



Évaluation de l'Initiative de modernisation de l'application de la loi

Rapport final

Août 2025



N° de cat.: En4-777/2025F-PDF
ISBN: 978-0-660-78833-3
EC 25019

À moins d'avis contraire, il est interdit de reproduire le contenu de cette publication, en totalité ou en partie, à des fins de diffusion commerciale sans avoir obtenu au préalable la permission écrite de l'administrateur du droit d'auteur d'Environnement et Changement climatique Canada. Si vous souhaitez obtenir du gouvernement du Canada les droits de reproduction du contenu à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne en communiquant avec :

Environnement et Changement climatique Canada
Centre d'information publique
Édifice Place Vincent Massey
351, boul. St-Joseph
Gatineau (Québec) K1A 0H3
Numéro sans frais : 1-800-668-6767
Courriel : enviroinfo@ec.gc.ca

Photos : © Environnement et Changement climatique Canada

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la ministre de l'Environnement et du Changement climatique, 2025

Also available in English.

Remerciements

La Direction générale de l'audit et de l'évaluation tient à remercier les personnes qui ont contribué à ce projet. Elle reconnaît en particulier le soutien apporté par les représentants d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) à travers leurs commentaires tout au long de cette évaluation.

Le présent rapport a été préparé par la Division de l'évaluation de la Direction générale de l'audit et de l'évaluation, d'ECCC.

Le rapport a été approuvé par le sous-ministre, le 25 août, 2025.

Énoncé sur l'accessibilité

À la date de publication, l'accessibilité du document a été vérifiée.

Si vous avez des questions au sujet de ce document, veuillez communiquer avec nous à l'adresse suivante : audit-evaluation@ec.gc.ca

Table des matières

1.	Introduction	1
1.1.	Contexte	1
1.2.	Aperçu de l'Initiative de modernisation de l'application de la loi	3
1.3.	À propos de la présente évaluation	5
2.	Observations.....	6
2.1.	Alignement sur les priorités ministérielles et efficience.....	6
2.2.	Conception	9
2.3.	Prestation	12
2.4.	Gestion du changement	20
2.5.	Cadre de mesure du rendement.....	22
2.6.	Efficacité - Atteinte des résultats escomptés	24
3.	Conclusions	33
4.	Recommandations et réponses de la direction et plan d'action	35

Liste des tableaux

Tableau 1 : Progrès par rapport aux objectifs du projet Centre de données d'entreprise	30
--	----

Liste des figures

Figure 1 : Processus de planification des priorités de la Direction générale de l'application de la loi	4
Figure 2 Réponses aux questions sur l'efficience.....	8
Figure 3 : Perceptions quant à la conformité du Plan intégré d'application de la loi à ses principes (n=30).....	14
Figure 4 : Réponses du sondage sur la compréhension et la sensibilisation au processus du Plan intégré d'application de la loi axé sur les risques (n=116)	22
Figure 5 : Domaines d'application des évaluations des menaces et des risques	25

Liste des acronymes et des abréviations

AAL	Agent d'application de la loi
ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes plus
BDEC	Base de données sur les échanges commerciaux
EEC	Explorateur des échanges commerciaux
DALE	Direction de l'application de la loi en environnement
DALF	Direction de l'application de la loi sur la faune
DGAL	Direction générale de l'application de la loi
DGST	Direction générale des sciences et de la technologie
DPPN	Direction des politiques et priorités nationales
DRSER	Division du renseignement stratégique et de l'évaluation des risques
EMR	Évaluation des menaces et des risques
ERO	Évaluation du renseignement opérationnel
IMAL	Initiative de modernisation de l'application de la loi
NDGPA	Normes de la direction générale et du perfectionnement des agents
PIAL	Plan intégré d'application de la loi

1. Introduction

Le présent rapport présente les conclusions et les recommandations de l'évaluation de l'Initiative de modernisation de l'application de la loi (IMAL). La dernière évaluation de l'IMAL a été réalisée en 2009-2010, sous la rubrique « Programme d'application de la Loi ». La raison d'être de la présente évaluation découle du fait qu'il s'agit d'une priorité ministérielle. Un engagement à mener cette évaluation a été inclus dans une présentation au Conseil du Trésor. L'évaluation couvre une période de quatre ans, de 2020-2021 à 2023-2024, et porte sur les thèmes suivants : alignement sur les priorités ministérielle et efficience, conception, prestation, gestion du changement, cadre de mesure du rendement, efficacité – atteinte des résultats escomptés. Les renseignements nécessaires à cette évaluation ont été recueillis de mars à juillet 2024.

1.1. Contexte

Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) se consacre à la protection et à la conservation de l'environnement et de la faune pour les générations actuelles et futures. La Direction générale de l'application de la loi (DGAL) joue un rôle important dans la surveillance et l'application de la conformité à de nombreuses lois et règlements fédéraux sur la protection de l'environnement et de la faune.

La DGAL est dirigée par le Responsable de la mise en application de la loi et comprend les quatre directions suivantes :

- La Direction de l'application de la loi en environnement (DALE) est chargée de faire respecter les [lois fédérales](#) qui traitent d'une variété de risques pour l'environnement et la santé humaine, principalement causés par la pollution.
- La Direction de l'application de la loi sur la faune (DALF) est chargée d'appliquer les [lois fédérales sur la faune](#) pour protéger les espèces végétales et animales et leurs habitats au Canada, y compris les habitats protégés par le gouvernement fédéral.
- Le service Normes de la direction générale et du perfectionnement des agents (NDGPA) supervise la formation des agents, la sécurité, la gestion de l'information et les politiques opérationnelles, essentielles au bon fonctionnement de la direction générale.
- La Direction des politiques et priorités nationales (DPPN) est chargée de diriger et de coordonner l'examen fondé sur les risques de l'ensemble des lois et règlements que la DGAL est chargée de faire appliquer. Cette direction est également responsable de la science des données, de l'analyse des politiques et de la recherche, de la coordination

de l'élaboration du Plan intégré d'application de la loi (PIAL) et des rapports sur le rendement.

Pour faciliter les activités opérationnelles à travers le Canada, la DALE et la DALF ont toutes deux établi un siège social national située dans la région de la capitale nationale, et sont présentes dans cinq régions administratives (région du Pacifique et du Nord, région des Prairies et du Nord, région de l'Ontario, région du Québec, région de l'Atlantique). On compte environ 260 agents d'application de la loi (AAL) en matière d'environnement et d'agents d'application de la loi sur la faune dans tout le Canada.

Les AAL sont dotés des pouvoirs d'agents de la paix et d'autorisations spéciales en vertu du Code criminel. Dans le cadre des politiques applicables, ils effectuent des inspections et des activités de renseignement pour s'assurer que les entreprises, les industries et les individus respectent les lois et les règlements faisant partie du mandat d'ECCC. En cas de suspicion d'infraction, les agents mènent des enquêtes pour recueillir des preuves. Ils recourent à des mesures non judiciaires pour faire respecter la conformité, comme l'émission d'avertissements, de contraventions, de sanctions administratives pécuniaires et d'ordres de conformité en matière de protection de l'environnement. Dans les cas où une action en justice est nécessaire, ils pourraient recommander que le Service des poursuites pénales du Canada intente des poursuites contre les contrevenants présumés.

La DGAL travaille également en collaboration avec de nombreux partenaires d'application de la loi et externes tels que d'autres ministères, les gouvernements provinciaux et territoriaux et leurs organismes d'application de la loi, des communautés autochtones et des partenaires internationaux pour appliquer les lois d'ECC de manière équitable, prévisible et uniforme.

De plus, la DGAL collabore avec les directions générales d'ECCC, comme la Direction générale de la protection de l'environnement et le Service canadien de la faune, dans leurs rôles d'évaluation et de gestion des risques, par l'élaboration de règlements et la promotion de la conformité. La DGAL travaille également en étroite collaboration avec la Direction générale des sciences et de la technologie (DGST). Les scientifiques de la DGST fournissent des services importants tels que des services d'analyse et de laboratoire sur les échantillons fournis par les AAL pour établir la non-conformité. Les scientifiques de la DGST sont également appelés à titre de témoins experts lorsque leurs travaux sont utilisés comme preuves dans le cadre d'actions en justice.

1.2. Aperçu de l'Initiative de modernisation de l'application de la loi

En raison des engagements fédéraux accrus en matière de protection et de conservation de l'environnement, le mandat de la DGAL a augmenté de 40 % depuis 2009, y compris une augmentation de 23 % des kilomètres carrés conservés. Le financement de la DGAL est resté généralement stable malgré la croissance du mandat. Nous avons été informés que la DGAL a été en mesure de maintenir les niveaux de service d'application de la loi en reportant les investissements dans des domaines tels que la formation et l'achat d'équipements.

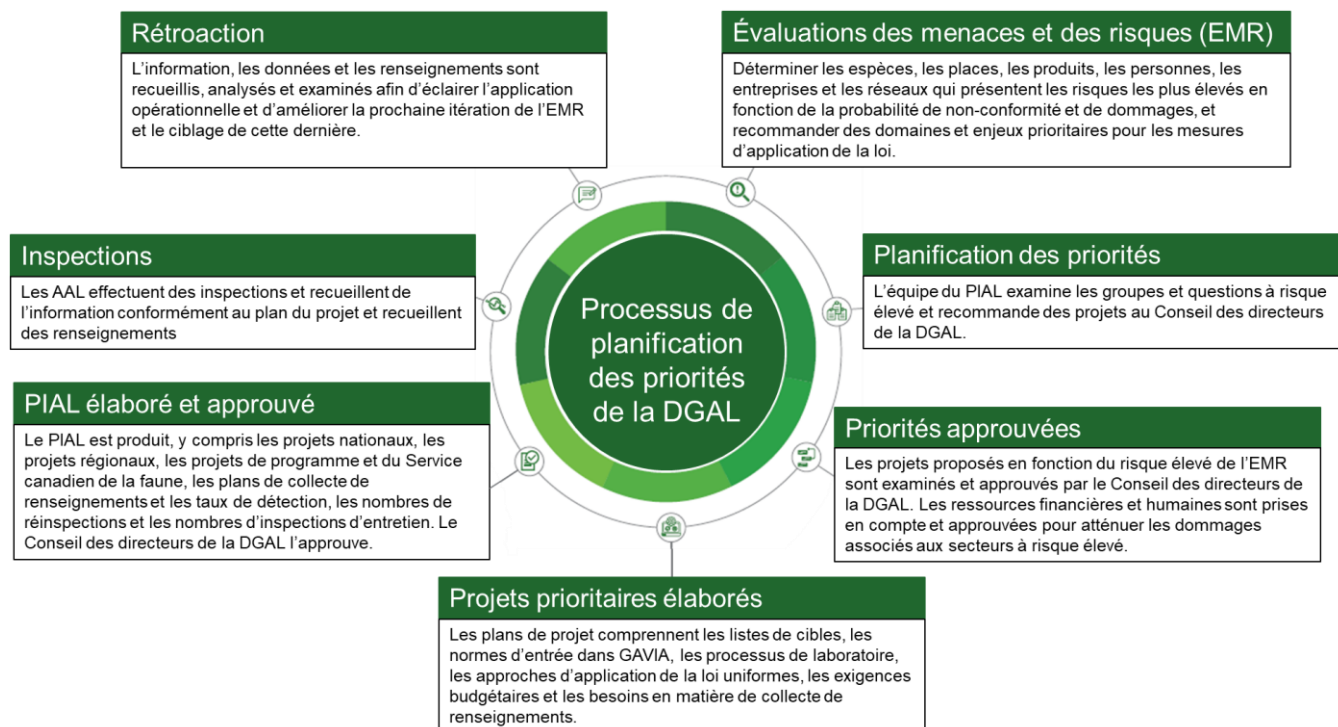
En 2020-2021, en réponse aux besoins croissants de la DGAL, le Ministère a obtenu 51 M\$ (33 M\$ pour la DGAL) sur cinq ans et 10 M\$ (7 M\$ pour la DGAL) en continu pour moderniser l'application des lois et règlements applicables. Pour s'acquitter de son mandat vaste et complexe et contribuer à la mise en œuvre des recommandations d'audits antérieurs, la DGAL a élaboré une approche axée sur le risque. Cette approche est utilisée pour évaluer et déterminer les domaines dans lesquels la non-conformité peut causer le plus de dommages à l'environnement, pour se concentrer sur les activités à haut risque et/ou les contrevenants potentiels, et pour hiérarchiser les efforts de la DGAL afin de réduire les risques déterminés en matière d'environnement et de conservation. Cette nouvelle approche a entraîné un changement dans tous les aspects du travail de la DGAL, y compris les rôles, les responsabilités et les processus.

