



SERVICES JURIDIQUES MINISTÉRIELS
Portefeuille du Conseil du Trésor

Mai 2010

Direction de la vérification interne

TABLE DES MATIÈRES

ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	i
RÉSUMÉ	iii
1. INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectifs et portée de la vérification.....	2
2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION	5
2.1 Objectifs, priorités et gestion des risques	5
2.2 Planification	7
2.3 Organisation.....	8
2.4 Gestion	8
2.5 Direction et communication.....	12
3. OBSERVATIONS – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES.....	15
3.1 Ressources humaines	15
3.2 Ressources financières	20
3.3 Ressources matérielles.....	21
4. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D'INFORMATION.....	23
4.1 Systèmes d'information	23
4.2 Gestion de l'information.....	24
5. CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX POLITIQUES	27
6. OBSERVATIONS – INTERFACES AVEC D'AUTRES SECTEURS DU MJ	29
7. OBSERVATIONS – INTERACTIONS AVEC LE CLIENT	31
8. OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION..	33
ANNEXE A – RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS.....	37
ANNEXE B – MÉTHODE DE RECHERCHE.....	39

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne des Services juridiques ministériels (SJM) du portefeuille du Conseil du Trésor (PCT). L'objectif général de la vérification était d'examiner et d'évaluer le cadre au sein duquel les services sont fournis par les SJM au portefeuille du Conseil du Trésor et de recommander des améliorations.

La vérification interne a été effectuée suivant les exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et des Standards for the Professional Practices of Internal Auditing (normes pour les pratiques professionnelles de vérification interne) de l'Institut des vérificateurs internes.

L'équipe de la vérification a évalué le cadre de contrôle de gestion par rapport aux critères fondés sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT, à la *Recommandation sur le contrôle* formulée par le Conseil sur les critères de contrôle (CCC) de l'Institut canadien des comptables agréés et aux guides de vérification du SCT.

Selon notre jugement professionnel, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été appliquées et des éléments de preuve ont été rassemblés pour appuyer l'exactitude des conclusions obtenues et présentées dans ce rapport. Les conclusions étaient fondées sur la comparaison des situations qui existaient au moment de la vérification avec les critères de vérification. Il convient de signaler que les conclusions ne s'appliquent qu'aux domaines examinés.

RÉSUMÉ

Le ministère de la Justice a créé des Services juridiques ministériels (SJM) spécialisés dans la plupart des ministères et organismes du gouvernement. Ces unités donnent des avis juridiques aux organismes clients pour faciliter leurs activités. Cette vérification porte sur les pratiques de gestion des SJM qui fournissent des services au portefeuille du Conseil du Trésor (PCT).

Cette vérification porte sur les activités des SJM du PCT dans la région de la capitale nationale. Les étapes de la planification et de l'examen sur place de cette vérification ont été franchies entre juin 2009 et novembre 2009.

Cadre de gestion

Les SJM du PCT ont un cadre de gestion bien développé. Ils ont établi et documenté leurs objectifs et priorités (et les ont communiqués au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada ainsi qu'à leurs propres employés dans un plan d'activités), leur énoncé de mission, une trousse d'orientation des employés, et des protocoles d'entente (PE) avec le SCT et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), qui sont les principaux clients des SJM. Les SJM du PCT ont évalué les risques importants qu'ils courent dans l'atteinte de leurs objectifs et ont établi des stratégies d'atténuation dans leur plan d'activités 2009-2010. Ils ont pris des mesures pour gérer les risques.

Les SJM du PCT sont organisés de façon appropriée pour répondre aux besoins de leurs clients. Trois équipes d'avocats au sein des SJM sont alignées sur les principaux domaines du droit dont les SJM sont responsables (p. ex. : activités du gouvernement, droit du travail et de l'emploi, et équité en matière d'emploi). Les responsabilités des chefs d'équipe sont bien définies.

Les SJM distribuent et administrent la charge de travail de façon appropriée. On surveille très étroitement la gestion du nombre de litiges pour garantir qu'un avocat plaidant est affecté à chaque action planifiée en matière de litige. Les SJM du PCT ont publié leurs normes de service. On surveille la satisfaction du client par rapport à ces normes de service au moyen d'une enquête triennale officielle (élaborée par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement (BGPSR)) et de discussions avec les gestionnaires du client. On effectue l'analyse

critique des résultats lorsqu'un cas a une issue imprévue afin de dégager les leçons que l'on pourrait retenir.

Les pratiques en matière de communication des SJM du PCT donnent généralement aux employés les renseignements dont ils ont besoin pour faire leur travail. Les SJM utilisent également des pratiques satisfaisantes afin de s'assurer qu'ils donnent des avis juridiques uniformes. Cependant, le manuel des politiques et des procédures des SJM du PCT n'est pas très bien connu des employés des SJM et il est désuet. On nous a dit que les SJM planifient actuellement d'examiner et de réviser les procédures figurant dans le manuel. Il est important de communiquer les procédures approuvées à tous les employés. On a recommandé que les procédures administratives, nouvelles et révisées, soient élaborées, documentées et communiquées à tous les employés.

Ressources humaines

Les SJM du PCT ont élaboré un plan en matière de ressources humaines exhaustif dans le cadre de leur plan d'activités 2009-2010. Le manuel décrit de nombreux points qui pourraient influencer le nombre d'avocats et d'employés de soutien au sein des SJM et l'affectation du travail.

Les SJM du PCT prennent des mesures appropriées pour s'assurer que les employés ont les connaissances, les aptitudes et les compétences pour assumer leurs responsabilités respectives. Des plans de formation annuels sont élaborés pour les avocats et les employés de soutien. Le travail des avocats inexpérimentés est examiné régulièrement et un cartable d'accueil détaille les statuts applicables, les sujets brûlants et les questions d'actualité, ainsi que le type de demandes juridiques reçues. Les rapports sur la formation compilés par les SJM du PCT n'incluent que des renseignements sur les cours auxquels un coût est associé. Les rapports ne contiennent pas de renseignements sur la formation officielle qui satisfait néanmoins à la définition de perfectionnement professionnel du ministère de la Justice. Par conséquent, les SJM ne peuvent pas garantir que leurs employés reçoivent la quantité requise de perfectionnement professionnel. On a recommandé la mise en œuvre d'un processus visant à suivre et à signaler tout le perfectionnement professionnel qui a lieu au sein des SJM du PCT.

Les évaluations de rendement et les plans d'apprentissage individuels connexes sont réalisés pour tous les avocats et les employés des SJM de façon opportune.

Les gestionnaires des SJM sont généralement satisfaits du niveau de ressources disponibles. Lorsque la demande de services augmente, on rajuste les priorités ou on demande du financement additionnel au client. Des plans étaient en cours afin de pourvoir de nombreux postes. Les avocats ont déclaré que les charges de travail sont lourdes et qu'un plus grand

nombre d'employés de soutien est requis. Selon les renseignements disponibles dans iCase, la quantité d'heures supplémentaires dans l'ensemble des SJM n'est pas excessive. Selon la charte organisationnelle des SJM du PCT, le ratio d'avocats par rapport aux assistants juridiques de 5 pour 1 est légèrement supérieur au ratio de 4 pour 1 observé dans de nombreux autres SJM récemment vérifiés. Cependant, la plupart des autres SJM vérifiés ne comptaient pas de parajuristes.

Ressources financières

Les ressources financières fournies aux SJM du PCT par le ministère de la Justice et ses clients leur ont permis de fournir des niveaux de service satisfaisants. Les mesures prises pour administrer les ressources financières des SJM sont satisfaisantes. On a examiné, rapproché et vérifié les rapports réguliers. Le test de conformité des opérations financières effectué par l'équipe de la vérification n'a relevé aucune erreur.

Ressources matérielles

Les principaux biens sont protégés de façon appropriée. Le SCT tient un inventaire à jour de tous les biens facilement déplaçables et l'accès aux bureaux des SJM est contrôlé.

Systèmes d'information

Les gestionnaires des SJM du PCT utilisent les renseignements pertinents des systèmes financiers et de comptabilisation du temps pour appuyer la prise de décisions et la responsabilisation des gestionnaires. Le SIRAJP est utilisé comme principal dépôt des avis juridiques. Les avis qui ne sont réservés qu'aux personnes occupant des postes exclus sont stockés dans un endroit distinct.

Gestion de l'information

Les dossiers sont ouverts et repérés au moyen du Système de gestion des renseignements consignés (SGRC) et sont clos sur une base régulière. L'emplacement physique de tous les dossiers choisis dans le cadre de l'échantillon de vérification était conforme aux renseignements contenus dans le SGRC.

