve du respect des normes de service.	Non	Oui	Non	Non	Non
	2.1.2 Tendances dans le temps de réponse et les demandes de services.	Non	Non	Oui	Non	Non
	2.1.3 Taux de satisfaction des clients.	Non	Non	Oui	Non	Non
	2.1.4 Degré de disponibilité des services de consultation juridique.	Non	Oui	Oui	Non	Non
	2.1.5 Degré de sensibilisation et d'efficacité des activités de formation.	Non	Oui	Oui	Oui	Non
2.2 Résultat immédiat : Les services juridiques sont bien gérés et appuyés. • Dans quelle mesure les services juridiques sont-ils bien gérés et appuyés?	2.2.1 Capacité de recruter et de conserver du personnel.	Non	Oui	Non	Oui	Oui
	2.2.2 Degré de dédoublement et de chevauchement des responsabilités.	Non	Oui	Oui	Oui	Non
	2.2.3 Preuve que le cadre de gestion du rendement est utilisé pour la planification et la prise de décisions.	Oui	Oui	Non	Non	Non

2.3 Résultat intermédiaire: Le risque juridique du MDN et des FAC est géré. <ul style="list-style-type: none">Le MDN et les FAC sont-ils en mesure de gérer et d'atténuer le risque juridique?	2.3.1 Participation aux comités ministériels.	Non	Oui	Non	Oui	Non
	2.3.2 Preuve démontrant la tenue d'activités pangouvernementales de gestion du risque juridique.	Non	Oui	Oui	Oui	Non

Tableau D-2. Tableau d'évaluation – Rendement (efficacité). Ce tableau présente les méthodes de collecte de données qui ont servi à évaluer les enjeux et les questions d'évaluation portant sur les résultats obtenus grâce à la prestation de services juridiques par le CJ MDN/FC.

Tableau d'évaluation – Rendement : Démonstration de l'efficacité et de l'économie					
Enjeux/questions de l'évaluation	Indicateurs	Données administratives et financières du programme	Examen des documents	Entrevues avec les informateurs clés	Comparaison avec les pays alliés
3.1 Économie • Les ressources affectées à la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC sont-elles raisonnables, économiques et viables?	3.1.1 Coût total de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC.	Oui	Oui	Non	Oui
	3.1.2 Coût de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC respectivement.	Oui	Oui	Oui	Non
3.2 Efficacité • Est-ce qu'on a recours aux moyens les plus adéquats et efficaces pour offrir des services juridiques?	3.2.1 Tendances dans la charge de travail par rapport aux tendances dans la dotation	Oui	Oui	Oui	Non
	3.2.2 Répartition du personnel	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau D-3. Tableau d'évaluation – Rendement (efficacité et économie). Ce tableau présente les méthodes de collecte de données qui ont servi à évaluer les enjeux et les questions d'évaluation afin de déterminer l'efficacité et l'économie de la prestation de services juridiques par le JAG et le CJ MDN/FC.