Dans le cadre de l'approche fondée sur le risque, chaque année, la DGAL établit les priorités et élabore un PIAL qui définit les priorités d'inspection par région, et les priorités en matière de renseignement et de formation pour la DALE et la DALF. Le PIAL repose sur les cinq principes suivants :

- il est fondé sur des preuves;
- il est basé sur des risques;
- il est souhaitable d'un point de vue opérationnel;
- il est transparent et responsable; et
- il est adaptable.

La Figure 1 décrit les étapes clés de ce processus. Le risque est évalué sur la base de la probabilité de non-conformité, en tenant compte des dommages potentiels causés à l'environnement, à la santé humaine et à la conservation.

Figure 1 : Processus de planification des priorités de la Direction générale de l'application de la loi



Source : Mise à jour à mi-parcours de l'Initiative de modernisation de l'application de la loi, 2024.

Plusieurs projets de soutien ont été financés dans le but d'établir les bases d'une application moderne, fondée sur les données et axée sur les risques. Les projets ci-après ont été inclus dans la présente évaluation :

- Création d'un Centre de données d'entreprise qui faciliterait le transfert des données relatives à l'application de la loi vers un environnement infonuagique Protégé B.
- Utilisation de Microsoft Power BI pour soutenir l'intégration des données de rendement à des fins d'analyse et de surveillance en temps réel des résultats.
- Développement et mise en œuvre d'un laboratoire de criminalistique informatique. Ce projet visait à accroître la capacité à respecter les normes en matière de preuves à l'appui des enquêtes.
- Création d'un forum destiné à harmoniser les priorités et la coopération avec les principaux partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux chargés de l'application de la loi, ainsi qu'avec les homologues autochtones. L'objectif était d'améliorer l'échange d'informations, les approches coopératives et, éventuellement, de réduire les doubles emplois avec les provinces et les territoires.

1.3. À propos de la présente évaluation

L'évaluation a été réalisée conformément à la [Politique sur les résultats](#) de 2016 du Conseil du Trésor. Les méthodes suivantes ont été utilisées pour réaliser l'évaluation :

- **Examen des documents et des dossiers** : Des documents ont été examinés, notamment la documentation relative aux processus, les plans de projet et les rapports d'évaluation, ainsi que les données financières.
- **Études de cas** : Les documents de la DALE et de la DALF ont été examinés pour 13 projets prioritaires nationaux.
- **Analyse comparative** : Une analyse limitée des fonctions d'application de la loi similaires à Parcs Canada et au ministère des Pêches et des Océans a été réalisée.
- **Sondage** : Un sondage a été mené pour connaître la perspective régionale et opérationnelle. Le taux de réponse au sondage a été de 53 % (128 sur 242) pour les questions auxquelles tous les répondants étaient invités à répondre. Le taux de réponse aux questions posées aux gestionnaires a été de 81 % (30 sur 37).
- **Entrevues avec des informateurs clés** : Des entrevues ont été menées avec le personnel de la DGAL de toutes les divisions et avec les partenaires internes d'ECCC.
- **Visite des lieux** : Deux visites ont été effectuées dans les bureaux régionaux de la DGAL afin de mieux comprendre les réalités opérationnelles des agents de la DALF et de la DALE.

Les éléments suivants ont été exclus de la portée de l'évaluation :

- le travail lié au réviseur-chef;
- les frais de poursuite;
- les composantes de l'intégrité du programme (par exemple, le système de gestion de la sécurité des agents et le bureau mobile et l'équipement).

Enfin, les données financières n'ont pas pu être ventilées en fonction de l'élément précis de champ d'application de l'évaluation, ce qui a limité l'analyse financière des différents éléments de l'initiative.

2. Observations

2.1. Alignement sur les priorités ministérielles et efficience

Principales observations : La nécessité d'une approche d'application modernisée de la Direction générale de l'application de la loi et de mettre l'accent sur les risques a été mise en évidence. L'initiative de modernisation s'aligne sur les priorités ministérielles. Cependant, les résultats du sondage indiquent qu'il est possible d'améliorer l'harmonisation des priorités.

2.1.1. Alignement sur les priorités d'ECCC et du gouvernement du Canada

L'IMAL est alignée sur les priorités d'ECCC et celles du gouvernement fédéral. La DGAL joue un rôle essentiel dans l'application des lois, des règlements et des instruments exécutoires relevant du mandat d'ECCC. En cernant et en abordant les secteurs de non-conformité potentiels à risque élevé, la DGAL appuie l'atteinte de divers objectifs d'ECCC et du gouvernement fédéral, tels que les cibles d'émissions liées aux changements climatiques, le traitement des substances toxiques et la protection des espèces en péril.

La mise en œuvre d'une approche d'application de la loi fondée sur le risque visait à optimiser l'utilisation des ressources limitées et à déterminer où les règlements fonctionnaient ou ne fonctionnaient pas. Cependant, plusieurs des personnes interviewées ont relevé des possibilités d'améliorer l'établissement d'un ordre de priorités pour certains engagements afin d'améliorer l'alignement sur les objectifs et les priorités du gouvernement fédéral.

2.1.2. Analyse comparative entre les sexes plus

Une analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) de l'IMAL a été effectuée dès le début. L'analyse a conclu que la protection de l'environnement profite à tous les Canadiens et qu'il n'y aurait pas d'incidence différentielle de la modernisation sur divers groupes au Canada. Lors de la conception, la DGAL a décrit les considérations relatives à la collecte de données appropriées sur l'ACS Plus et aux plans de production de rapports pour l'initiative afin d'appuyer la conduite des activités d'application de la loi de manière équitable, cohérente et prévisible.

La DGAL a également produit une analyse qui a pris les données sur l'application de la loi et les a superposées à des données provenant des collectivités vulnérables pour évaluer les risques. Les possibilités futures d'intégrer cette analyse à la planification des inspections sont

à l'étude, parallèlement aux travaux dans le domaine prioritaire de la justice environnementale et de la lutte contre le racisme. La DGAL travaille également à l'élaboration d'approches de collaboration avec les collectivités autochtones. Ceci est décrit à la [section 2.6](#) du présent rapport.

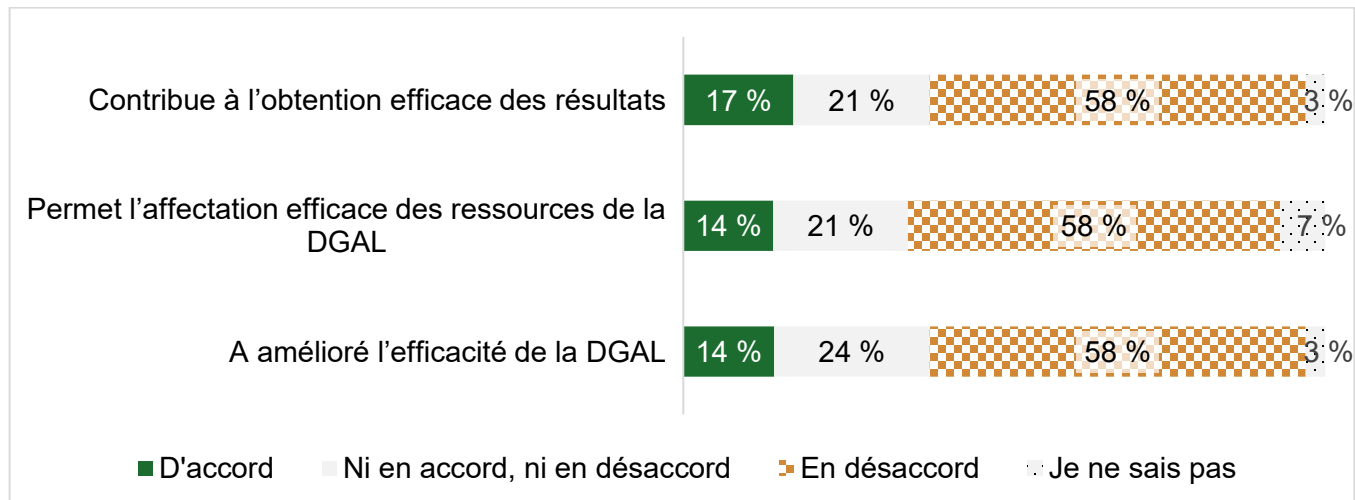
Un projet d'ACS Plus a également été mis en œuvre au sein de la DGAL selon une perspective opérationnelle. Un sondage a été mené en mai 2023 sur les considérations liées à l'ACS Plus permettant aux employés opérationnels de comprendre les obstacles et les biais opérationnels potentiels. Les résultats du sondage ont démontré des besoins en matière de formation et d'équipement, entre autres mesures, pour améliorer l'inclusivité. La direction générale continue de donner suite aux recommandations du sondage et de rendre compte des progrès.

2.1.3. Utilisation des ressources financières

Bien que l'initiative vise l'adoption d'une approche plus proactive de l'application de la loi fondée sur les données, la disponibilité des renseignements financiers sur la modernisation est limitée. Il n'a pas été possible de faire le suivi de toutes les dépenses par catégorie ou par élément précis de la portée de l'évaluation. Par conséquent, une analyse financière détaillée n'a pas pu être effectuée à ce niveau.

2.1.4. Utilisation efficiente des ressources et mesures visant à améliorer l'efficience

Les personnes interviewées avaient des points de vue partagés quant à savoir si l'approche fondée sur les risques avait amélioré l'efficience. De plus, 58 pourcents des répondants au sondage ont indiqué que le processus du PIAL n'a pas permis une affectation efficace des ressources de la DGAL, qu'il n'a pas amélioré l'efficience de la direction générale, ou qu'il n'a pas mené à l'atteinte optimale des résultats attendus. Ces résultats sont présentés à la Figure 2.

Figure 2 Réponses aux questions sur l'efficacité

Remarque : Les catégories peuvent ne pas totaliser 100, les chiffres étant arrondis.

Parmi les points de vue sur l'utilisation sous-optimale des ressources, on compte :

- La perception que les projets nationaux n'ont pas donné les résultats escomptés en termes de non-conformité identifiée.
- La perception selon laquelle l'ajout d'AAL sur le terrain aurait contribué davantage à l'identification des cas de non-conformité.
- Le manque d'expérience opérationnelle des analystes dans le processus du PIAL.
- Le manque de financement et de personnel dans les régions pour participer au processus du PIAL.
- La mauvaise harmonisation entre le budget et les coûts des projets.