Ce ne sont pas tous les renseignements qui sont consignés correctement ou opportunément dans le dossier approprié. En général, cette situation ne survient qu'avec les dossiers consultatifs. Plusieurs facteurs ont contribué à cette situation, y compris l'utilisation considérable des dossiers papier, la lourde charge de travail, l'ignorance du processus approprié à suivre, et le manque de personnel. Le ministère de la Justice a entrepris une validation de principe de la plus récente

solution partagée de gestion des documents et des dossiers du gouvernement du Canada en 2009-2010. Un certain temps pourrait être nécessaire avant sa mise en œuvre au sein des SJM. Les procédures améliorées communiquées à tous les employés comme étant déjà recommandées, devraient contribuer à un classement plus approprié et opportun.

Conformité aux lois et aux politiques

Il y a conformité aux principales lois et politiques du gouvernement (y compris à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la *Loi sur les langues officielles*).

Interfaces avec d'autres secteurs du MJ

Les interfaces des SJM du PCT avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

Interactions avec le client

On consulte les SJM du PCT sur les dossiers qui pourraient avoir une question juridique. Leurs clients sont satisfaits des services juridiques fournis par les SJM. L'enquête 2009 auprès des clients des SJM du PCT a démontré un degré très élevé de satisfaction du client.

Les réponses de la direction aux recommandations contenues dans ce rapport ont été fournies par l'avocat général principal, Services juridiques ministériels du Portefeuille du Conseil du Trésor.

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

Le ministère de la Justice a mis sur pied des services juridiques ministériels (SJM) spécialisés dans la plupart des ministères et organismes du gouvernement. Ces unités donnent aux organismes clients des avis juridiques pour faciliter leurs activités. Cette vérification portait sur les pratiques de gestion des SJM qui fournissent des services au portefeuille du Conseil du Trésor (PCT).

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Le Conseil du Trésor est chargé de l'imputabilité et de l'éthique, de la gestion des finances, du personnel et de l'administration, de la fonction de contrôle ainsi que de l'approbation des règlements et de la plupart des décrets en conseil. Le président préside le Conseil du Trésor. Il s'acquitte de sa responsabilité de gestion du gouvernement en mettant en œuvre les politiques et les programmes approuvés par le Cabinet et en fournissant aux ministères les ressources et l'appui administratif dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. Le Conseil du Trésor est doté d'un organe administratif, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada.¹

Le SCT a un double mandat : appuyer le Conseil du Trésor dans l'exercice de son rôle de comité des ministres et assumer les responsabilités législatives d'un organisme central du gouvernement. Le SCT formule ses recommandations et prodigue des conseils au Conseil du Trésor concernant les politiques, les directives, les règlements et les propositions de dépense de programme en ce qui a trait à la gestion des ressources du gouvernement. Le SCT est également responsable de la fonction de contrôleur du gouvernement. Aux termes des pouvoirs généraux définis aux articles 5 à 13 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le SCT appuie le Conseil du Trésor dans son rôle de gestionnaire et d'employeur général de la fonction publique.

Le SCT est le principal client des SJM du PCT. Sauf indication contraire, le SCT est l'organisme dont il est question lorsque le terme « client » est utilisé dans le présent rapport. Les SJM du PCT

¹ Tiré du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

fournissent également des services juridiques à l'École de la fonction publique du Canada (EFPC)² ainsi qu'à des organismes et sous-ministres distincts.

Au moment de la vérification, les SJM du PCT se concentraient sur la prestation de soutien juridique en ce qui a trait à la gestion des plaintes liées à l'équité salariale, à la mise en application de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, au renouvellement des politiques, et à l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques juridiques pour les cas non gérés par un comité du sous-ministre adjoint. La qualité des services juridiques que les SJM fournissent au SCT est très importante pour que le Secrétariat parvienne à atteindre ses résultats stratégiques, à savoir que le gouvernement est bien géré et responsable, et que les ressources sont affectées pour atteindre les résultats.

Les SJM du PCT font partie du Portefeuille des organismes centraux du ministère de la Justice. Un avocat général principal est responsable des SJM et relève du sous-ministre adjoint du Portefeuille. Un adjoint spécial, également un avocat, aide l'avocat général principal. Les SJM comprennent trois équipes, chacune dirigée par un avocat général : le groupe du droit du travail et de l'emploi (DDE) qui compte environ 20 avocats; le groupe des activités gouvernementales et de la gestion publique (AGGP) qui compte 18 avocats; et l'équipe de l'équité en matière d'emploi qui compte trois avocats. Les 23 employés de soutien des SJM (dont une gestionnaire, coordonnatrice de la planification de la direction, qui gère le bureau et un commis aux finances) sont à l'emploi du SCT. Les dépenses prévues pour 2009-2010 étaient de 12,2 M\$. Les renseignements contextuels additionnels sur les SJM figurent à l'annexe A.

Certains des principaux facteurs de risque relevés lors du choix de ces SJM pour y effectuer une vérification comprenaient les répercussions de leur travail juridique sur les programmes et les activités du Conseil du Trésor, le caractère satisfaisant des liens existants avec les organismes du ministère de la Justice, leur capacité de satisfaire à la demande de services juridiques des clients, la complexité croissante des litiges, le niveau des économies dans leur organisme et dans leur gestion des charges de travail, leur production précise de rapports sur le rendement, leur prestation d'avis juridiques et de services du contentieux uniformes, leur gestion des renseignements électroniques et le caractère satisfaisant des liens existants avec le ministère client.

1.2 Objectifs et portée de la vérification

L'objectif général de cette vérification était d'évaluer le cadre au sein duquel les SJM fournissent des services au SCT et de recommander des améliorations.

² Les services juridiques fournis à l'EFPC représentent environ un pour cent du temps des SJM.

L'équipe de la vérification a examiné et a évalué :

- le cadre du contrôle de gestion (les politiques, les pratiques et les procédures relatives à la planification, à l'organisation, au contrôle, à la direction et aux communications);
- la gestion des ressources humaines, financières et matérielles;
- la fiabilité des systèmes d'information servant à la prise des décisions et à la responsabilisation;
- la mesure de la conformité des systèmes, des procédures et des pratiques aux principaux règlements, lois et politiques des organismes centraux et du Ministère en ce qui a trait à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles*, l'équité en matière d'emploi et la passation de marchés;
- le caractère satisfaisant des interfaces avec d'autres sections du ministère de la Justice;
- le caractère satisfaisant des interfaces avec le ministère client;
- le caractère satisfaisant des interfaces, y compris les consultations, l'échange d'information, la planification et les prévisions, avec le bureau du sous-ministre adjoint;
- le niveau de satisfaction du client à l'égard des services reçus.

La vérification portait également sur les éléments suivants en ce qui concerne les SJM du PCT :

- l'éventail des ressources (y compris l'utilisation de parajuristes);
- les processus liés au flux des travaux;
- la gestion de la charge de travail;
- la prévision de la demande de services juridiques;
- la gestion des risques;
- le recrutement et le maintien en poste du personnel; et la planification de la relève;
- la pertinence des ressources financières reçues du ministère de la Justice et du ministère client;
- la mesure dans laquelle les SJM sont consultés par leurs clients sur les dossiers qui pourraient avoir une question juridique.

La vérification s'étendait aux opérations et aux activités des SJM du portefeuille du Conseil du Trésor, qui sont situées dans la région de la capitale nationale. Les étapes de la vérification qui portaient sur la planification et l'examen sur place ont été franchies entre juin 2009 et novembre 2009.

Les détails sur la méthode de recherche utilisée au cours de la vérification figurent à l'annexe B.

2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION

2.1 Objectifs, priorités et gestion des risques

Les SJM du PCT ont établi et consigné leurs objectifs et priorités, et les ont fait connaître au SCT et à leurs propres employés.

Énoncer et consigner les objectifs et les priorités organisationnels sont des mesures importantes pour s'assurer que les employés professionnels et de soutien, ainsi que les clients, sachent clairement à quoi s'attendre.

L'objectif à long terme des SJM du PCT est de fournir des services juridiques efficaces et adaptés de première qualité dans des domaines visés par le mandat du PCT. Voici les principaux projets et les questions particulières attendus pour 2009-2010 :

- le soutien juridique au SCT à l'égard de la gestion des plaintes liées à l'équité salariale;
- le soutien continu à la mise en application de la *Loi fédérale sur la responsabilité*;
- le soutien continu au renouvellement des politiques;
- l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques juridiques pour les affaires non gérées par un comité du SMA.

On détermine les priorités des clients en organisant des réunions annuelles officielles de planification avec les gestionnaires supérieurs du SCT. Le choix du moment et le contenu de travail attendu sont rajustés régulièrement tout au long de l'année en fonction des renseignements obtenus en participant aux réunions (p. ex. : Comité exécutif du SCT) et du travail effectué sur les dossiers.

Les SJM ont consigné leurs objectifs et leurs priorités dans un plan d'activités, leur énoncé de mission, une trousse d'orientation des employés, et des protocoles d'entente (PE) avec le SCT et l'EFPC. On communique également les objectifs et les priorités lors des réunions avec les employés professionnels et de soutien des SJM.

L'équipe de la vérification est d'avis que les SJM du PCT établissent, consignent et communiquent leurs objectifs et leurs priorités de façon appropriée.

