



Ministère de la Justice
Canada

Department of Justice
Canada

**Departmental Legal Services Unit
Natural Resources Canada
April 2010**

Ministère de la Justice du Canada

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, planification et gestion des risques	5
2.2 Organisation.....	7
2.3 Répartition et suivi de la charge de travail.....	7
2.4 Surveillance du rendement.....	8
2.5 Communication.....	8
3. OBSERVATIONS—GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES	13
3.1 Ressources humaines	13
3.2 Ressources financières	18
3.3 Ressources matérielles	20
4. OBSERVATIONS—SYSTÈMES D'INFORMATION	21
4.1 Systèmes d'information	21
4.2 Gestion de l'information	22
5. CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX POLITIQUES	25
6. OBSERVATIONS—RELATIONS AVEC LES AUTRES SECTEURS DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE	27
7. OBSERVATIONS—RELATIONS AVEC LE CLIENT	29
8. OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION . 31	
ANNEXE A—RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS	35
ANNEXE B—MÉTHODOLOGIE	37

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne des Services juridiques ministériels (SJM) de Ressources naturelles Canada (RNCan). L'objectif général de cette vérification était d'examiner et d'évaluer le cadre dans lequel les SJM de RNCan fournissent leurs services et de recommander des améliorations.

Cette vérification interne a été effectuée conformément à la Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et aux Normes pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes.

L'équipe de vérification a évalué le cadre de contrôle de gestion par rapport aux critères fondés sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de 2003 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, les procédures de vérification suivies et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés et permettent de confirmer l'exactitude des conclusions tirées et formulées dans le présent rapport. Les conclusions sont fondées sur une comparaison de situations observées au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification. Il convient de noter que les conclusions ne s'appliquent qu'aux secteurs 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 services donnent des avis juridiques aux organismes clients pour faciliter leurs activités. La présente vérification porte sur les pratiques de gestion des SJM qui fournissent des services à Ressources naturelles Canada (RNCa).

Cette vérification porte sur les opérations et les activités des SJM de RNCa dans la région de la capitale nationale. Les étapes de la planification et de l'examen sur place se sont déroulées de juin à novembre 2009.

Cadre de gestion

Les SJM de RNCa ont démontré à bien des égards qu'ils disposent d'un cadre de gestion approprié pour une organisation de cette taille. Les priorités et les objectifs organisationnels sont bien compris par les avocats, le personnel et le client. Les SJM de RNCa ont publié leurs objectifs à long terme sur le site intranet de RNCa. Leurs priorités à court terme sont déterminées par les priorités du ministère client. La participation aux travaux des comités de gestion de RNCa et l'interaction continue avec le ministère client permettent de cerner ces priorités. Celles-ci transparaissent dans la contribution des SJM à l'élaboration du plan des ressources humaines du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire et du plan de services de 2009-2010 entre les SJM et RNCa.

Les SJM de RNCa ont déterminé et évalué les risques importants qui pourraient les empêcher d'atteindre leurs objectifs et ont pris des mesures pour atténuer ces risques. La contribution des SJM à l'élaboration du plan des ressources humaines du Portefeuille est conforme aux mesures d'atténuation prévues.

Les responsabilités sont clairement définies au sein des SJM. Les processus de répartition et de suivi de la charge de travail des SJM favorisent le traitement efficace des demandes de services juridiques de la clientèle tout en maintenant la qualité du service.

Les SJM surveillent officiellement le rendement par rapport à leurs normes de service au moyen d'un sondage triennal mené auprès des personnes-ressources clientes. De plus, ils demandent régulièrement de la rétroaction aux sous-ministres adjoints de RNCan.

En l'absence de manuel de procédures administratives, les employés des SJM se fient à la connaissance que le gestionnaire de bureau a des politiques et des procédures administratives du Ministère pour déterminer comment gérer l'information et les documents, faire faire des photocopies en grande quantité, obtenir des laissez-passer d'immeuble et autres. Nous avons recommandé de rédiger un manuel des procédures administratives.

Les pratiques en matière de communication des SJM fournissent généralement aux employés les renseignements dont ils ont besoin pour assumer leurs fonctions. Outre ces pratiques, l'échange de renseignements et la disponibilité de l'information aident à assurer la prestation d'avis juridiques cohérents.

Ressources humaines

Dans l'ensemble, les membres de la direction et du personnel ont l'impression que les SJM ne disposent peut-être pas de ressources suffisantes. Le ratio d'avocats par rapport aux assistants juridiques est de 14 pour 2. Ce ratio est élevé comparativement aux autres SJM vérifiés récemment, où le ratio était habituellement d'environ quatre pour un. Le budget prévoit un troisième poste d'assistant juridique, mais à notre connaissance, aucune mesure n'a été prise pour le doter. Nous avons recommandé que le ratio avocat-employé de soutien soit revu.

Les SJM de RNCan n'ont pas de manuel d'orientation à l'intention des nouveaux employés. Ce document fournirait des renseignements généraux sur les programmes et l'organisation de RNCan, de l'information sur les lois et les règlements qui les régissent ainsi que des avis juridiques clés, le cas échéant. Il constituerait également un outil important pour préserver la mémoire institutionnelle des SJM. Nous avons recommandé qu'un manuel d'orientation générale soit rédigé à l'intention des avocats.

Les avocats des SJM sont invités à tirer parti des différentes possibilités de perfectionnement professionnel qui s'offrent à eux. Toutefois, les activités de perfectionnement ne font l'objet d'aucune mesure de suivi officielle. Les SJM ne rendent donc pas compte du pourcentage d'employés qui reçoivent au moins cinq jours de perfectionnement professionnel par année, comme l'exige la Politique d'apprentissage du ministère de la Justice. Nous avons recommandé de mettre en place un processus pour assurer le suivi et rendre compte de toutes les activités de perfectionnement professionnel qui ont lieu au sein des SJM.