Il a été souligné que l'un des gains d'efficacité de l'initiative était l'utilisation de la base de données sur les échanges commerciaux (BDEC) et de l'explorateur des échanges commerciaux (EEC) pour réduire le temps nécessaire à la collecte et à l'analyse manuelles de l'information à l'aide de la science des données, de l'analyse prédictive et de l'apprentissage automatisé. De plus, l'élaboration d'algorithmes d'intelligence artificielle dans la BDEC et l'EEC a permis aux agents de la DGAL d'effectuer le suivi des changements dans l'analyse de la chaîne d'approvisionnement qui n'auraient pas été possibles autrement.

2.2. Conception

Principales observations : L'Initiative de modernisation de l'application de la loi respecte ses principes d'ancrage sur les risques et les données probantes. Bien que le processus de planification intégrée ait permis d'atteindre les priorités annuelles en matière d'inspection, de formation et de renseignement en temps opportun, des opportunités d'amélioration existent pour ces processus.

La conception du modèle axé sur les risques a tenu compte des leçons tirées d'initiatives semblables, internes et externes au gouvernement du Canada. L'équipe de conception a consulté des experts indépendants de partout au Canada sur la méthodologie d'évaluation des risques. En 2020, une série de consultations avec des intervenants internes, des intervenants externes d'autres ministères et organismes gouvernementaux et des homologues internationaux ont été menées, et les principes fondamentaux de l'approche fondée sur les risques ont été élaborés.

Le modèle fondé sur les risques a été conçu pour cerner les secteurs de non-conformité à risque élevé et les lacunes en matière d'information et de renseignement. Comme il est décrit à la [section 1.2](#), la modernisation a donné lieu à une approche centralisée fondée sur les risques pour planifier et prioriser les activités d'application de la loi. Une partie des inspections fondées sur les risques sont désormais planifiées et entreprises par la DALE et la DALF chaque année. Nous avons également trouvé des preuves de l'application des risques dans d'autres catégories d'inspections. Par exemple, une collaboration efficace s'est traduite par un système réutilisable permettant de classer par ordre de priorité les renvois d'un organisme de réglementation à la DGAL en fonction des risques.

Les évaluations des menaces et des risques (EMR) et les évaluations du renseignement opérationnel (ERO) sont des méthodes fondées sur des données probantes qui s'appuient sur des données provenant de l'intérieur et de l'extérieur d'ECCC. Par exemple, dans l'EMR concernant les véhicules et les moteurs, l'utilisation d'une nouvelle méthodologie a amélioré, de 15-20 % à 80-100 %, l'exactitude des statistiques sur les importations de l'Agence des services frontaliers du Canada sur l'ensemble des groupes des véhicules et des moteurs.

Le soutien technologique (Centre de données d'entreprise, BDEC et EEC) intégré à l'initiative devrait améliorer considérablement la capacité d'analyse des données. Par exemple, la BDEC et l'EEC permettent désormais de cibler en temps réel les cas de non-conformité des échanges commerciaux.

Tout en reconnaissant que le processus du PIAL est fondé sur les principes de la preuve et des risques, 53 % des répondants au sondage (n=16) n'étaient pas tout à fait d'accord pour dire que la conception était appropriée pour atteindre les résultats escomptés de la modernisation. Bien que la conception soit conforme au principe du PIAL fondé sur des données probantes, les classements des risques et les décisions fondées sur les risques sont limités par les données sur lesquelles ils sont fondés. Les personnes interviewées ont fait remarquer que les limites de la conception ont parfois donné lieu à des scénarios où les zones, les produits et les espèces à risque élevé et les cibles d'inspection identifiées n'étaient pas toujours acceptées par les opérations de la DGAL. Dans certains cas, les opérations de la DGAL n'ont pas réussi à identifier les infractions importantes. Une explication et une discussion plus approfondies des observations aussi bien des EMR que des ERO seraient bénéfiques pour les opérations de la DGAL. Cela permettrait de mieux comprendre comment les données et les indicateurs influent sur les classements.

Il convient également à noter que les EMR ne sont pas facilement adaptables aux risques émergents en dehors du cycle d'évaluation de trois à cinq ans (par exemple, les nouvelles troupes réglementaires préparées pour gérer les risques nouvellement identifiés). Cependant, il existe d'autres mécanismes permettant de faire face à ces risques émergents, notamment les projets de collecte de données, les projets régionaux et les ERO.

Par ailleurs, les changements économiques et sociaux peuvent également avoir une incidence sur les niveaux de conformité, et l'impact du passage d'inspections régulières à des inspections ponctuelles fondées sur le risque n'est pas encore établi. Bien que la DGAL ait reconnu la nécessité d'une politique de surveillance qui lui permette de détecter ces incidences, aucune politique n'avait été élaborée au moment de l'évaluation.

2.2.1. Cycle de planification

Le processus de planification intégrée décrit les phases clés ainsi qu'un calendrier avec les extrants et les jalons. Les équipes de planification collaborent pour livrer le PIAL annuel dans les délais prévus. Le PIAL présente la liste des projets et des cibles d'inspections de programmes à risque élevé à l'échelle nationale et régionale, ainsi que les priorités en matière de renseignement et de formation de la DALE et de la DALF. Des améliorations potentielles ont été cernées à l'intention de la DGAL afin d'améliorer le plan annuel et le cycle de projet.

La transition d'une planification fondée sur les inspections et les ressources à un modèle basé sur les risques nécessite une programmation complète de toutes les activités. Les ressources, les priorités et l'exécution des plans peuvent être considérablement impactées par le niveau imprévisible d'inspections réactives à effectuer (c'est-à-dire les inspections en réponse aux renvois, plaintes, etc.). Les récentes cibles d'inspection réactive de la DALE étaient faibles par

rapport au nombre réel d'inspections effectuées. Par conséquent, il est important de garantir des objectifs de planification réalistes pour les inspections réactives. De plus, les deux directions mènent des activités non liées à l'application de la loi, notamment des activités de formation et d'enquêtes. Les enquêtes sont urgentes et prennent beaucoup de temps, ce qui peut entraîner le détachement de personnel affecté à des cas importants et à d'autres priorités. Bien que la DALF planifie les efforts des agents dans le cadre du PIAL pour les activités non liées à l'application de la loi liées au travail ailleurs que sur le terrain, ce n'est pas le cas de la DALE. La DALE a l'occasion de rendre le processus de planification plus inclusif pour toutes les activités.

La planification annuelle de l'application de la loi dépend, entre autres, du processus budgétaire annuel du Ministère. La variation des calendriers entre les deux processus génère des défis de gestion de projet et de ressources. Un examen récent du processus du PIAL de 2024 (appelé le rapport de 2024 par la suite) suggère que le PIAL et les plans régionaux devraient être ajustés au printemps, après l'allocation des budgets, afin de s'assurer que les plans reflètent fidèlement les ressources disponibles.

Un sondage mené par la DGAL auprès des membres de l'équipe du PIAL a révélé une opinion équilibrée sur la gestion des échéanciers. Cependant, une majorité (57 %) des répondants ont estimé qu'ils avaient suffisamment de temps et de ressources pour informer leurs groupes respectifs du processus de planification et l'aligner sur le processus. Les facteurs qui contribuent aux contraintes de temps comprennent le poste à temps partiel des membres de l'équipe de planification du PIAL, les périodes de présentation et de commentaires du projet pendant l'été/la saison sur le terrain et les vacances (été et décembre), ainsi que l'effort supplémentaire requis pour faire le suivi du travail déclaré par la DALF.

Enfin, nous avons constaté qu'un PIAL plus étendu dans la durée ou un cycle de planification de projet plus long pourrait être avantageux. Un délai supplémentaire pourrait permettre d'améliorer la collaboration avec les services opérationnels et les autres intervenants/partenaires, y compris l'intégration des renseignements régionaux et réglementaires spécifique, une meilleure compréhension et une intégration significative des commentaires dans les produits clés, prévoir du temps pour l'élaboration et la prestation de la formation pour les projets nationaux, et permettre ainsi une validation adéquate de l'entité ou de la cible avant les inspections.

2.3. Prestation

Principales observations : Bien que la conception de l'Initiative de modernisation de l'application de la loi puisse s'avérer efficace à long terme, la mise en œuvre au cours de la période d'évaluation a empêché la Direction générale de l'application de la loi à atteindre pleinement les objectifs de modernisation. Des progrès et des améliorations ont été accomplis dans des domaines tels que l'efficacité des communications. Il est également à noter que la collaboration et la mobilisation des équipes de planification et les partenaires du Plan intégré d'application de la loi demeurent importants pour les étapes à venir. Il serait possible de clarifier les rôles et responsabilités pour toutes les étapes du processus, mais surtout la fonction de renseignement pour s'assurer que les rôles sont clairs et que la collaboration, la mobilisation et la transparence sont améliorées.

La présente section décrit les détails des observations relatives à l'opérationnalisation et à la collaboration au cours des diverses étapes de l'établissement des priorités fondé sur les risques, du processus de planification et de la mise en œuvre globale de l'approche modernisée.

2.3.1. Gouvernance

Le Conseil des directeurs de la Direction générale de l'application de la loi, qui se compose de tous les cadres supérieurs et directeurs régionaux de la DGAL, approuve le PIAL. Les équipes de planification sont chargées d'élaborer les priorités et les projets en matière d'application de la loi pour la DALE et la DALF. Les équipes de planification sont représentées à l'échelle de la DGAL et les réunions et les décisions sont bien documentées. Dans l'ensemble, la gouvernance actuelle contribue à la mise en œuvre efficace de l'initiative. Toutefois, la collaboration et la mobilisation demeurent des domaines qui pourraient être améliorés. Récemment, deux postes de directeur exécutif ont été créés (un à la DALE et un à la DALF). Ces postes coprésident les équipes de planification du PIAL et leurs rôles et responsabilités ont été clairement établis. Les coprésidents sont chargés d'améliorer la compréhension, d'intégrer les commentaires opérationnels dans les plans de projet et de travailler avec les directeurs régionaux pour mettre en œuvre les projets. Le rapport de 2024 note que la nomination des deux coprésidents a été jugée positive. Cela a été confirmé lors d'entrevues indiquant que le rôle a contribué à accroître la prise en compte des perspectives opérationnelles. Cependant, certaines personnes ont la perception que le rôle des directeurs exécutifs ajoutait un niveau supplémentaire d'approbation, puisque les directeurs régionaux relèvent maintenant de ces postes.

2.3.2. Rôles et responsabilités

Une définition claire des rôles et responsabilités de chaque participant dans la mise en œuvre du processus de planification du PIAL est importante pour promouvoir la compréhension de l'IMAL et obtenir l'adhésion au changement.

Il se peut que les rôles et responsabilités n'aient pas été correctement définis (ou acceptés) au début de l'initiative de modernisation. Environ la moitié des répondants au sondage n'étaient pas d'accord pour dire que le processus du PIAL comportait des rôles et des responsabilités clairement définis au début de l'initiative. L'évaluation a relevé des tentatives visant à favoriser une meilleure compréhension des responsabilités pour chaque poste dans le processus. Par exemple, la DGAL a mis à jour le mandat des équipes de planification du PIAL afin de tenir compte des attentes et des responsabilités peu claires cernées durant la mise en œuvre. Bien que certaines améliorations aient été notées au fil du temps, il reste à clarifier certains rôles et responsabilités, car il y a encore une certaine incompréhension ou un certain désaccord à tous les niveaux pour diverses étapes du processus. Par exemple, la DGAL compte actuellement trois organismes de renseignement distincts (la Division du renseignement stratégique et de l'évaluation des risques [DRSER], le renseignement national et le renseignement régional). L'absence de rôles et de responsabilités clairs ont eu une incidence sur la communication, le caractère opportun de certaines mesures d'application, et, dans certains cas, a résulté dans le ciblage de sites non opérationnels.