Les SJM du PCT ont évalué les risques importants qu'ils courent dans l'atteinte de leurs objectifs, ont établi des stratégies d'atténuation et ont pris des mesures pour gérer les risques.

Les risques que posent l'atteinte des objectifs et la réalisation des priorités doivent être relevés et évalués, et des stratégies précises d'atténuation de chaque risque important doivent être indiquées.

Le plan d'activités 2009-2010 des SJM du PCT contient une section sur les risques, comprenant des stratégies d'atténuation, en fonction de l'analyse de l'écart effectuée dans le cadre du processus de planification des activités. Voici les risques relevés :

- une incapacité de financer tous les postes en raison de la situation économique et de l'examen stratégique;
- l'identification des nouvelles initiatives du SCT qui demandent des services juridiques dépassant la capacité des SJM;
- l'incapacité de recouvrer suffisamment de coûts des ministères clients à l'égard des litiges liés au droit du travail qui sont traités en leur nom;
- la difficulté de maintenir en poste les employés de soutien en raison du sous-classement de certains postes ou de la très lourde charge de travail de deux postes importants;
- l'absence de remplaçants pour les employés de soutien responsables des principaux systèmes;
- un nombre insuffisant d'assistants juridiques qui ont la capacité de rédiger des documents complexes en français.

Les principales méthodes d'atténuation des pressions financières éventuelles se concentrent sur l'établissement de la priorité du travail et l'obtention d'un nombre accru d'estimations des coûts avant d'acquiescer des biens et des services. Les stratégies d'atténuation pour traiter des questions liées au milieu de travail comprennent la réévaluation des descriptions de travail, la réaffectation du travail, la consignation des procédures et la formation.

En raison de la responsabilité des clients en matière de responsabilisation et d'éthique, une section du plan d'activités des SJM porte sur la gestion des risques en matière d'éthique auxquels font face les SJM et aborde les normes de la profession juridique.

Nous sommes d'avis que la gestion des risques des SJM du PCT est satisfaisante.

2.2 Planification

Les SJM du PCT participent aux processus de planification du ministère de la Justice et du SCT, en rédigeant un plan d'activités.

Dans les organismes qui ont du succès, la planification sert à déterminer les initiatives et les activités servant à régler les problèmes et elle contribue à l'atteinte des objectifs énoncés. C'est également le processus par lequel les gestionnaires indiquent les priorités – un aspect important des responsabilités des gestionnaires – particulièrement lorsque les ressources sont rares.

Les membres de l'équipe de gestion³ des SJM du PCT participent aux réunions annuelles de planification avec l'équipe de gestionnaires supérieurs du SCT et de l'EFPC. Les SJM tiennent également des réunions périodiques avec certains représentants de clients au sein du SCT et de l'EFPC afin de mettre à jour leur compréhension des priorités et des pressions en constante évolution. Les résultats de ces réunions sont jumelés aux directives reçues de la part du bureau du Portefeuille des organismes centraux afin de rédiger un plan d'activités qui détaille :

- le mandat des SJM et les services juridiques fournis en appui du mandat;
- un aperçu de l'environnement opérationnel des SJM;
- les sources de financement;
- les projets, les pressions et les réalisations de l'exercice financier précédent;
- les priorités et les activités de programme;
- les questions liées aux ressources humaines – analyse des lacunes, stratégies pour combler les lacunes et aborder les risques, et stratégies d'atténuation pour les employés de soutien et professionnels;
- les risques propres au secteur et les stratégies de gestion des risques, y compris une section sur les risques en matière d'éthique;
- les pressions sectorielles;
- les occasions pour réaliser des économies;
- les tableaux de répartition des fonds détaillés.

La sous-ministre adjointe (SMA) du Portefeuille des organismes centraux nous a indiqué qu'elle était satisfaite de la participation des SJM du PCT au processus de planification du ministère de la Justice.

³ Cette équipe inclut l'avocat général principal des SJM du PCT, les deux avocats généraux responsables des groupes AGGP et DDE, et la gestionnaire, coordonnatrice de la planification de la direction.

L'équipe de la vérification est d'avis que les processus de planification des SJM du PCT sont satisfaisants.

2.3 Organisation

Les SJM du PCT sont organisés de façon appropriée pour répondre aux besoins de leurs clients.

On devrait organiser les SJM afin que la responsabilité et la responsabilisation de leurs gestionnaires soient bien définies et que le travail soit réalisé par des personnes qui ont l'expertise nécessaire pour fournir des services de qualité.

Comme il a été susmentionné, un avocat général principal, qui relève du SMA du portefeuille, dirige les SJM. Un adjoint spécial, également un avocat, aide l'avocat général principal. Les SJM sont organisés en trois équipes : le groupe du droit du travail et de l'emploi (DDE); le groupe des activités gouvernementales et de la gestion publique (AGGP); et l'équipe de l'équité en matière d'emploi. Chacun des groupes est dirigé par un avocat général qui gère l'équipe.

Les deux avocats généraux responsables du groupe DDE et du groupe AGGP ont des pouvoirs de dotation délégués et des pouvoirs financiers limités (p. ex. : pour les cours externes et les déplacements).

À notre avis, les SJM du PCT sont organisés de façon appropriée.

2.4 Gestion

2.4.1 Politiques et procédures

On doit réviser le manuel des politiques et des procédures des SJM du PCT et le faire connaître aux employés des SJM.

Les politiques et les procédures écrites sont nécessaires afin de promouvoir l'exercice des activités de façon cohérente, efficiente et économique.

Les SJM du PCT ont un manuel des politiques et des procédures, mais il est désuet et son existence n'est pas très bien connue des employés des SJM. Les avocats des SJM ne connaissent généralement pas les politiques et les procédures administratives des SJM, mais se fient à leurs assistants juridiques, et mettent en application les procédures appropriées. Les assistants

juridiques ont indiqué à l'équipe de la vérification que le manuel des procédures est en cours d'élaboration depuis de nombreuses années. Les parajuristes ont signalé que des procédures ont été élaborées pour certaines activités, mais que davantage de renseignements procéduraux sont nécessaires qui décrivent les responsabilités administratives respectives des parajuristes et des assistants juridiques. La gestionnaire, coordonnatrice de la planification de la direction, est consciente que le manuel des procédures doit être mis à jour et amélioré. On nous a indiqué qu'à compter de novembre 2009, elle planifiait organiser des réunions mensuelles avec les assistants juridiques afin d'aborder et d'améliorer une nouvelle procédure chaque mois. Lorsqu'une procédure est mise au propre, elle est rendue disponible sur le lecteur partagé.

À notre avis, la seule existence de politiques et de procédures écrites n'est pas une condition suffisante pour promouvoir l'exercice des activités de façon cohérente, efficiente et économique. Il est important de communiquer les procédures approuvées aux employés.

Recommandation et réponse de la direction

1. Il est recommandé que l'avocat général principal s'assure que des procédures administratives, nouvelles ou révisées, soient élaborées, consignées et communiquées aux employés.

La direction est en accord avec cette recommandation et a déjà entrepris des mesures correctives importantes en ce sens. En effet une révision complète des procédures applicables à l'intérieur de notre service juridique est présentement en cours depuis quelques mois. Cette révision s'effectue par le biais d'un comité mis sur pied en février 2010 et nous espérons que cet exercice pourra être complété par le 26 novembre, 2010.

Une fois les nouvelles procédures finalisées et approuvées par l'équipe de gestion, elles seront présentées et expliquées à l'ensemble des employés du service juridique lors d'une réunion spéciale du personnel qui sera présidé par l'avocat général principal. Ces procédures seront répertoriées et maintenues à jour régulièrement de manière à pouvoir être facilement transmises à tout nouvel employé se joignant à notre personnel dans le futur.

2.4.2 Affectation et surveillance de la charge de travail

Les SJM distribuent et administrent la charge de travail de façon appropriée.

On doit gérer la charge de travail afin de pouvoir répondre de façon efficiente aux demandes de services juridiques des clients tout en maintenant la qualité du service.

Au sein des SJM du PCT, les avocats plaidants du groupe du droit du travail et de l'emploi doivent souvent voyager à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Le coordonnateur du calendrier des litiges fait un suivi de leur charge de travail, en tenant à jour un tableau d'un jour à l'autre, et d'une semaine à l'autre, qui fournit des détails tels que l'avocat qui est affecté à un litige précis et le lieu de l'affectation. L'avocat principal assisté du coordonnateur du calendrier des litiges examine la disponibilité des avocats en discutant avec eux selon le besoin. Cependant, les avocats plaidants nous ont informés que la principale responsabilité du coordonnateur du calendrier des litiges est de s'assurer qu'un avocat plaidant est affecté à chaque action planifiée en matière de litige. Par conséquent, afin de s'assurer qu'ils ne sont pas surchargés et qu'ils ont assez de temps entre les affaires pour se préparer, les avocats plaidants individuels doivent gérer leurs propres horaires de façon proactive.