De plus, le rapport de 2024 suggère de :

- Clarifier les rôles et responsabilités en matière de collecte des données sur les motifs de non-conformité.
- Définir les rôles des groupes du renseignement, de la DRSER et du renseignement national, notamment le processus d'aiguillage pour les renvois classés par risque.
- Définir davantage les rôles pour l'élaboration du plan de projet, la gestion de projet et la rétroaction.

Nous observons également que l'examen contient une recommandation visant l'élaboration d'une matrice Responsabilité, Approbation, Soutien, Consultation et Information, mais que la DGAL n'y avait pas donné suite au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation.

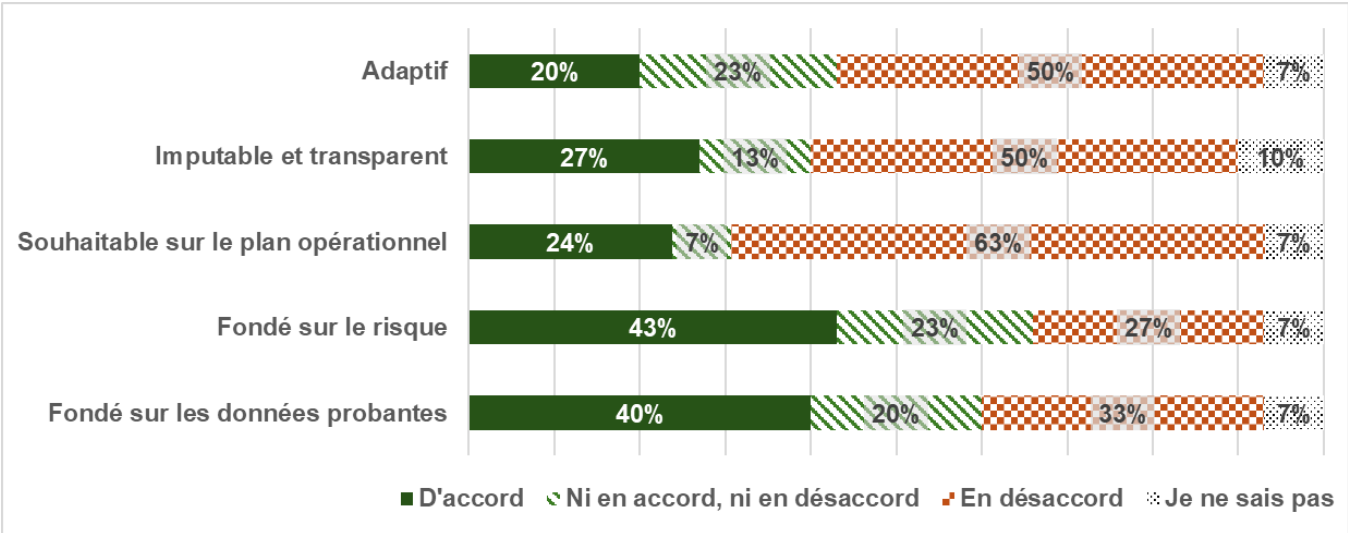
2.3.3. Flexibilité dans la prestation, collaboration, et inclusion des intervenants pertinents

La collaboration au sein de la DGAL et entre les partenaires est essentielle à chaque étape de l'élaboration et de la mise en œuvre du PIAL. Les personnes interviewées et les répondants au

sondage laissent entendre que la collaboration interne à la table de planification et dans le cadre de la fonction du renseignement n'a pas toujours été optimale.

Les résultats du sondage et des entrevues ont démontré qu'il existe un désaccord général sur le fait que le PIAL respecte les principes de pertinence opérationnelle, d'adaptation et de transparence (voir la Figure 3Figure 3 pour plus de détails). Cela a été attribué à la nécessité d'une amélioration de la collaboration au moyen d'une meilleure mobilisation opérationnelle et la prise en compte des intrants dans le processus. De la même façon, l'amélioration de la communication des résultats du PIAL au moyen de rapports de clôture et de consultations permettraient une meilleure compréhension et une plus grande transparence. Les personnes interviewées ont souligné le fait que l'initiative manquait de flexibilité pour pouvoir s'adapter aux défis liés à la mise en œuvre tout au long du processus. Les limites de l'adaptabilité sont liées au manque d'intégration des intrants opérationnels, au manque de reconnaissance des différences régionales dans la planification et à la capacité limitée des classements de risque à s'adapter aux risques émergents.

Figure 3 : Perceptions quant à la conformité du Plan intégré d'application de la loi à ses principes (n=30)



Remarque : Les catégories peuvent ne pas correspondre à 100 % en raison de l'arrondissement.

Les points de vue étaient partagés sur la mobilisation opérationnelle précoce et significative au cours du processus (EMR, ERO et plans de projets nationaux). L'intégration des commentaires et la validation des principales observations relatives aux produits (EMR, ERO) ont eu une incidence sur la mise en œuvre. Lors du sondage de la DGAL de 2023-2024, de nombreux membres de l'équipe de planification n'étaient pas d'accord pour dire qu'il y avait suffisamment de renseignements opérationnels dans l'élaboration des projets nationaux.

Certains ont mentionné que les bureaux régionaux de la DGAL avaient des contextes, capacités et des ressources variables et que ces réalités opérationnelles et le renseignement régional n'étaient pas toujours pris en compte.

Au fil du temps, la DGAL a mis en œuvre des mesures visant à faciliter une mobilisation et une collaboration opportunes et significatives avec la DPPN, les membres de l'équipe de planification du PIAL, le groupe des opérations d'application de la loi et d'autres intervenants et partenaires. Ces efforts sont axés sur les produits du renseignement stratégique (EMR et ERO) et les plans de projet nationaux. Les perspectives opérationnelles permettent de s'assurer que les plans de projet nationaux sont réalisables et exécutoires sur le plan opérationnel, que la portée des projets est adéquate et que tous les éléments requis sont en place. Par exemple, les groupes de travail nationaux sur la mise en œuvre des projets (qui comprennent des représentants des opérations) se réunissent maintenant chaque semaine au fur et à mesure que les plans de projets sont élaborés et chaque mois pendant la mise en œuvre afin de régler les problèmes pendant la prestation.

Les rapports internes suggèrent également que la mise en place de coprésidents du PIAL de la DALF et de la DALE est perçue comme une structure de mobilisation positive. En 2024-2025, la DPPN a instauré une réunion précoce des directeurs régionaux avant les réunions de planification annuelles de l'automne et il y a eu une plus grande présentation des projets régionaux et la présence de tous les directeurs régionaux à la réunion de planification de la DALF. On s'attend à ce que ces efforts permettent de s'assurer que les commentaires opérationnels sont pris en compte dans la planification et l'exécution des projets, ce qui favorisera l'efficacité du programme.

Bien que certaines améliorations soient notées, les résultats suggèrent que la collaboration au sein des équipes de renseignement peut être améliorée et mieux définie. Une coordination efficace entre le renseignement stratégique et le renseignement régional est cruciale pour l'inspection des entités et des cibles du projet. Cela comprend des transferts en temps opportun, une validation et un contrôle approfondis des cibles ainsi que la collaboration avec les agents pour appuyer les inspections.

2.3.4. Collaboration avec les autres directions générales d'ECCC

La DGAL pourrait améliorer les communications avec les autres directions générales d'ECCC, principalement en ce qui concerne la mobilisation en temps opportun et l'intégration de leur expertise. Les partenaires de la DGAL ont estimé que la mobilisation à l'égard de produits comme les EMR, les ERO et les projets nationaux pourrait être améliorée. Il est également noté que la DGAL aurait pu mieux communiquer les résultats des projets d'application de la loi aux directions générales partenaires, le cas échéant. Les ententes entre les directions

générales définissent le protocole de collaboration. Au moment de l'évaluation, le processus de planification du PIAL n'avait pas été intégré à toutes les ententes. De plus, il y avait un manque de clarté et de communication sur la façon dont les nouveaux règlements et autres processus d'établissement des priorités sont pris en compte par la DGAL dans la planification du PIAL.

La collaboration entre les experts de soutien de la Direction générale de la protection de l'environnement et les opérations de la DGAL était importante. La présence de représentants au sein des groupes de travail était essentielle pour les projets de la DALE et une collaboration positive a également été établie avec la DALF et le Service canadien de la faune au niveau régional.

2.3.5. Partenariats externes

La collaboration avec d'autres organismes d'application de la loi est importante pour appuyer une prestation optimale des services d'application de la loi. Les relations avec les organismes provinciaux et territoriaux sont essentielles à l'application des lois et des règlements fédéraux. La collaboration prend la forme d'opérations conjointes; de partage d'information, du renseignement et de données; et de renvois des cas soupçonnés de non-conformité en vue de mesures ultérieures, le cas échéant. La participation de la DGAL à des réunions en personne ou à des groupes de travail a été touchée par les récents changements apportés aux ressources en raison des contraintes budgétaires.

Les documents et les entrevues ont indiqué que la DGAL et les bureaux régionaux ont l'occasion d'améliorer leurs partenariats. Par exemple, la réciprocité dans l'échange de données et d'information est essentielle au maintien de bonnes relations avec les autres organismes d'application de la loi. Il est également important pour cerner les risques élevés de non-conformité dans les EMR. Les récents efforts visant à mobiliser les provinces et les territoires au niveau de la direction dans le cadre d'un forum annuel n'ont pas encore abouti à des ententes mises à jour ou nouvelles. Il est important de maintenir des ententes avec les partenaires et d'assurer le respect des politiques de traitement des données personnelles pour éviter les risques de violation; ce qui pourrait également avoir une incidence potentielle sur le succès des projets d'application de la loi. Cela comprend la réalisation d'évaluations des facteurs relatifs à la vie privée, en cours, afin que la DGAL soit en mesure d'évaluer les répercussions du programme sur les renseignements personnels. Il exige également l'examen d'une demande connexe visant à obtenir le statut d'organisme d'enquête en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* pour traiter les renseignements personnels (appliquée en 2022 et dont le résultat n'a pas encore été obtenu).

2.3.6. Inspections dans le cadre des projets nationaux

Les inspections sont un aspect crucial des activités d'application de la loi. Bien que la conduite des inspections soit demeurée essentiellement la même, l'IMAL a mis en place des inspections pour aborder les risques cernés dans les EMR et combler les écarts dans les taux de conformité et les risques dans certains domaines. Les plans de projets nationaux approuvés dans le cadre de l'élaboration du PIAL définissent la portée, l'approche, les procédures et les directives pertinentes pour les inspections à risque élevé qui doivent être effectuées au printemps.

A quelques exceptions près, les inspections ont été effectuées de façon uniforme conformément aux plans de projets nationaux. L'éclosion de la pandémie de COVID-19 a coïncidé avec le lancement de l'IMAL et la réalisation des inspections prévues à l'échelle nationale. La pandémie a entraîné des répercussions sur les opérations sur le terrain et le soutien aux laboratoires. Cette situation a entraîné des retards dans les projets nationaux et fait en sorte que de nombreux projets se déroulaient simultanément pendant deux ans, car de nouveaux projets ont été proposés, alors que les projets retardés étaient toujours en cours.

La DGAL devrait continuer à renforcer les facteurs habilitants pour l'exécution des inspections dans le cadre des projets nationaux. La moitié des répondants n'étaient pas d'accord pour dire que les outils appropriés, comme l'orientation, les politiques et la technologie, étaient en place et opérationnels pour appuyer la prestation. Nous avons observé des cas où une planification ou une orientation plus claire en matière de portée, d'exhaustivité et du budget pourrait être faite dans les plans de projet nationaux. Il a été également suggéré qu'il pourrait être avantageux d'envisager de piloter les inspections en rapport avec les plans de projets nationaux.

L'évaluation a permis de cerner les possibilités d'améliorer l'orientation générale, notamment les politiques et la technologie à l'appui des inspections. Ce travail pourrait comprendre la mise à jour du manuel opérationnel de la DGAL et des politiques connexes, ainsi que la suggestion d'une mise à jour du document actuel « Comprehensive Outline for Regulatory Enforcement » (plan détaillé d'application de la réglementation) pour la DALE afin d'orienter les agents dans des activités d'application de la loi qui soient cohérentes.

2.3.7. Collecte de données d'inspection et saisie dans GAVIA

La saisie en temps opportun de données d'inspection de haute qualité et complètes dans la base de données de GAVIA a posé des défis pendant la mise en œuvre de la modernisation et demeure une préoccupation constante. Les données tardives ou incomplètes dans GAVIA ont une incidence sur la capacité d'une région et/ou de la direction générale à planifier, surveiller, ajuster et faire rapport des projets d'application de la loi. Bien que des lignes directrices sur la

saisie de données et les délais prévus aient été établis, l'application par les opérations d'application de la loi n'est pas toujours conforme. Malgré la désignation d'un point de contact à l'administration centrale de la DALF et d'un groupe de travail sur la saisie des données en octobre 2024 pour faciliter la saisie systématique des données, les efforts visant à améliorer l'assurance et le contrôle de la qualité afin de vérifier le caractère opportun et la qualité des données saisies dans GAVIA demeurent importants. En 2024-2025, le déploiement de GAVIA 2.0 et du bureau mobile devrait améliorer les pratiques de gestion de l'information. Cependant, il sera important d'assurer le soutien du personnel, de fournir de la formation et de mettre à jour la documentation pendant cette transition.

Dans le cadre de certaines inspections de projets nationaux, les AAL peuvent être chargés de recueillir des données au moyen de questionnaires et de rapports du renseignement sur le site, ce qui comprend la détermination des raisons de la non-conformité. Notre examen des documents internes a révélé que l'on avait recommandé d'utiliser les listes de vérification et les rapports de renseignements sur le site pour améliorer la collecte d'information et de renseignements, ainsi que pour améliorer la qualité et l'uniformité des données pour la DALF et la DALE. Étant donné que les données sont essentielles à l'amélioration du classement des risques, une gestion incohérente de l'information nuit à la logique et à l'application de la méthodologie fondée sur le risque.

Les AAL demeurent préoccupés par leurs pouvoirs de collecte et les ramifications possibles de leur participation à cette collecte de données en cas de procédures judiciaires. Par conséquent, l'information n'a pas toujours été recueillie par certains AAL qui effectuaient des inspections et qui estimaient également qu'il y avait un manque de clarté quant à savoir si et comment les données recueillies étaient utilisées. Le rapport de 2024 recommande une décision sur ce rôle. En réponse, la DPPN envisage d'élaborer une formation sur les pouvoirs de collecte. La formation devait être dispensée en 2024-2025, mais elle n'était pas disponible au moment de la rédaction du présent rapport.

2.3.8. Compétences, formation et connaissances pour établir les priorités et planifier les inspections

Dans le cadre du cycle de planification annuel, le service NDGPA, l'équipe responsable de la formation au sein de la DGAL, tient compte des besoins en matière de formation et les harmonise avec les plans à venir. Pour appuyer les projets nationaux, une formation sur la réglementation de la DALE peut être élaborée dans certains cas et mise en œuvre en quelques mois à l'intention des AAL de partout au Canada. Bien que la collaboration avec le service NDGPA visant à déterminer les priorités en matière de formation ait donné de bons résultats, elle doit continuer d'assurer la rapidité d'accès aux formations et leur disponibilité

pour les projets nationaux, au besoin, ainsi que d'autres formations avancées. Par exemple, les répondants aux entrevues et au sondage de la DALF ont mentionné que la capacité, le soutien, la formation et l'orientation pourraient être accrus dans le cas des techniques d'enquête spéciales et des politiques pour déterminer les contrevenants à risque élevé et les réseaux criminels potentiels.

En tant que généraliste dans les inspections et les enquêtes, la DALE dispose d'un grand nombre de réglementations dans différents contextes régionaux qui peuvent également s'avérer complexes à surveiller, ce qui pose des défis du point de vue des connaissances et de l'application. Les directeurs régionaux dirigent actuellement une étude nationale de la DALE concernant les inspections reliées aux règlements. Au cours de nos visites sur place, les agents ont mentionné que les AAL principaux sont une ressource à consulter avant une inspection. La détermination des occasions continues de mobiliser les AAL principaux sera avantageuse pour la planification et la mise en œuvre des projets.

2.3.9. Soutien des laboratoires et des experts

Les AAL comptent sur le soutien administratif, le soutien d'experts et le soutien des laboratoires pour mener les inspections et les opérations d'application de la loi. Environ la moitié des répondants au sondage n'étaient pas d'accord avec l'énoncé selon lequel les mécanismes appropriés étaient en place pour appuyer l'exécution des projets.

Le principal problème identifié concernait le soutien des laboratoires. Les AAL prélèvent et envoient souvent des échantillons à des fins d'analyse en laboratoire afin de confirmer la non-conformité soupçonnée et prendre les mesures appropriées en fonction des résultats. Les répondants aux entrevues et au sondage étaient d'avis que la capacité des laboratoires de la DGST était parfois insuffisante, ce qui a eu une incidence sur la capacité d'intervenir en temps opportun et d'atteindre efficacement les objectifs d'application de la loi. La coordination avec la DGST pour confirmer la capacité des laboratoires s'est apparemment améliorée au cours du cycle du PIAL.

2.3.10. Rapport de clôture

Les rapports de clôture des projets nationaux sont conçus pour analyser et partager les résultats des inspections et les leçons apprises, notamment les améliorations possibles du classement des risques. Les rapports de clôture ont souvent été retardés et le rapport de 2024 recommande qu'ils soient complétés dans les 60 jours suivant l'achèvement du projet. À ce jour, sept des 27 projets nationaux de la DALE ont fait l'objet de rapports de clôture et un sur sept rapports a été produit pour des projets nationaux de la DALF. L'achèvement des rapports de clôture peut être entravé par la capacité interne et d'autres facteurs. L'incapacité d'achever

un rapport en temps opportun a une incidence sur la production et le partage des connaissances dans l'ensemble du réseau.

Les rapports de clôture sont présentés aux équipes de planification du PIAL et au Conseil des directeurs de la Direction générale de l'application de la loi. En raison de la nécessité d'améliorer la compréhension et la transparence des résultats, les rapports de clôture de projet devraient également être partagés à l'échelle de la DGAL afin de communiquer les leçons apprises au personnel des opérations et du renseignement. Il serait également utile de partager les résultats ou les leçons apprises avec les partenaires internes et externes pertinents, le cas échéant. Enfin, la phase de rétroaction du cycle du PIAL n'a pas été entièrement réalisée et, par conséquent, l'amélioration des EMR a été retardée.

2.4. Gestion du changement

Principales observations : Compte tenu de l'importance du changement qu'elle représente, l'Initiative de modernisation de l'application de la loi a nécessité l'engagement et l'investissement de la haute direction pour canaliser le changement. Bien que des progrès aient été observés, la Direction générale de l'application de la loi a encore des possibilités d'améliorer la mise en œuvre en assurant l'optimisation de la compréhension et du respect des objectifs, des structures de gouvernance, des rôles et responsabilités et des processus.

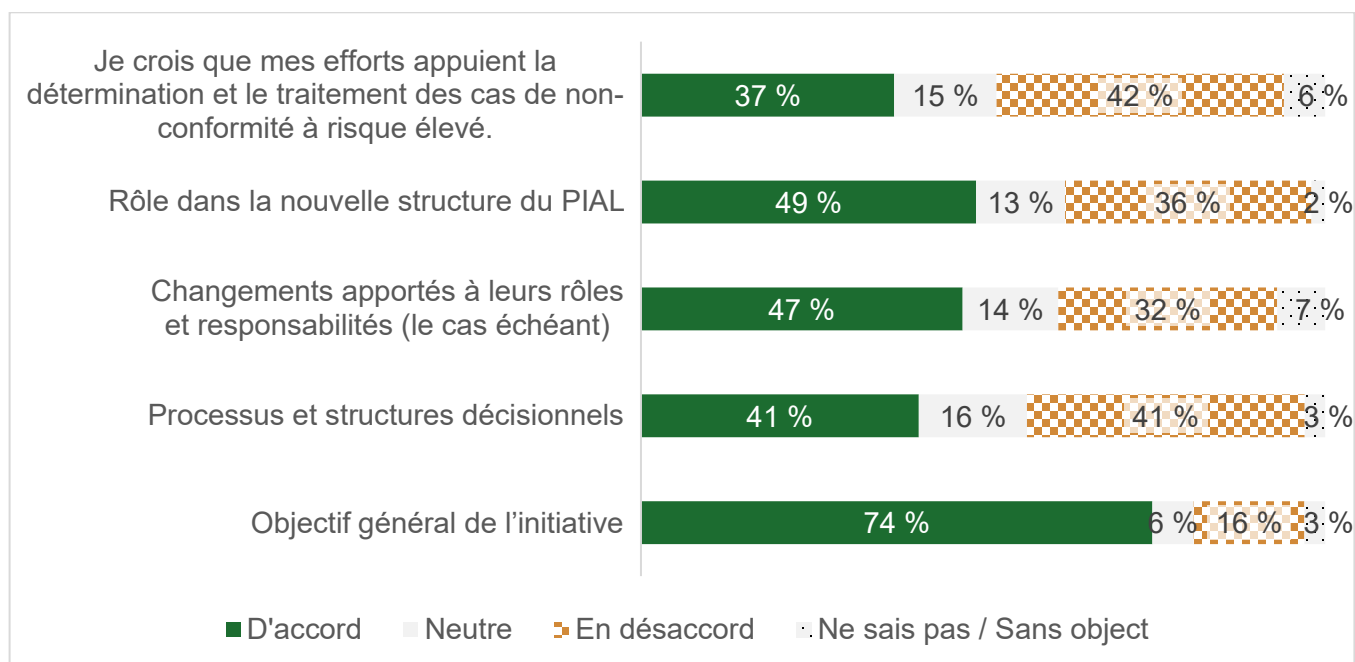
Plusieurs personnes interviewées sont convenues de la nécessité et de l'utilisation d'une approche fondée sur le risque pour prioriser les activités d'application de la loi. La mise en œuvre de l'IMAL a marqué un virage vers une approche de planification annuelle centralisée et axée sur les risques. Par conséquent, on s'attendait à ce que des consultations exhaustives avec tous les intervenants clés (internes et externes), les activités de sensibilisation et les processus de gestion des enjeux soient en place pour appuyer la mise en œuvre de l'IMAL. À cette fin, la DGAL a élaboré dès le départ une stratégie de consultation qui comprenait des réunions avec divers groupes; des groupes de travail et d'experts composés d'employés opérationnels, d'experts en la matière et de partenaires externes pour éclairer l'élaboration des EMR. La DGAL a également fait connaître la nouvelle approche au sein de l'équipe chargée de la planification du PIAL et du Conseil des directeurs de la Direction générale de l'application de la loi, et a partagé des renseignements dans plusieurs formats et canaux numériques afin de sensibiliser l'ensemble de la DGAL dès sa création. Depuis, la DPPN a également créé et modifié des documents sur les processus, des modèles, des lignes directrices et le mandat du PIAL afin d'améliorer la compréhension et d'atténuer les incertitudes.