Les conseillers juridiques réputés et chevronnés au sein des SJM reçoivent les demandes de services juridiques directement des clients et gèrent leur propre charge de travail. L'avocat général de leur groupe ou l'avocat général principal participe uniquement lorsqu'il y a des priorités concurrentes. Au sein de chacune des trois équipes juridiques des SJM, l'avocat général affecte le travail lorsque la demande est adressée à l'équipe ou lorsqu'un avocat chevronné reçoit une demande hors de son domaine d'expertise. Les facteurs dont on tient compte dans l'affectation du travail comprennent l'expertise requise, la disponibilité des avocats, et l'occasion d'apprentissage offerte (en supposant que le dossier ne soit pas urgent). L'avocat général organise des réunions régulières avec ses groupes pour connaître la disponibilité et l'avancement des dossiers.

Les avocats que nous avons interrogés ont indiqué que la charge de travail est lourde et que le rythme est exigeant. Les gestionnaires surveillent constamment la disponibilité et rajustent les affectations pour s'assurer que l'on satisfait aux priorités. Les avocats ont également indiqué qu'ils croyaient que les SJM avaient besoin de davantage de ressources afin de répondre à la demande de services, mais ils ont néanmoins jugé les pratiques des SJM en ce qui concerne la distribution et la surveillance de la charge de travail parmi leurs avocats satisfaisantes. Une enquête sur la satisfaction du client élaborée par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement (GPSR) du MJ confirme ce qui suit : les clients ont jugé excellente la capacité de réagir des SJM et très positive sa rapidité d'exécution.

L'équipe de la vérification est d'avis que la distribution de la charge de travail et les pratiques de surveillance des SJM sont appropriées.

2.4.3 Surveillance du rendement

Les SJM du PCT ont publié leurs normes de service.

La surveillance du rendement est le processus permanent et systématique de collecte, d'analyse, de diffusion et d'utilisation des renseignements sur le rendement. La surveillance est une composante essentielle de l'évaluation des progrès d'un organisme qui cherche à atteindre des résultats prévus et, lorsque c'est nécessaire, à prendre des mesures d'adaptation pour veiller à ce que ces résultats soient atteints. Elle appuie la prise des décisions, la responsabilisation et la transparence.

Les SJM du PCT publient leurs normes de service dans leur document sur la mission et comme annexe aux PE avec leurs clients. Les normes de service incluses dans les PE couvraient la période du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2014 et ont été élaborées par la Direction de la gestion de la pratique du droit du ministère de la Justice afin d'être utilisées entre les SJM d'un ministère et leur ministère client. Les normes de service comprennent des indicateurs de rendement opérationnel détaillés.

L'équipe de la vérification est d'avis que les normes de service publiées des SJM sont appropriées.

Les SJM surveillent la satisfaction du client au moyen d'une enquête officielle et en discutant avec les gestionnaires du client.

On évalue le rendement des SJM à l'aide de l'enquête sur la satisfaction du client de la GPSR. L'enquête est menée tous les trois ans pour jauger la rapidité d'exécution, la capacité à réagir et l'utilité des services des SJM. La dernière enquête datait du 22 mai 2009. Tous les clients des SJM du PCT ont répondu à l'enquête. On a jugé excellentes la qualité générale et la capacité de réagir des services et on a jugé très positives l'utilité et la rapidité d'exécution des services. Les notes sur la qualité générale et la capacité de réagir des SJM du PCT étaient supérieures à celles reçues par le reste du ministère de la Justice.

On a informé l'équipe de la vérification que les gestionnaires des SJM complètent les résultats de l'enquête avec des discussions avec les gestionnaires du client sur le rendement des SJM. Les commentaires positifs sont communiqués aux avocats des SJM responsables du travail. Les commentaires négatifs sont abordés en privé avec l'avocat pour établir ce qui devra être effectué différemment à l'avenir. Le groupe du droit du travail et de l'emploi effectue une analyse rétrospective lorsqu'un cas a une issue inattendue pour déterminer comment le cas aurait pu être traité différemment et les leçons que l'on peut en tirer.

L'équipe de la vérification est d'avis que la surveillance par les SJM de la satisfaction du client est appropriée.

2.5 Direction et communication

Les pratiques en matière de communication des SJM du PCT donnent aux employés les renseignements dont ils ont besoin pour faire leur travail.

Des communications efficaces sont essentielles dans tout milieu de travail. Les renseignements doivent être partagés opportunément pour que les mesures puissent être prises en s'appuyant sur des renseignements courants et exacts.

L'information est communiquée au sein des SJM par différents moyens, tels que les réunions de tout le personnel toutes les six semaines, les réunions de l'équipe juridique (hebdomadaires ou bimestrielles selon l'équipe d'avocats), les réunions des employés de soutien (chaque matin) et les réunions de gestionnaires. Un bulletin mensuel et des discussions, selon le besoin, fournissent également un contexte pour les questions professionnelles et administratives. Les avocats et les employés de soutien interrogés s'entendent sur le fait que ces mécanismes garantissent que tous les membres des SJM disposent des renseignements généraux dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités.

Nous sommes d'avis que les pratiques actuelles en matière de communication des SJM sont suffisantes. Cependant, il convient de signaler que, comme nous recommandons dans la section sur les « Politiques et procédures », les SJM doivent élaborer des procédures de bureau qui définissent les responsabilités administratives respectives des employés des SJM et leur communiquer.

Les SJM utilisent des pratiques satisfaisantes afin de s'assurer qu'ils donnent des avis juridiques uniformes.

Les SJM du PCT emploient un éventail de pratiques afin de garantir l'uniformité des avis juridiques qu'ils donnent à leurs clients. Notamment :

- des réunions d'équipe pour aborder les questions juridiques de fond et l'avancement des dossiers;
- des séances de « leçons apprises » régulières pour les avocats plaidants et les conseillers juridiques du groupe du droit du travail et de l'emploi (les séances permettent aux conseillers juridiques d'en apprendre sur les résultats des litiges et la façon dont les juges interprètent la

loi, et permettent aux avocats plaidants de suivre l'évolution de l'opinion sur les questions de droit.);

- des consultations officielles régulières avec les pairs des SJM;
- un examen des opinions, avis, litiges et recherches universitaires précédents (les renseignements sont stockés dans le Système informatisé de recherche des avis juridiques et des précédents (SIRAJP) ou des banques de données spécialisées établies par les SJM.);
- la surveillance par les chefs d'équipe du travail des avocats et, selon la complexité de la question et l'avocat qui y est affecté, une révision du travail avant qu'il ne soit envoyé au client;
- la consignation de l'information sur le Formulaire de demande de services juridiques « feuilles bleues » et le stockage de l'information dans une base de données consultable qui permet le suivi des demandes de services juridiques selon le client et le sujet, la nature du service demandé, l'avocat affecté, la date d'échéance, le type de réponse, et la date de la réponse; (Cela permet aux SJM du PCT de surveiller les demandes entrantes de services juridiques pour relever des similitudes avec le travail qui a déjà été effectué par les SJM et pour relever les dossiers pertinents dans iSGRC. Les dossiers sont affectés aux avocats qui ont traité des demandes de service semblables par le passé, si possible.)

Les gestionnaires des SJM du PCT et leurs avocats ont indiqué à l'équipe de la vérification qu'ils sont satisfaits des mesures en place visant à garantir l'uniformité des avis juridiques et qu'aucun changement n'est nécessaire afin de les améliorer. Les résultats de l'enquête sur la satisfaction du client de la GPSR 2009 ont démontré un très grand nombre de commentaires positifs des clients des SJM du PCT à cet égard.

L'équipe de la vérification est d'avis que les pratiques utilisées par les SJM du PCT pour garantir l'uniformité de leurs avis juridiques sont satisfaisantes.

3. OBSERVATIONS – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES

Le Conseil du Trésor a mis en place un cadre complet de politiques pour gérer les ressources humaines, financières et matérielles. Selon une des exigences de ces politiques, des ressources limitées doivent être gérées avec prudence et probité.

3.1 Ressources humaines

Les SJM du PCT ont élaboré un plan en matière de ressources humaines exhaustif dans le cadre de leur plan d'activités 2009-2010

Le plan des ressources humaines des SJM du PCT décrit de nombreux points qui pourraient influencer le nombre d'avocats et d'employés de soutien au sein des SJM et l'affectation du travail :

- le montant du financement à délai déterminé associé à des initiatives particulières;
- un résumé des résultats d'une étude interne menée à l'été de 2007, qui relève que le reclassement de quelques postes est attendu en 2009-2010;
- la réorganisation 2008-2009 des activités de soutien, qui aborde plusieurs des principaux risques professionnels relevés dans le plan.

Le plan des ressources humaines fournit également une analyse des lacunes des ressources humaines des SJM qui pourraient influencer directement la capacité des SJM à fournir un service de façon efficiente, des stratégies pour aborder les lacunes et les risques relevés, ainsi que des activités d'atténuation pour aborder les risques relevés. (Voir « Objectifs, priorités, et gestion des risques » pour obtenir une description des principaux risques des SJM.)

L'équipe de la vérification est d'avis que la planification des ressources humaines des SJM du PCT est exhaustive.

Les SJM du PCT prennent des mesures appropriées pour s'assurer que les employés ont les connaissances, les aptitudes et les compétences pour assumer leurs responsabilités respectives.

L'acquisition de compétences et de connaissances, ainsi que le développement d'une expertise en gestion et en leadership, est essentielle à une gestion efficace de la fonction publique. Une formation doit être donnée à tous les employés pour combler les lacunes dans leurs compétences.

Un éventail de mécanismes est utilisé au sein des SJM du PCT pour s'assurer que les avocats et les employés de soutien possèdent les compétences et les connaissances requises.

- Un cartable d'accueil décrit l'historique des SJM; leur structure organisationnelle; les statuts applicables, le type et le volume des demandes de services juridiques reçues par les SJM; les responsabilités particulières du groupe des activités gouvernementales et de la gestion publique, du groupe du droit du travail et de l'emploi, et de l'équipe de l'équité salariale; les sujets brûlants et les questions d'actualité; et le financement des SJM. Un groupe d'avocats que nous avons interrogés a décrit ce cartable comme désuet, alors qu'un autre groupe l'a décrit comme utile et pratique. Certains avocats ne connaissaient pas le cartable d'accueil. Ces avocats travaillaient au sein des SJM du PCT depuis un certain temps et ont reconnu que sa création pourrait avoir retardé leur intégration aux SJM. On a fourni une version actualisée du cartable d'accueil à l'équipe de la vérification qui comprenait les événements survenus au moins jusqu'en février 2009.
- Les avocats et les assistants juridiques ont participé à une séance extraordinaire avec le SCT, lors de laquelle on a expliqué le rôle de l'analyste du SCT et les fonctions du SCT.
- Bien qu'il n'y ait pas de processus de mentorat officiel, l'avocat général approprié examine régulièrement le travail des conseillers juridiques inexpérimentés avant d'envoyer les avis juridiques au client. Les avocats plaidants suivent un plan d'apprentissage qui leur permet de travailler progressivement de façon plus autonome sur des poursuites en justice sur une période de trois ans. Les avocats qui nous ont indiqué que la mise en œuvre d'un processus de mentorat officiel serait souhaitable ont reconnu que les ressources au sein des STM sont insuffisantes pour mettre en œuvre un tel programme.
- Les collègues prônent la politique de la porte ouverte et discutent régulièrement.
- Des plans de formation annuels sont élaborés pour les avocats et les employés de soutien. Les avocats ont indiqué à l'équipe de la vérification qu'un perfectionnement professionnel permanent est offert, tant au sein du ministère de la Justice qu'à l'externe. Les avocats ont signalé que les gestionnaires des SJM sont très favorables à la formation, et qu'ils approuveront les cours demandés et fourniront le financement demandé.

Selon les avocats interrogés, le plus grand défi lié à l'obtention de la formation nécessaire est de trouver du temps libre. Nombre d'avocats ont cité l'autoformation comme principale méthode pour obtenir le perfectionnement professionnel annuel requis nécessaire au maintien de leur accréditation professionnelle.

L'équipe de la vérification est d'avis que les SJM du PCT prennent des mesures appropriées pour s'assurer que les employés ont les connaissances, les aptitudes et les compétences pour assumer leurs responsabilités respectives.

Le suivi par les SJM du PCT du perfectionnement professionnel de leurs employés doit être amélioré.

La politique d'apprentissage du ministère de la Justice énonce que chaque employé doit recevoir au moins cinq jours de perfectionnement professionnel par année. Comme il est défini dans la politique, le perfectionnement professionnel couvre un vaste éventail d'activités, y compris la formation en classe, l'éducation systématique, les conférences, les séminaires et les ateliers, les forums et les groupes de pratique, l'encadrement, le mentorat, les affectations à court terme, les détachements, le jumelage, la rotation d'emplois et la lecture.

Conformément à la *politique d'apprentissage* ministérielle, les gestionnaires des SJM ont la responsabilité de présenter des rapports sur trois principaux indicateurs de rendement de l'apprentissage. Les indicateurs sont le pourcentage du salaire de base investi dans l'apprentissage, le pourcentage des employés du Ministère ayant des plans d'apprentissage individuels, et le pourcentage des employés qui reçoivent un minimum de cinq jours de perfectionnement professionnel par année. Dans le rapport compilé par les SJM du PCT, les gestionnaires donnent assez de renseignements sur les deux premiers indicateurs. Cependant, pour le troisième indicateur de rendement, le rapport n'inclut que les cours suivis par les employés qui ont un coût associé. Le rapport n'inclut pas la formation officielle suivie comme l'encadrement, le mentorat, les affectations à court terme, les détachements, la rotation d'emplois et la lecture qu'un avocat peut faire. Comme il est indiqué ci-dessus, ce sont tous des types de perfectionnement professionnel aux termes de la *politique d'apprentissage*.

Dans l'absence d'un suivi exhaustif de toutes les activités de perfectionnement professionnel, les SJM ne peuvent pas garantir que les employés reçoivent le niveau de perfectionnement professionnel requis en vertu de la *politique d'apprentissage*.

Recommandation et réponse de la direction

2. Il est recommandé que l'avocat général principal mette en œuvre un processus pour suivre et signaler tout le perfectionnement professionnel qui a lieu au sein des SJM du PCT.

La direction est en accord avec cette recommandation et a déjà également pris des mesures correctives pour pallier à la situation. En effet, le bureau de la sous-ministre adjointe du Portefeuille des agences centrales a développé un formulaire que nous utilisons maintenant afin de comptabiliser les informations concernant toutes les formations et les conférences auxquelles assistent les membres du personnel de notre service juridique, que cette activité entraîne des coûts ou non.

La direction est par conséquent confiante que d'ici 90 jours, les informations concernant le développement professionnel des membres de notre service juridique seront des plus à jour et qu'elles le demeureront dans le futur.

Les évaluations de rendement sont effectuées de façon opportune.

On s'attend à ce qu'en vertu du CRG du SCT, les organisations mettent en place un système destiné à l'évaluation du rendement des employés. Les évaluations de rendement effectuées de façon opportune et uniforme servent à établir les objectifs, à donner de la rétroaction sur le rendement, et à déterminer les occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Nous avons établi que les évaluations de rendement de tous les avocats et employés de soutien des SJM pour la plus récente période de référence étaient consignées au dossier et complètes, et que des plans d'apprentissage individuels étaient annexés.

Les SJM du PCT ont une composition de ressources appropriée par rapport à la demande actuelle pour leurs services.

Selon les organigrammes des SJM du PCT, au printemps 2009, on comptait environ un assistant juridique pour cinq avocats qui n'étaient pas en détachement ou en congé sans solde à long terme. On comptait 42 avocats, y compris les gestionnaires, au sein des SJM, et huit assistants juridiques. À cette époque, on cherchait à pourvoir deux postes d'avocat et un poste d'assistant juridique. Six postes d'avocat et deux postes d'assistant juridique additionnels étaient vacants. On comptait cinq parajuristes au sein des SJM du PCT ainsi que deux autres postes vacants et dix autres employés exerçant des fonctions en matière de ressources financières et humaines, de gestion des dossiers et de soutien informatique.

L'avocat général principal a mentionné à l'équipe de la vérification que les SJM ont les ressources pour gérer la majeure partie du travail permanent, mais ils ne peuvent pas répondre rapidement aux importantes hausses à court terme de la demande qui découlent de litiges importants ou d'initiatives stratégiques des clients. Lorsque cela survient, les SJM doivent essayer de rajuster les priorités ou demander un financement additionnel au client pour couvrir le manque à gagner. Deux des chefs d'équipe étaient satisfaits du nombre d'avocats au sein de leur équipe compte tenu des plans visant à pouvoir deux postes vacants. La troisième chef d'équipe a informé l'équipe de la vérification que son groupe avait besoin de ressources additionnelles. On nous a également informés que deux avocats avaient quitté les SJM en raison de la charge de travail imposée et que bien qu'un avocat principal ait été recruté, la charge de travail demeure trop lourde pour les autres avocats. Un chef d'équipe a indiqué que les SJM prévoient demander au client des ressources additionnelles pour embaucher un autre avocat.

Notre examen des rapports iCase a relevé dans chaque mois examiné qu'un peu plus de 35 % des avocats des SJM n'ont déclaré aucune heure supplémentaire, que plus de 40 % ont déclaré 15 heures supplémentaires ou moins dans un mois, et que jusqu'à 20 % ont déclaré plus de 15 heures supplémentaires. Parmi ceux qui ont déclaré 30 heures ou plus dans un mois, on retrouvait l'avocat général principal, un avocat général responsable de la gestion d'un des groupes au sein des SJM, deux avocats plaidants, et un membre du groupe AGGP. L'équipe de la vérification est d'avis que le nombre d'heures supplémentaires au sein des SJM n'est pas excessif.