Le défi de la gestion du changement a peut-être été sous-estimé, car il s'est avéré difficile d'obtenir l'adhésion des employés à l'échelle de la direction générale. Parmi les problèmes soulevés au cours de l'évaluation, mentionnons l'inefficacité des communications, le manque perçu d'engagement significatif et l'absence de mécanismes de rétroaction pertinents; ceux-ci ont contribué au défi d'obtenir l'adhésion.

Cette situation peut s'expliquer en partie par le fait que le début de la pandémie de COVID-19 a coïncidé avec le déploiement de l'IMAL. Le passage au modèle de travail presque entièrement à distance a eu une incidence sur la quantité d'outils de gestion du changement qui pouvaient être utilisés, ce qui a entraîné des répercussions sur les efforts de gestion du changement et a suspendu certains éléments de mise en œuvre du projet. Cela dit, l'évaluation a permis de constater que le programme s'est poursuivi par des mesures visant à faciliter le changement au cours de la période d'évaluation. Par exemple, la DPPN a organisé trois évaluations externes entre 2021 et 2024 pour obtenir des conseils sur les améliorations qui pourraient être apportées au processus et a mené des sondages auprès des équipes de planification de la DALE et de la DALF au cours des deux dernières années afin de comprendre leurs points de vue et leurs préférences. Bien que les personnes interviewées aient noté une certaine augmentation du niveau de soutien, les données indiquent qu'il y a encore des domaines où la compréhension et l'entente pourraient être améliorées.

D'après le sondage d'évaluation, la plupart des répondants (74 %) ont indiqué qu'ils comprenaient l'objectif global de l'initiative, tandis que dans d'autres domaines, les réponses indiquaient des points de vue partagés au sujet de leur compréhension du processus et des structures décisionnels et de la place de leur rôle dans le nouveau processus de planification fondé sur le risque.

Figure 4 : Réponses du sondage sur la compréhension et la sensibilisation au processus du Plan intégré d'application de la loi axé sur les risques (n=116)



2.5. Cadre de mesure du rendement

Principales observations : La qualité et la saisie en temps opportun de l'entrée de données ainsi que la fiabilité de l'information sur le rendement sont demeurées des domaines sujet à amélioration, en particulier au sein de la Direction de l'application de la loi sur la faune. Bien que plusieurs mesures aient été mises en place pour régler ces problèmes, la Direction de l'application de la loi sur la faune a encore la possibilité de définir clairement et de mettre à jour les mesures du succès par rapport aux résultats de l'initiative dans sa stratégie de mesure du rendement.

La stratégie de mesure du rendement pour l'initiative est décrite dans plusieurs documents. La DALE a adapté sa stratégie de mesure du rendement à l'approche axée sur le risque, tandis que la DALF peut encore s'améliorer dans ce domaine.

Il existe de l'information sur le rendement par rapport aux résultats attendus pour les mesures de la DALE, sauf dans le cas d'une des mesures qui n'a pas encore de cible en place. Une autre des cibles avait été modifiée pour être nettement inférieure à la valeur initiale. Ce changement a été effectué pour tenir compte des défis opérationnels de l'époque, qui ont eu une incidence sur la proportion d'inspections portant sur des risques élevés. Enfin, des

mesures internes sont également documentées pour faire le suivi du rendement et appuyer la prise de décisions, comme les taux de détection au niveau des projets.

La DALF doit harmoniser, mettre à jour et définir des mesures par rapport aux résultats et aux cibles prévus. L'information sur le rendement était limitée parce que certains résultats n'avaient pas été mis à jour pour refléter l'approche fondée sur les risques ou qu'il fallait apporter d'autres ajustements afin de mieux rendre compte des activités fondées sur les risques.

Par ailleurs, aucun résultat à long terme n'a été défini pour la DALF. Tout comme la DALE, la DALF fait également le suivi des renseignements supplémentaires sur le rendement pour éclairer la prise de décisions à l'interne, comme les taux de détection des résultats des projets nationaux. Il est apparu que les inspections en masse avaient une incidence sur les taux de détection au niveau du projet et, bien qu'une méthodologie permettant de mieux calculer les taux pour ce type d'inspection ait été mise en œuvre, des documents internes indiquent que la méthodologie uniforme pour l'entrée de données entre les régions pourrait toujours être améliorée. De plus, en raison du changement dans la façon dont le temps et les ressources sont affectés aux inspections dans le PIAL, il faut déployer davantage d'efforts pour calculer pleinement la mesure dans laquelle le temps est consacré aux activités axées sur les risques.

Les entrevues suggèrent qu'il est nécessaire d'améliorer la compréhension des cibles et des résultats de l'initiative, notamment les mesures du rendement en place. Par exemple, une analyse plus exhaustive de la gravité des infractions et des mesures d'application découlant des projets nationaux pourrait apporter plus de nuance quant à la non-conformité détectée. Cette analyse se fait au moyen des rapports de clôture. Le manque de connaissance des résultats suggère qu'il pourrait y avoir plus de communication et de partage des rapports de clôture avec les intervenants internes et externes de la DGAL, au besoin. En mai 2024, la DPPN s'est engagée à assurer l'intégrité des données en modifiant les mesures de rendement afin de créer un processus d'établissement de rapports rigoureux, qui n'était pas disponible au moment de l'évaluation.

Bien que l'initiative ait amélioré les rapports et les outils de collecte d'informations sur le rendement, la fiabilité des données a posé des défis qui pourraient avoir une incidence sur la capacité des différentes équipes à produire des renseignements fiables sur le rendement. Cependant, les personnes interviewées et les répondants du sondage ont indiqué que l'information sur le rendement recueillie présentement est toujours suffisante pour s'acquitter des responsabilités et orienter la prise de décisions.

La DGAL recueille, analyse et communique régulièrement des renseignements sur le rendement, incluant :

- le Rapport statistique annuel de la DGAL;
- la surveillance en temps réel des résultats de l'application de la loi au moyen de quatre tableaux de bord Power BI pour la DALF et la DALE;
- les tableaux de bord de GAVIA adaptés aux différents utilisateurs;
- les rapports trimestriels du PIAL pour le suivi des progrès, entre autres.

Les rapports trimestriels du PIAL font le suivi des progrès accomplis par rapport aux inspections prévues et mettent en évidence les défis régionaux. Les rapports de mi-parcours sur l'initiative ont été positifs, partageant les résultats et faisant le suivi des progrès. Cependant, les progrès accomplis dans 62 zones, secteurs et espèces à risque élevé identifiés pourraient faire l'objet d'un suivi et de rapports afin de fournir un tableau plus global.

Enfin, la DGAL a créé quatre tableaux de bord Power BI pour la DALE et la DALF afin de surveiller les données d'application de la loi en temps quasi réel conformément aux exigences de la classification Protégé B. Un récent sondage de la DGAL suggère qu'une formation supplémentaire sur Power BI pourrait améliorer les compétences et les connaissances des membres de l'équipe de planification du PIAL.

2.6. Efficacité - Atteinte des résultats escomptés

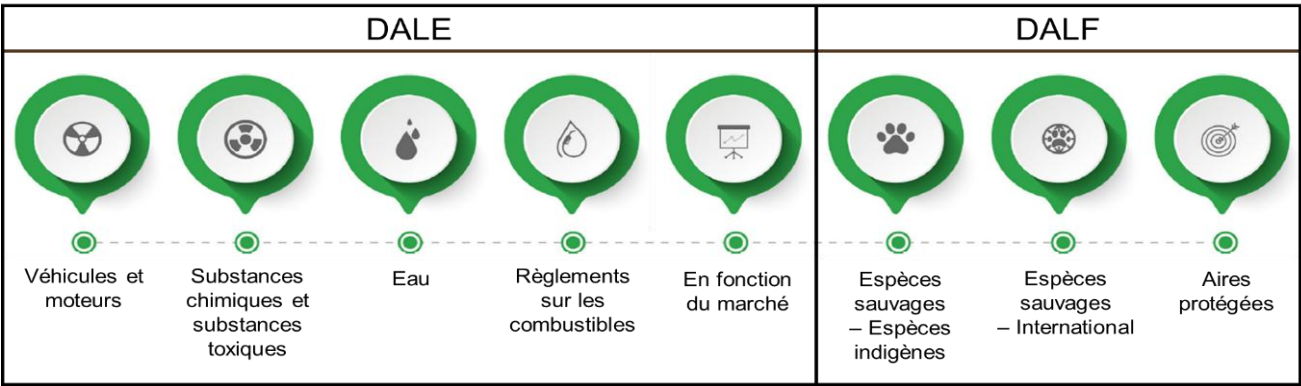
Principales observations : L'évaluation a permis de constater que des progrès ont été accomplis pour atteindre les résultats escomptés et les principaux extrants. L'un des accomplissements majeurs a été la mise au point d'un ciblage en temps réel des cas de non-conformité dans les échanges commerciaux.

2.6.1. Résultat escompté : Les formes de non-conformité à risque élevé sont identifiées pour appuyer le mandat pancanadien d'ECCC.

Réalisation des évaluations des risques associées au mandat d'ECCC

L'initiative de modernisation comprenait la réalisation d'EMR stratégiques pour toutes les lois et tous les règlements relevant du mandat d'ECCC. La DGAL est en voie d'atteindre son objectif consistant à classer tous les risques liés aux lois, aux règlements et aux instruments d'ECCC d'ici 2025-2026. À ce jour, la DGAL a identifié 62 aires, secteurs, et espèces à risque élevé au moyen de ces produits de renseignements fondés sur des données. Il reste encore des domaines à évaluer et des risques à aborder.

Figure 5 : Domaines d'application des évaluations des menaces et des risques



En plus de réaliser les EMR pour les secteurs relevant du mandat d'ECCC, l'initiative a été conçue pour que les évaluations des risques soient améliorées selon un cycle de trois à cinq ans. La DGAL accuse présentement du retard dans la mise en œuvre de cette exigence en raison de divers facteurs détaillés plus en profondeur dans le présent rapport. Le manque de rapidité de l'amélioration des EMR pourrait faire en sorte que la DGAL ne prenne pas de décisions fondées sur des renseignements à jour. Bien que la DALE ait mis à jour les plans (malgré des retards importants) pour réviser les EMR dont elle est responsable, la stratégie de mise à jour des EMR de la DALF n'est toujours pas claire.