Les avocats du groupe des activités gouvernementales et de la gestion publique et du groupe du droit du travail et de l'emploi ont indiqué à l'équipe de la vérification qu'un plus grand nombre d'employés de soutien de tous genres (p. ex. : assistants juridiques, parajuristes, employés de bureau) était nécessaire. Dans au moins un cas, un assistant juridique apporte son soutien à six avocats. On nous a indiqué que les avocats saisissent les données, font des photocopies et effectuent des recherches élémentaires, des tâches que des ressources moins spécialisées pourraient effectuer. Les avocats ont aussi indiqué que le roulement des assistants juridiques a contribué aux inefficacités liées au travail, car de nombreux assistants juridiques n'ont pas travaillé assez longtemps au sein des SJM pour se familiariser avec les approches individuelles et les préférences liées au travail des avocats.

La gestionnaire, coordonnatrice de la planification de la direction, a indiqué à l'équipe de la vérification que les postes d'employé de soutien vacants actuels doivent être pourvus. Seul un financement à court terme est offert par le client à cette fin et, par conséquent, les postes ne peuvent être pourvus que temporairement. Les assistants juridiques et les parajuristes ont identifié l'ajout d'assistants juridiques additionnels comme une priorité.

L'équipe de la vérification est d'avis que bien que les SJM du PCT subissent certaines pressions liées aux ressources, leur composition de ressources actuelle approche des niveaux appropriés. Le ratio d'avocats par rapport aux assistants juridiques de 5 pour 1 est légèrement supérieur au ratio de 4 pour 1 observé dans de nombreux autres SJM récemment vérifiés. Cependant, la plupart des autres SJM vérifiés ne comptaient pas de parajuristes. La dotation des vacances actuelles et l'élaboration de procédures administratives, nouvelles et révisées, comme il est recommandé (voir « Politiques et procédures ») permettront d'améliorer la situation.

3.2 Ressources financières

Les ressources financières fournies aux SJM du PCT par le ministère de la Justice et ses clients leur ont permis de fournir des niveaux de service satisfaisants.

Les SJM du PCT sont financés par les services votés du ministère de la Justice (environ un quart de leur financement) et en recouvrant les coûts auprès de leurs clients. Les prévisions des besoins en ressource reposent sur la façon dont les SJM s'attendent à ce que les questions d'actualité influenceront la demande de services juridiques. Les SJM indiquent au client toute lacune potentielle entre sa capacité à fournir des services et les besoins prévus. On nous a indiqué que si l'on prévoit un manque à gagner, le client qui reçoit les services doit fournir le financement et que, jusqu'ici, le SCT et l'EFPC ont généralement accepté de le faire. Les SJM n'ont pas été en mesure de recouvrer environ 160 000 \$⁴ des coûts engagés dans la prestation de services à des ministères autres que le SCT et l'EFPC. On nous a aussi indiqué que ce processus a fourni des ressources suffisantes pour que les SJM répondent au travail juridique permanent, mais ils ne peuvent pas répondre rapidement aux hausses de la charge de travail qui découlent de litiges importants ou d'initiatives stratégiques des clients (p. ex. : incidences politiques et juridiques de la *Loi fédérale sur la responsabilité*). Dans de tels cas, les hausses sont gérées par la réaffectation des ressources à l'interne.

Les pratiques que les SJM utilisent pour gérer les hausses temporaires de la demande de services juridiques leur ont permis de fournir des niveaux de service satisfaisants. L'enquête sur la satisfaction du client de la GPSR 2009 des SJM du PCT a démontré un très grand nombre de commentaires positifs des clients, atteignant ou surpassant les cibles du ministère de la Justice. Les entrevues menées par l'équipe de la vérification auprès d'un échantillon de clients ont démontré des niveaux semblables de satisfaction en ce qui concerne la capacité des SJM à répondre à la demande de services des clients.

⁴ Ce montant représentait presque dix pour cent du montant total facturé.

Les mesures prises pour administrer les ressources financières des SJM du PCT sont satisfaisantes.

Les SJM reçoivent les rapports financiers du système financier du SCT chaque trimestre. L'avocat général principal examine et approuve les rapports. De plus, l'équipe de gestionnaires des SJM, qui comprend la gestionnaire, coordonnatrice de la planification de la direction, se réunit chaque semaine pour examiner les questions liées à la gestion, y compris la position financière des SJM, le cas échéant. Le commis aux finances des SJM surveille aussi la position financière des SJM et il suit quotidiennement les revenus et les dépenses des SJM sur un tableur⁵. On fournit les rapports à la gestionnaire, coordonnatrice de la planification de la direction, le cas échéant.

Notre examen des opérations financières a démontré que tous les rapports étaient appuyés par la documentation requise. Les acquisitions se font au moyen d'une offre permanente, lorsqu'il y en a une en place.

Nous sommes d'avis que les mesures prises pour administrer les ressources financières des SJM sont suffisantes et jugées raisonnables.

3.3 Ressources matérielles

Les principaux biens sont protégés de façon appropriée.

Les principaux biens matériels des SJM du PCT sont fournis par le SCT, qui tient un inventaire à jour de tous les biens facilement déplaçables (p. ex. : ordinateurs, moniteurs, imprimantes, machines Cerlox, agrafeuses électriques, téléphones intelligents). Aucune perte n'a été signalée.

Afin de gérer l'accès aux biens électroniques des SJM (systèmes, lecteurs partagés), les SJM tiennent un registre central des utilisateurs autorisés. Le registre est trié régulièrement pour garantir que seuls les employés actuels y ont accès.

Des mesures sont en place pour protéger les biens matériels des SJM. Les SJM sont situés à l'administration centrale à Ottawa du SCT. Tous les visiteurs de l'édifice doivent se présenter à un bureau d'accueil au rez-de-chaussée. Les employés de la réception vérifient l'identité du visiteur et appellent l'employé des SJM précisé afin de confirmer le rendez-vous. Les visiteurs sont escortés lorsqu'ils se trouvent dans les bureaux des SJM.

⁵ Les SJM tiennent leurs propres dossiers en raison du délai entre le moment où les SJM reçoivent une facture et le moment où elle est saisie dans le système financier du SCT.

Nous sommes d'avis que les SJM du PCT prennent des mesures appropriées pour protéger les principaux biens matériels et électroniques.

4. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D’INFORMATION

4.1 Systèmes d’ information

Les gestionnaires des SJM du PCT utilisent les renseignements pertinents des systèmes d’information pour appuyer la prise de décisions et la responsabilisation.

Les gestionnaires ont besoin de renseignements fiables et opportuns pour fonder leurs décisions. Les divers systèmes informatisés fournissent généralement la majeure partie de ces renseignements.

Comme il a été susmentionné, les SJM du PCT utilisent le système financier du SCT et des tableurs tenus à l’interne pour suivre leur rendement financier.

Les SJM du PCT reçoivent aussi des rapports sur la comptabilisation du temps du système iCase du ministère de la Justice. L’avocat général principal et l’avocat général utilisent les rapports pour déterminer qui est admissible au congé de direction en fonction du nombre d’heures supplémentaires travaillées. Si les heures signalées sont considérablement supérieures à ce qui était attendu, les particularités sont examinées avec l’avocat concerné pour déterminer les raisons de l’écart. Le coordonnateur responsable d’iCase envoie des rappels mensuels aux avocats et aux parajuristes afin qu’ils saisissent leur temps. L’avocat général revoit l’information et elle fait un suivi si les heures n’ont pas été déclarées ou si les heures déclarées semblent être trop élevées. On porte également une attention particulière aux heures déclarées par les employés qui fournissent des services de contentieux et de consultation à des ministères autres que le SCT et l’EFPC, puisque les renseignements doivent être exacts et opportuns pour appuyer le recouvrement des coûts.⁶

Le SIRAJP est utilisé comme principal dépôt des avis juridiques. L’accès à certains avis (p. ex. : sur le droit du travail et de l’emploi) est réservé uniquement aux personnes qui occupent des

⁶ À titre de centre d’expertise du ministère de la Justice en ce qui concerne le droit du travail et de l’emploi, les SJM du PCT agissent à titre de représentant exclusif de l’employeur devant différents conseils, tribunaux administratifs, et la Cour fédérale, et ils recouvrent les coûts liés au déroulement des litiges auprès des autres ministères ou organismes du gouvernement.

postes exclus (c.-à-d. : exclus de la convention collective). Ces avis sont stockés séparément. Des contrôles logiques et matériels sur l'ordinateur où les renseignements sont stockés limitent qui a accès aux renseignements.

À notre avis, les SJM du PCT utilisent correctement les renseignements pertinents des systèmes d'information pour appuyer la prise de décisions et la responsabilisation.

4.2 Gestion de l' information

Les dossiers sont ouverts et repérés au moyen du Système de gestion des renseignements consignés (SGRC) et sont clos sur une base régulière.