Prendre des mesures dans les secteurs à risque élevé

Dans le cadre de la mise en œuvre du PIAL, la DALE a déclaré avoir mené 27 EMR nationales fondées sur des projets d'inspection de collecte de données achevés au cours de la période d'évaluation, y compris 758 inspections axées sur les risques. La DALF a mené 7 projets nationaux et 2 224 inspections à risque élevé. Comme il est mentionné à la [section 2.3 sur la prestation](#), bien que les inspections de projets nationaux aient été en grande partie mises en œuvre, plusieurs projets ont connu des retards dans leur mise en œuvre en raison de la pandémie de COVID-19 et d'autres facteurs.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent une certaine amélioration dans la détection et le traitement de cas de non-conformité à risque élevé. Le pourcentage d'inspections basées sur les risques de la DALE qui ont révélé une non-conformité à la réglementation a atteint son objectif « de plus de 13 % » au cours de chacune des quatre années de la portée de l'évaluation.

De 2022 à 2024, il y a eu une augmentation de 26 % à 38 % des événements prévus par la DALF relevant des cas de non-conformité.¹ La DGAL a modifié l'objectif de non-conformité, car il était irréaliste (60 %). Un nouvel objectif doit être établi sur la base d'une moyenne sur trois ans. Étant donné qu'il n'y a que deux années de données disponibles, l'objectif n'a pas été défini au moment de l'évaluation. Par conséquent, seules des conclusions limitées pourraient être tirées.

Nous avons également trouvé des preuves de l'existence de nouvelles technologies et techniques dans le cycle du renseignement, ainsi que de l'application d'outils de gestion des risques dans d'autres secteurs d'inspection de la DALE pour mieux cibler les cas de non-conformité à risque élevé. La création de la BDEC et l'EEC a été l'une des principales réalisations. Ces outils ont été déterminants pour transformer des volumes élevés de données, auparavant sous-analysées et utilisées, reçues sur les importations et les exportations en renseignements exploitables. Les rapports indiquent qu'ils ont aidé à repérer les importations/exportations non conformes et certains prédictors de non-conformité, comme certains renseignements fournis dans une déclaration au moment de l'importation ou de l'exportation du produit réglementé. De plus, les outils peuvent permettre de cerner les risques actuels et émergents dans un secteur à risque élevé en raison de la connaissance croissante du système découlant de multiples itérations de projets. À l'avenir, la DGAL a l'intention d'utiliser ces conclusions pour améliorer les modèles de prévision afin de mieux cibler la non-conformité et d'établir de scénarios de contrevenants potentiels.

Il convient de noter que la DGAL n'a pas entrepris d'évaluations pour analyser et atténuer les risques de la BDEC et l'EEC, telles qu'une évaluation de sécurité, une évaluation d'impact algorithmique ou une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. Toutefois, au moment de la rédaction du présent rapport, la DGAL a indiqué que les travaux étaient en cours.

Établir les taux de conformité

L'IMAL visait à établir des taux de conformité au sein de la DALE en raison des écarts dans les taux de détection pour toutes les lois et tous les règlements d'ECCC. Des taux de détection et les projets de collecte d'information ont donc été conçus pour obtenir plus de renseignements et déterminer le niveau de risque et/ou de conformité dans des secteurs moins connus. En 2023-2024, cinq des six secteurs à risque élevé avaient un taux de conformité établi, en voie d'atteindre la cible établie d'ici 2025-2026.

¹ L'indicateur n'a été défini qu'en 2022, donc évalué pour les deux dernières années de la période d'évaluation.

L'initiative visait à obtenir des niveaux de détection plus robustes au moyen d'inspections visant à confirmer la conformité d'un échantillon d'entités réglementées. Cependant, la randomisation ou l'utilisation de larges échantillons d'inspection ont constitué un obstacle au processus de mise en œuvre. Par conséquent, le niveau de non-conformité détecté pourrait être surestimé.

De plus, bien que les projets aient visé à documenter les raisons sous-jacentes de la non-conformité, les rapports de clôture suggèrent que cette information n'était pas toujours consignée de manière uniforme. Le fait que les inspections ne soient pas effectuées en fonction de la qualité et de la portée des plans, y compris la non-inclusion de rapports de renseignements sur le site, empêche la confirmation du classement des risques et nuit à la planification future. Concrètement, cela contribue à retarder l'amélioration des EMR et l'obtention de renseignements fiables.

Opinions concernant l'atteinte de ce résultat escompté

Bien que des progrès aient été accomplis dans l'identification des cas potentiels de non-conformité aux lois et règlements à risque élevé, les répondants au sondage avaient des opinions partagées sur les résultats de la méthodologie utilisée. Selon les résultats du sondage, 37 % des répondants ont indiqué que leurs efforts avaient contribué à cerner et à traiter la non-conformité à risque élevé. D'une part, les entrevues ont mis en évidence le manque de résultats de certains projets nationaux en rapport avec l'identification des cas de non-conformité à risque élevé ou les infractions importantes menant à des mesures d'application de la loi. D'autre part, la BDEC et l'EEC étaient considérés précieux. Une meilleure communication des progrès par rapport aux indicateurs et aux résultats du projet pourrait être nécessaire pour améliorer la compréhension commune des résultats.

2.6.2. Résultat escompté : transition dans la planification des inspections et allocation des ressources pour cibler les risques les plus élevés

Les entrevues ont confirmé que la transition dans la planification des inspections et l'affectation des ressources pour cibler les risques les plus élevés a commencé. La DALE a constaté une augmentation du pourcentage d'inspections planifiées menées en vertu de règlements jugés à risque élevé au cours de la période d'évaluation. L'objectif initial pour cet indicateur de rendement était de 40 % pour les inspections prévues d'ici 2025. L'objectif a été modifié dans le profil d'information sur le rendement à plus de 10 % par année et pour établir une base de référence d'ici 2025-2026. La DALE a atteint l'objectif modifié de « plus de 10 % » au cours de trois des quatre années.

La DALF ne dispose pas d'indicateur de rendement pour ce résultat attendu. Une analyse récente montre que la DALF a augmenté le nombre d'inspections planifiées effectuées plutôt

que de simplement répondre à des incidents depuis 2019-2020, ce qui suggère un éloignement de la tendance historique au travail réactif de 50 % à 70 % au sein de la Direction.

Les rapports de la DGAL suggèrent que le changement apporté par la DALF aux inspections prévues reflète la mise en œuvre du PIAL et l'approche fondée sur les risques. Depuis 2020-2021, le pourcentage d'inspections planifiées par la DALF représentait plus de 64 % des inspections chaque année, avec un pic de 9 198 inspections prévues (91 %) menées en 2023-2024. Le nombre d'inspections prévues par la DALF a constamment augmenté de 180 % par année en moyenne. Bien qu'il y ait une augmentation observée des inspections planifiées, les rapports indiquent également que certains secteurs à faible risque et certains types d'inspection (inspections groupées) continuent à faire l'objet d'une attention particulière. Les inspections groupées ont continué d'augmenter depuis 2018-2019. Comme il a été mentionné précédemment, la DALF devrait poursuivre ses efforts pour améliorer le suivi des opérations en fonction des risques.

Au cours de cette transition, le personnel de la Direction générale de la protection de l'environnement s'est dit préoccupé par le fait que le nouveau type d'inspections nuit à la capacité de la DGAL de traiter les renvois liés à une non-conformité potentielle. Bien que la DGAL soit censée répondre à ces renvois dans le cadre de ses inspections réactives annuelles, les partenaires de la Direction générale de la protection de l'environnement sont préoccupés par le fait que les nouvelles inspections fondées sur les risques réduisent les ressources consacrées à ce type d'activité. Cela pourrait potentiellement entraîner des cas de non-conformité non détectés.

2.6.3. Résultat escompté à long terme : Le risque de non-conformité est réduit

Bien que les mesures de rendement fussent être décrites dans une deuxième phase de l'IMAL, des documents internes indiquent qu'il existe présentement deux mesures pour déterminer si le risque de non-conformité est réduit :

- Une analyse avant/après des dossiers d'application de la loi existants, et
- Une nouvelle analyse coûts-avantages.

Bien que la DALE ait établi la stratégie de mesure, les indicateurs pour mesurer ce résultat doivent encore être définis en ce qui concerne la DALF.

Le personnel de la DGAL examine les dossiers de gestion des cas pour déterminer où les inspections de suivi ont permis de constater des niveaux réduits de non-conformité à la suite des mesures d'application de la loi pour la DALE. Au cours de la période d'évaluation, la DGAL

a atteint la cible de « plus de 60 % » de conformité vérifiée des infractions non résolues lors des inspections de suivi.

Le risque de non-conformité étant l'un des principaux moteurs des opérations de la DGAL, la DGAL est également préoccupée par l'efficacité de ses opérations. La DGAL innove en élaborant un modèle d'analyse coûts-avantages pour analyser les résultats des mesures d'application de la loi par rapport aux coûts nécessaires à la prise de décisions en matière de priorités. Au moment de l'évaluation, un cadre conceptuel préliminaire a été proposé et des documents suggèrent qu'il restait plusieurs étapes à franchir avant que le modèle ne soit considéré comme viable.

Le Centre de données d'entreprise

L'initiative du Centre de données d'entreprise et Power BI s'aligne sur les stratégies d'analyse numérique et de données d'ECCC et sur la *Politique sur les services et le numérique* du Conseil du Trésor qui visent à optimiser la gestion des données dans le but de traiter les données comme un actif stratégique pour l'amélioration du rendement, de la responsabilisation et/ou de l'innovation.

Avant la modernisation, les données sur l'application de la loi n'étaient pas entièrement utilisées pour appuyer les opérations et la prise de décisions. Pour améliorer cette situation, la DGAL a entrepris un projet de Centre de données d'entreprise afin d'améliorer la gouvernance et la gestion des données et d'alimenter l'analyse des risques futurs pour cibler les cas de non-conformité. Ce projet devait fournir une plateforme de données infonuagiques à l'échéance de mars 2024. Au moment de l'évaluation, la plupart des extrants ont été exécutés et un seul de ses quatre objectifs fondamentaux a été entièrement atteint.

Le tableau 1 ci-dessous présente les principaux objectifs du Centre de données et les progrès réalisés au moment de l'évaluation.

Tableau 1 : Progrès par rapport aux objectifs du projet Centre de données d'entreprise

Objectif	Statut
Les intervenants de la DGAL sont en mesure d'accéder aux données et à l'information dans un environnement infonuagique protégé B et de les utiliser.	Atteint
Les agents de la DGAL ont accès à une solution de données pour les besoins opérationnels.	Partiellement atteint
Les données provenant de sources importées ou connectées sont conservées et nettoyées pour éviter les doublons.	Partiellement atteint
Améliorer l'analyse et la production de rapports sur les données, la sécurité renforcée des agents et l'efficacité opérationnelle pour une application plus large, plus prévisible et uniforme des lois administrées par ECCC.	Partiellement atteint

Le projet Centre de données d'entreprise a rencontré des défis. Il s'agit notamment de l'absence d'une portée et des livrables clairement définis, du suivi des renseignements financiers et des retards dans le nettoyage des données. Certaines mesures correctives ont été prises et, étant donné que le projet n'a pas été achevé dans les délais initiaux, la date de fin a été reportée à mars 2025. Le retard dans la mise en œuvre du projet n'a pas entraîné de risques ou de problèmes importants en ce qui concerne la gestion de l'information.

Une fois terminé, le Centre de données d'entreprise permettra à la DGAL de tirer parti d'applications comme les outils géospatiaux et les capacités de traitement. On prévoit que la DGAL devra mettre à jour sa stratégie en matière de données afin d'optimiser l'utilisation des applications modernes.