La gestion efficace des dossiers et des documents juridiques est cruciale dans la pratique du droit, pour que les renseignements et les précédents pertinents puissent être retrouvés rapidement.

Le personnel du service des dossiers des SJM doit consigner l'existence d'un nouveau dossier dans le SGRC. Le personnel effectue la consignation selon les renseignements fournis par les avocats des SJM, après s'être assuré que le dossier n'existe pas déjà dans le système. Lorsque l'on informe le personnel du service des dossiers que le dossier est clos, il s'assure que tous les documents connexes se trouvent dans le dossier. De l'ouverture à la clôture du dossier, l'emplacement du dossier doit être consigné dans le SGRC. Nous avons choisi un échantillon discrétionnaire de treize dossiers du SGRC et vérifié leur emplacement physique. On a également interrogé le SGRC pour confirmer que douze dossiers additionnels choisis dans la salle des archives y étaient aussi consignés.

Les dossiers qui peuvent être clos sont identifiés de façon continue. Nous avons remarqué que les SJM comptaient 113 boîtes de dossiers clos pour lesquels un calendrier de disposition a été mis en place. On nous a informés que ces boîtes seront transférées à des fins d'archivage conformément au calendrier.

Nous sommes d'avis que les SJM du PCT ouvrent, suivent et closent les dossiers de façon appropriée.

La gestion des documents doit être améliorée.

Dans le cadre des dossiers de litige, on nous a indiqué que les avocats plaidants au sein des SJM du PCT sont satisfaits de la qualité du classement. Puisqu'il est impératif que les avocats plaidants possèdent tous les renseignements nécessaires avant une audience de la cour ou du

tribunal, ils assument la responsabilité directe de s'assurer que leurs dossiers incluent tous les documents appropriés. Les avocats plaidants et les parajuristes qui gèrent des dossiers de litige ont souligné qu'ils n'utilisent pas Ringtail, le système de gestion des documents du ministère de la Justice en ce qui concerne les cas en litige. Différents facteurs ont mené à cette décision. D'abord, puisque les litiges au sein des SJM du PCT concernent le droit du travail et de l'emploi, tous les employés qui ont accès aux renseignements stockés dans Ringtail doivent occuper un poste qui est exclu de la convention collective. Les employés du ministère de la Justice qui ont la responsabilité de soutenir le système et qui pourraient avoir accès aux renseignements n'occupent pas de postes exclus. De plus, étant donné que les SJM du PCT gèrent généralement des cas relativement petits (ne demandant qu'un ou deux jours avant de passer devant un tribunal et que quelques preuves matérielles), l'usage d'un système de gestion des documents s'avère moins essentiel.

Dans le cadre des cas de consultation, les conseillers juridiques des SJM interrogés ont indiqué à l'équipe de la vérification que les dossiers sont souvent désuets ou incomplets. Les avis fournis par courriel, en particulier, ne sont pas consignés systématiquement à l'endroit approprié de façon opportune. Les avocats ont indiqué qu'ils finissent par trouver les renseignements lorsqu'ils en ont besoin, mais que cette recherche demande davantage de temps et d'efforts.

À notre avis, plusieurs facteurs ont contribué au fait que les renseignements ne sont pas consignés de façon opportune ou dans le dossier approprié. Voici ces facteurs : un usage généralisé des dossiers papier, une lourde charge de travail (répondre à la dernière requête aura toujours préséance sur le classement), l'ignorance des avocats du processus approprié à suivre, l'absence de procédures à jour sur le classement des renseignements matériels et électroniques, et un nombre insuffisant d'assistants juridiques (un poste était en cours de dotation lors de la vérification et deux autres postes étaient vacants).

Depuis quelques années, les ministères, y compris le ministère de la Justice, mettent en œuvre la solution partagée Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGGDI). Les SJM du PCT n'utilisent pas le SGGDI. Comme il a été mentionné dans la réponse des gestionnaires à la vérification interne d'avril 2009 du SGGDI du Ministère, ce système a maintenant atteint la fin de son cycle de développement de produit et il ne permet pas l'utilisation à la maison ou à partir d'un BlackBerry, deux exigences importantes pour soutenir la clientèle du ministère de la Justice. La Direction de la gestion de l'information (DGI) a entrepris une validation de principe de l'offre de gestion des documents d'Open Text⁷, connue sous le nom de Livelink, en 2009-2010.

⁷ Open Text Corporation est maintenant le fournisseur de services du gouvernement du Canada en matière de gestion des documents et des dossiers.

L'équipe de la vérification est d'avis qu'il faudra peut-être un certain temps avant que le ministère de la Justice ait un nouveau système de gestion des documents et des dossiers prêt à être mis en œuvre au sein des SJM du PCT. Les SJM ont besoin d'un produit qui gèrera la gamme complète des documents que les SJM doivent stocker, y compris ceux auxquels seuls les employés exclus peuvent accéder et ceux ayant une classification de sécurité. Comme il a été susmentionné, on nous a indiqué que le gestionnaire, coordonnateur de la planification des activités, a commencé la mise en œuvre des politiques et des procédures administratives des SJM. On s'attend à ce que ce processus comprenne des procédures de gestion des documents. À court terme, le fait de mettre à jour ces politiques et ces procédures, et de s'assurer qu'elles sont communiquées aux employés devrait améliorer la gestion des documents au sein des SJM.

5. CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX POLITIQUES

Il y a conformité aux principales lois et politiques du gouvernement.

Nous avons examiné un échantillon d'opérations financières des exercices financiers 2008-2009 et 2009-2010. Toutes les opérations étaient appuyées par des documents justificatifs (p. ex. : copies de facture et de contrat) et comportaient les approbations nécessaires en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les SJM du PCT satisfont aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*. Les services sont fournis au ministère client dans la langue choisie⁸ et les réunions du personnel sont bilingues. Les SJM suivent leur engagement envers l'équité en matière d'emploi et leurs statistiques démontrent qu'ils dépassent les pourcentages des ministères et des portefeuilles.

L'équipe de la vérification est d'avis que les SJM respectent les principales lois du gouvernement et les politiques des organismes centraux qui régissent leurs activités.

⁸ Le rapport de l'enquête sur la satisfaction du client de la GSPR daté du 22 mai 2009 incluait une évaluation à savoir si les services sont fournis dans la langue choisie par le client. Les SJM du PCT ont été jugés excellents.

6. OBSERVATIONS – INTERFACES AVEC D’AUTRES SECTEURS DU MJ

Les interfaces des SJM du PCT avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

Les interfaces des SJM du PCT diffèrent pour leurs deux domaines du droit de spécialité. D’abord, à titre de centre d’expertise pour le droit du travail et de l’emploi, on consulte les SJM pour qu’ils fournissent des services consultatifs et qu’ils fassent valoir la défense de la Couronne contre les poursuites dans ce domaine du droit. Ensuite, en tant qu’experts sur les questions en matière d’activités gouvernementales et de gestion publique, les avocats consultent les secteurs spécialisés de l’administration centrale pour obtenir les avis et les opinions d’experts. Les bureaux régionaux et les autres SJM du ministère de la Justice peuvent consulter les SJM du PCT sur la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les avocats des SJM ont décrit ces interfaces comme professionnelles et ont indiqué qu’aucun changement n’était requis. Des entrevues avec un échantillon d’avocats à l’administration centrale du Ministère et au sein d’autres SJM ont révélé qu’ils étaient satisfaits des interactions qu’ils avaient avec les SJM du PCT. Ils ont indiqué qu’ils ne changeraient aucun aspect de la relation.

Selon la sous-ministre adjointe, Portefeuille des organismes centraux, la consultation et l’échange d’information des SJM du PCT ont augmenté depuis qu’elle occupe son poste actuel. Au départ, elle tenait des réunions bilatérales avec chaque dirigeant de SJM chaque mois. Elle tient maintenant une réunion mensuelle avec les dirigeants de tous les SJM du Portefeuille et des réunions bilatérales périodiques, le cas échéant.

L’équipe de la vérification est d’avis que les interfaces des SJM avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

7. OBSERVATIONS – INTERACTIONS AVEC LE CLIENT

On consulte les SJM du PCT sur les dossiers qui pourraient avoir une question juridique.

L'avocat général principal est membre du Comité exécutif du SCT, tient des réunions bilatérales avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et assiste aux réunions du Conseil du Trésor. Il a mentionné à l'équipe de la vérification qu'il n'existe aucune restriction en matière d'échange d'information et qu'il est rare que l'on ne consulte pas les SJM. Les gestionnaires de groupe des SJM tiennent des réunions régulières avec les gestionnaires supérieurs au sein de ces secteurs du SCT pour lesquels ils sont responsables. Ils participent également aux processus annuels de planification des secteurs individuels du SCT. Les avocats des SJM ont déclaré que l'on consulte adéquatement les SJM sur les dossiers qui ont une question juridique, bien qu'à l'occasion des demandes de services consultatifs soient présentées à la dernière minute.