2.6.4. Le laboratoire d'informatique judiciaire

L'IMAL a financé la construction du laboratoire d'informatique judiciaire à Montréal, au Québec, qui a ouvert ses portes au début de 2022. Les services fournis par le laboratoire comprennent l'acquisition, la récupération, l'analyse et la conservation de preuves électroniques à l'appui des enquêtes et des poursuites éventuelles. Le personnel du laboratoire apporte son aide en effectuant des recherches sur les appareils électroniques et en sécurisant les données, par exemple en désactivant l'accès à distance. Ils fournissent une

trousse d'examen à l'enquêteur, un rapport final pour la poursuite et répondent aux questions au besoin. Les personnes interviewées ont exprimé leur appréciation de l'excellente capacité technologique et de l'équipement, ainsi que de la formation hautement spécialisée (plus de 640 heures) offerte aux agents désignés qui travaillent au laboratoire pour obtenir une certification en tant qu'examineurs en informatique judiciaire. La DGAL a également entrepris un examen de son cadre de politiques et de procédures afin d'assurer la protection des renseignements personnels et la conformité du laboratoire. Une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée devrait être prévue après l'achèvement des deux autres évaluations des facteurs relatifs à la vie privée de la DGAL en cours.

Présentement, le laboratoire n'offre pas la gamme complète de ses services en raison notamment de difficultés liées à la dotation et au maintien en poste. Il y avait un seul membre actif du personnel en mars 2024. Les personnes interviewées ont relevé des facteurs qui contribuaient à ces défis. Par exemple, l'incapacité à travailler de la maison pendant la pandémie a entraîné une hausse du taux de départ des employés et les salaires concurrentiels offerts dans le secteur de l'application de la loi expliquent en partie la situation. Bien que des partenariats avec d'autres organismes fédéraux d'application de la loi et des ajustements à la classification de ces postes aient été explorés, la DGAL fait toujours face à d'importantes pénuries de personnel de laboratoire.

En raison de la situation actuelle du laboratoire, la DGAL fait face à des risques et à des coûts plus élevés. La direction générale a dû recourir à des services judiciaires numériques de tiers, qui sont coûteux, lents et tributaires de leur disponibilité. Ces services sont essentiels au traitement de la preuve numérique dans les poursuites. La demande pour ces services devrait augmenter, ce qui pourrait accroître encore davantage le risque.

Il nous a été rapporté que la DGAL a entamé des discussions avec la Direction générale des ressources humaines pour tenter de trouver des solutions à l'optimisation du laboratoire. Cependant, des actions concrètes demeurent à être mise en place et toutes les options pour répondre aux besoins de la DGAL pour ce genre de services devraient être considérées.

2.6.5. Amélioration de la coopération et de l'harmonisation entre les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et autochtones

La protection de l'environnement du Canada est une responsabilité partagée entre les gouvernements fédéral, provinciaux, et territoriaux et les homologues autochtones.

L'importance de réaffirmer et de rétablir les partenariats existants après les répercussions de la pandémie sur les opérations a été une préoccupation clé soulevée lors des consultations sur le plan stratégique quinquennal de la DGAL et d'autres examens. Par conséquent, la DGAL a visé à mettre en œuvre un forum annuel des cadres afin de mieux coopérer,

d'échanger de l'information et peut-être de réduire le chevauchement avec les autres ordres de gouvernement. Ce forum est complémentaire de la coopération opérationnelle existante dans les régions et au niveau des agents. Bien qu'une certaine coopération et un certain échange d'information avec les provinces et les territoires aient eu lieu dans le cadre de plusieurs réunions annuelles entre 2019 et 2022, le forum est actuellement suspendu. Les informateurs clés ont fait remarquer que, bien qu'il s'agisse d'un forum positif pour l'échange de renseignements et de priorités, le forum n'a pas encore pris d'engagements fermes ou mis à jour des ententes sur la clarification des mandats, le partage des coûts et le partage de l'information à ce jour.

À l'heure actuelle, il est important de noter que des approches conjointes en matière d'application de la loi avec les collectivités autochtones sont également explorées et élaborées. Le Cadre de politique stratégique autochtone de 2019 de la DGAL et le Plan stratégique quinquennal pour les Autochtones de 2021 ont souligné la nécessité d'accroître les efforts visant à mobiliser, à coopérer et à remplir les obligations, ainsi qu'à faire progresser la réconciliation. La DGAL reconnaît également l'importance d'améliorer les lignes directrices et les outils nécessaires aux opérations d'application de la loi qui ont été élaborés au cours de la période d'évaluation.

Un portail sur la mobilisation des Autochtones de la DGAL destiné à centraliser les outils d'orientation, de formation et de communication à l'intention des AAL a été créé. Il vise à améliorer la collaboration avec les communautés autochtones ainsi qu'à mettre à disposition une nouvelle gamme de produits et de documents de sensibilisation sur la mobilisation des Autochtones, notamment un répertoire de la mobilisation. Des politiques stratégiques au niveau des directions générales dédiés à la négociation de traités modernes, y compris une stratégie et des critères d'évaluation pour les négociations, ont été élaborées et une analyse des options pour les dispositions d'application de la loi et la justice réparatrice a été effectuée.

Les principaux développements en matière d'approches conjointes ont fait partie d'un projet pilote consistant en : une entente conjointe d'application de la loi, des options pour améliorer les programmes des gardiens autochtones, la collaboration en matière de promotion de la conformité ainsi que des protocoles et de la formation en matière d'application de la loi.

3. Conclusions

La Direction générale de l'application de la loi (DGAL) met en œuvre l'initiative de modernisation en adoptant une approche axée sur les risques. Nous avons constaté que l'initiative de modernisation de l'application de la loi (IMAL) s'aligne sur les priorités du ministère et du gouvernement fédéral. Le manque de disponibilité de l'information financière limite la capacité à tirer des conclusions sur l'efficacité, bien que les résultats du sondage suggèrent qu'il pourrait y avoir une possibilité d'amélioration dans ce domaine.

En ce qui a trait à la conception, il a été convenu de la nécessité d'adopter une approche axée sur les risques et de respecter les principes fondés sur des données probantes et sur les risques tout au long du processus. Toutefois, un désaccord sur les principes souhaitables sur le plan opérationnel, adaptables et transparents a été noté. Les répondants au sondage n'étaient pas d'accord pour dire que la conception s'alignait sur les résultats escomptés. Le désaccord était dû aux limites de l'approche axée sur les données utilisées pour déterminer les risques élevés et les cibles ainsi que d'autres facteurs. Le processus de planification intégrée définit les priorités annuelles en temps opportun, même s'il reste des possibilités d'amélioration.

La gestion et la mise en œuvre du changement ont représenté des défis dans le cadre de l'initiative. Malgré cela, des progrès ont été observés en matière de collaboration et d'engagement avec les équipes de planification et les partenaires du Plan intégré d'application de la loi (PIAL) au cours de l'Initiative, et la DGAL devrait demeurer engagé dans ce domaine à l'avenir. Nous avons également constaté qu'il serait avantageux de rationaliser la fonction du renseignement ainsi qu'il est indiqué dans les recommandations ci-dessous.

Nous avons remarqué que la DGAL a apporté des améliorations sur plusieurs fronts (y compris la formation, les lignes directrices, la saisie de données et les contrôles), mais que la fiabilité de l'information sur le rendement demeure un domaine d'amélioration continue. Comme plusieurs étapes ont été mises en place, une collaboration continue améliorera les problèmes de production de rapports sur le rendement. La Direction de l'application de la loi sur la faune (DALF) doit clarifier et définir des indicateurs pour tous les résultats attendus et harmoniser la stratégie de mesure du rendement avec l'approche axée sur les risques.

Des progrès ont été observés dans la réalisation des résultats escomptés et extrants clés. En particulier, l'IMAL a ajouté de la valeur au ciblage de non-conformité associé aux échanges commerciaux. Malgré tout, le cycle n'a pas été amélioré dans les délais prévus, ce qui entraîne une stagnation des renseignements.

Enfin, malgré les efforts mis par la DGAL pour optimiser l'utilisation du laboratoire d'informatique judiciaire, une évaluation formelle est nécessaire pour confirmer sa viabilité à moyen et à long terme compte tenu des défis actuels qui ont mené à sa sous-utilisation.

4. Recommandations et réponses de la direction et plan d'action

Recommandation 1 : Le responsable de l'application de la loi devrait rationaliser la fonction de renseignement à la Direction de l'application de la loi en environnement (DALE) et à la Direction de l'application de la loi sur la faune (DALF) et clarifier les rôles et responsabilités afin d'en assurer l'efficacité.

Réponse de la direction :

Le responsable de la mise en application de la loi est d'accord avec cette recommandation et estime qu'il serait avantageux de mieux définir le fonctionnement du renseignement et de mieux soutenir la Direction dans la mise en œuvre de ses priorités en matière d'application de la loi axées sur les risques.

À cette fin, la Direction de l'application de la loi a déjà entrepris un examen de ses fonctions de renseignement afin de clarifier les rôles et d'assurer une meilleure circulation des fonctions de renseignement au sein de la Direction, ce qui permettra d'améliorer les opérations d'application de la loi et d'en harmoniser les priorités.

Mesure n° 1 : Examiner et mettre en œuvre une structure et une gouvernance révisées des fonctions de renseignement

Livrables	Calendrier	Responsable
La structure et la gouvernance sont en place pour assurer une prestation efficace des fonctions de renseignement (stratégiques, opérationnelles et tactiques) entre les régions et l'administration centrale	31 mars, 2026	DG, Direction de l'application des lois en environnement DG, Direction de l'application de la loi sur la faune DG, Direction des politiques et des priorités nationales

Recommandation 2 : Le responsable de l'application de la loi devrait évaluer la viabilité et la durabilité du laboratoire d'informatique judiciaire afin d'offrir en temps opportun des services judiciaires numériques rentables à la Direction générale de l'application de la loi.

Réponse de la direction :

Le responsable de l'application de la loi est d'accord avec la recommandation et lancera un examen du laboratoire d'informatique légale afin de déterminer les options rentables pour obtenir des services d'informatique légale, y compris la réalisation d'un examen pour relever les défis liés au recrutement et à la rétention du personnel.

Mesure n° 1 : Examiner les opérations actuelles du laboratoire d'informatique légale

Livrables	Calendrier	Responsable
Rapport sur les options rentables et les recommandations du laboratoire d'informatique légale.	31 mars, 2026	DG, Direction de l'application des lois en environnement

Recommandation 3 : Le responsable de l'application de la loi devrait examiner et mettre à jour la stratégie de mesure du rendement et de collecte des données de l'Initiative de modernisation de l'application de la loi afin de mieux démontrer la valeur, les coûts et les résultats.

Réponse de la direction :

Le responsable de la mise en application de la loi accepte la recommandation.

La Direction générale de la mise en application de la loi examinera ses indicateurs de performance existants et élaborera ou mettra à jour (au besoin) les indicateurs de rendement pour refléter les objectifs et les résultats de l'Initiative.

Ce travail sera réalisé avec l'aide de la Direction générale des services ministériels et des finances, Direction de la gestion ministérielle.

Mesure n° 1 : Examiner, demander l'approbation et mettre à jour les indicateurs de gestion du rendement

Livrables	Calendrier	Responsable
De nouveaux indicateurs de performance approuvés sont en place pour le programme de promotion et d'application de la conformité – Pollution et le programme de promotion et d'application de la conformité – Faune.	31 mars, 2026	DG, Direction de l'application des lois en environnement DG, Direction de l'application de la loi sur la faune DG, Direction des politiques et des priorités nationales