Nous sommes d'avis que l'on consulte adéquatement les SJM du PCT sur les dossiers qui pourraient avoir une question juridique.

Les clients des SJM du PCT sont satisfaits des services juridiques fournis par les SJM.

Comme il a été susmentionné, la GPSR mène une enquête sur la satisfaction du client tous les trois ans. L'enquête sollicite les commentaires sur la capacité à réagir, la rapidité d'exécution et l'utilité des services des SJM. L'enquête 2009 des SJM du PCT a démontré un très grand nombre de commentaires positifs des clients qui atteignent ou surpassent les cibles du ministère de la Justice. La qualité générale a été jugée excellente. Voici les résultats pour chaque élément individuel :

- capacité à réagir – excellente;
- utilité – très positive;
- rapidité d'exécution – très positive.

Les représentants de clients interrogés par l'équipe de la vérification ont énoncé qu'ils sont très satisfaits de la prestation des services des SJM du PCT et qu'ils ne changeraient aucun aspect de leur relation avec les avocats des SJM.

L'équipe de la vérification est d'avis que les services que les SJM prodiguent à ses clients sont satisfaisants.

8. OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

Les SJM du PCT ont établi et consigné leurs objectifs et priorités, et les ont fait connaître au SCT et à leurs propres employés.

Les SJM du PCT ont évalué les risques importants qu'ils courent dans l'atteinte de leurs objectifs, ont établi des stratégies d'atténuation et ont pris des mesures pour gérer les risques.

Les SJM du PCT participent aux processus de planification du ministère de la Justice et du SCT, en rédigeant un plan d'activités.

Les SJM du PCT sont organisés de façon appropriée pour répondre aux besoins de leurs clients.

On doit réviser le manuel des politiques et des politiques des SJM du PCT et le faire connaître aux employés des SJM.

- 1. Il est recommandé que l'avocat général principal s'assure que des procédures administratives, nouvelles ou révisées, soient élaborées, consignées et communiquées aux employés.....9**

La direction est en accord avec cette recommandation et a déjà entrepris des mesures correctives importantes en ce sens. En effet une révision complète des procédures applicables à l'intérieur de notre service juridique est présentement en cours depuis quelques mois. Cette révision s'effectue par le biais d'un comité mis sur pied en février 2010 et nous espérons que cet exercice pourra être complété par le 26 novembre, 2010.

Une fois les nouvelles procédures finalisées et approuvées par l'équipe de gestion, elles seront présentées et expliquées à l'ensemble des employés du service juridique lors d'une

réunion spéciale du personnel qui sera présidé par l'avocat général principal. Ces procédures seront répertoriées et maintenues à jour régulièrement de manière à pouvoir être facilement transmises à tout nouvel employé se joignant à notre personnel dans le futur.

Les SJM distribuent et administrent la charge de travail de façon appropriée.

Les SJM du PCT ont publié leurs normes de service.

Les SJM surveillent la satisfaction du client au moyen d'une enquête officielle et en discutant avec les gestionnaires du client.

Les pratiques en matière de communication des SJM du PCT donnent aux employés les renseignements dont ils ont besoin pour faire leur travail.

Les SJM utilisent des pratiques satisfaisantes afin de s'assurer qu'ils donnent des avis juridiques uniformes.

Les SJM du PCT ont élaboré un plan en matière de ressources humaines exhaustif dans le cadre de leur plan d'activités 2009-2010

Les SJM du PCT prennent des mesures appropriées pour s'assurer que les employés ont les connaissances, les aptitudes et les compétences pour assumer leurs responsabilités respectives.

Le suivi par les SJM du PCT du perfectionnement professionnel de leurs employés doit être amélioré.

2. Il est recommandé que l'avocat général principal mette en œuvre un processus pour suivre et signaler tout le perfectionnement professionnel qui a lieu au sein des SJM du PCT.18

La direction est en accord avec cette recommandation et a déjà également pris des mesures correctives pour pallier à la situation. En effet, le bureau de la sous-ministre adjointe du Portefeuille des agences centrales a développé un formulaire que nous utilisons maintenant afin de comptabiliser les informations concernant toutes les formations et les conférences auxquelles assistent les membres du personnel de notre service juridique, que cette activité entraîne des coûts ou non.

La direction est par conséquent confiante que d'ici 90 jours, les informations concernant le développement professionnel des membres de notre service juridique seront des plus à jour et qu'elles le demeureront dans le futur.

Les évaluations de rendement sont effectuées de façon opportune.

Les SJM du PCT ont une composition de ressources appropriée par rapport à la demande actuelle pour leurs services.

Les ressources financières fournies aux SJM du PCT par le ministère de la Justice et ses clients leur ont permis de fournir des niveaux de service satisfaisants.

Les mesures prises pour administrer les ressources financières des SJM du PCT sont satisfaisantes.

Les principaux biens sont protégés de façon appropriée.

Les gestionnaires des SJM du PCT utilisent les renseignements pertinents des systèmes d'information pour appuyer la prise de décisions et la responsabilisation.

Les dossiers sont ouverts et repérés au moyen du Système de gestion des renseignements consignés (SGRC) et sont clos sur une base régulière.

La gestion des documents doit être améliorée.

Il y a conformité aux principales lois et politiques du gouvernement.

Les interfaces des SJM du PCT avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

On consulte les SJM du PCT sur les dossiers qui pourraient avoir une question juridique.

Les clients des SJM du PCT sont satisfaits des services juridiques fournis par les SJM.

ANNEXE A – RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS

Les Services juridiques ministériels (SJM) du Ministère ont la responsabilité de donner aux organismes clients des avis et une aide juridiques pour faciliter leurs activités, et de veiller à ce que les politiques, les programmes et les activités des SJM soient conformes aux lois. Les SJM interagissent avec d'autres secteurs du ministère de la Justice en matière de litiges auxquels leurs clients pourraient participer, et pour obtenir des avis sur des questions spécialisées, comme la conformité à la *Charte canadienne des droits et libertés*.

Une relation étroite s'établit habituellement entre les SJM et leurs clients. Les bureaux des SJM sont généralement situés dans le même immeuble que l'équipe des gestionnaires supérieurs des clients. La plupart des directeurs de SJM assistent régulièrement aux réunions des comités de gestion de leur ministère client.

Tous les avocats des SJM sont des employés du ministère de la Justice. Les employés de soutien sont des employés du ministère client. Les coûts du traitement des avocats des SJM sont régis par un barème de rémunération approuvé par le CT qui s'applique dans l'ensemble du gouvernement à tous les SJM.

Le coût des services de tous les avocats qui travaillent dans les SJM est établi au moyen de ce barème de rémunération, qu'ils soient payés par le ministère de la Justice ou par le client. Cela permet de calculer le coût total des services de tous les avocats qui travaillent dans chacun des SJM. Les services votés des SJM et les montants recouverts d'un ministère autre que le ministère client sont ensuite soustraits de ce coût total et une facture relative à la différence entre les deux est envoyée trimestriellement à chaque ministère ou organisme client.

Les SJM du PCT diffèrent de la plupart des autres SJM. Ils gèrent leurs propres litiges en matière de droit du travail et de l'emploi, puisqu'ils sont le représentant exclusif du gouvernement comme employeur, et le représentent devant des conseils et des tribunaux tels que la Commission des relations de travail dans les services publics, le Tribunal de la dotation de la fonction publique, le Tribunal de santé et sécurité au travail, le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs, la Cour fédérale et la Cour d'appel fédérale. Les SJM du PCT recouvrent les coûts liés à ses services de gestion des litiges auprès d'autres ministères. Ils

fournissent également des services consultatifs à d'autres services juridiques sur la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le client reçoit aussi une facture pour les services fournis par l'intermédiaire des SJM par les avocats des unités de l'administration centrale du ministère de la Justice, comme la Section du droit administratif et constitutionnel et les bureaux régionaux. De plus, le client fournit le matériel et les fournitures de bureau, ainsi que les locaux et paye directement le traitement des employés de soutien.

ANNEXE B – MÉTHODE DE RECHERCHE

Les critères de la vérification reposaient sur :

- le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT;
- la *Recommandation sur le contrôle* de l'Institut canadien des Comptables agréés;
- les autres directives du SCT sur la vérification des cadres de gestion.

Les renseignements servant à effectuer cette vérification ont été obtenus par les méthodes suivantes :

- l'examen des documents pertinents sur les activités des SJM du PCT;
- des entrevues et des groupes de discussion avec des gestionnaires, des avocats et des employés des SJM du PCT et des gestionnaires du Portefeuille des organismes centraux du ministère de la Justice;
- des demandes de renseignements adressées à d'autres employés du ministère de la Justice (c.-à-d. : autres SJM, groupes du droit spécialisés de l'AC (p. ex. : la Section du droit administratif et constitutionnel, la Section du droit à l'information et à la protection des renseignements personnels) et la Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel;
- des entrevues téléphoniques avec des représentants du client et du ministère de la Justice.