Des évaluations officielles du rendement sont effectuées uniquement pour les avocats des SJM, et non pour le personnel de soutien. Les gestionnaires de tous les niveaux ont la responsabilité de fournir de la rétroaction sur le rendement de leurs employés. Nous avons recommandé d'effectuer des évaluations du rendement et d'établir des plans d'apprentissage sur une base régulière pour les employés de soutien.

Ressources financières

Les mesures prises pour administrer les ressources financières des SJM sont satisfaisantes. Les rapports courants sont examinés, rapprochés et vérifiés. Les tests de conformité des opérations financières effectués par RNCan et l'équipe de vérification n'ont relevé aucune erreur.

En raison de leurs ressources limitées, les SMJ ont concentré leurs efforts sur les demandes de services juridiques les plus prioritaires. Des heures supplémentaires ont également été nécessaires, mais à notre avis, elles n'étaient pas excessives. Les SJM ont modifié leurs priorités de façon appropriée dans le but de fournir des services juridiques satisfaisants tout en respectant le budget prévu.

Ressources matérielles

Les principaux biens matériels sont protégés de façon appropriée. L'accès à l'immeuble où se trouvent les bureaux des SJM est contrôlé. Tous les avocats ont un bureau qui ferme à clé. La liste des stocks n'était pas à jour, mais RNCan prévoit remplacer son système d'inventaire. La liste sera mise à jour dans le cadre de ce processus.

Systèmes d'information

Les SJM utilisent les systèmes financiers et les systèmes de gestion des salaires et d'information sur la gestion des dossiers de RNCan et du ministère de la Justice pour la prise de décisions et la reddition de comptes. Des efforts raisonnables sont déployés pour valider les données que les SJM entrent dans ces systèmes. L'information d'iCase sert principalement à appuyer les demandes présentées au ministère client en vue d'obtenir des ressources supplémentaires.

Gestion de l'information

On nous a dit que bien que les dossiers soient faciles à trouver, il peut être difficile de repérer des avis précis. Les personnes chargées de la consignation de l'information au dossier et les délais d'exécution diffèrent dans l'ensemble des SJM. Nous avons recommandé l'adoption de pratiques uniformes de gestion des dossiers électroniques et des dossiers papier.

Les SJM de RNCan s'efforcent systématiquement d'archiver les dossiers clos. Avant l'arrivée de l'actuelle gestionnaire des dossiers, certains des dossiers n'avaient jamais été entrés dans le SGRC. Les trois quarts de ces dossiers ont été traités aux fins d'archivage.

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*.

Relations avec les autres secteurs du ministère de la Justice

Les relations entre les SJM de RNCan et les autres secteurs du ministère de la Justice sont satisfaisantes.

Relations avec le client

Le client des SJM est très satisfait de la qualité des services juridiques qui lui sont fournis. Le sondage mené en 2007 par le Bureau de la planification stratégique et de la mesure du rendement (BPSMR) de RNCan a révélé un niveau de satisfaction très élevé à l'égard des services des SJM. Le client consulte régulièrement les SJM à propos des dossiers qui pourraient soulever des questions juridiques.

Les réponses de la direction aux recommandations contenues dans ce rapport ont été fournies par l'avocate générale et directrice exécutive, Services juridiques ministériels, Ressources naturelles Canada.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

Le ministère de la Justice a créé des Services juridiques ministériels (SJM) spécialisés dans la plupart des ministères et organismes du gouvernement. Ces services donnent des avis juridiques aux organismes clients pour faciliter leurs activités. La présente vérification porte sur les pratiques de gestion des SJM qui fournissent des services à Ressources naturelles Canada (RNCa).

Le but de RNCa est de créer pour les Canadiens un avantage durable en matière de ressources, maintenant et dans l'avenir. Le Ministère travaille à améliorer la compétitivité des secteurs des ressources naturelles du Canada et cherche à faire en sorte que la mise en valeur des ressources se fasse de façon durable et vienne renforcer le leadership du Canada dans le domaine de l'environnement. De plus, RNCa s'acquies de certaines des obligations de sûreté et de sécurité les plus élémentaires du Canada par le biais de ses connaissances et de son expertise sur la masse terrestre accidentée et diversifiée du Canada¹.

Les SJM de RNCa concentrent actuellement leurs efforts sur la prestation d'avis et de conseils juridiques concernant l'autorisation légale des programmes, des politiques et des nouvelles mesures législatives et réglementaires de RNCa. Les SJM donnent également des avis juridiques sur les initiatives de programme et l'administration des programmes, plus particulièrement en ce qui a trait aux paiements de transfert. En outre, les SJM coordonnent les sections de la rédaction législative et réglementaire du ministère de Justice, offrent des services de soutien au contentieux et de gestion des risques juridiques et organisent des séminaires de sensibilisation aux questions juridiques à l'intention du personnel de RNCa. La qualité des services juridiques offerts à RNCa est essentielle à l'atteinte de l'un des résultats stratégiques du Ministère.

Les SJM de RNCa font partie du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire du ministère de la Justice. Une avocate générale et directrice exécutive est responsable des SJM et relève du sous-ministre adjoint du Portefeuille. Les SJM comptent 18 employés, dont 14 avocats

¹ Ressources naturelles Canada, *Rapport sur les plans et les priorités*, 2009-2010, p. 3.

et 4 employés de soutien. Les avocats forment deux équipes : l'équipe du droit des sociétés, du droit commercial et du droit de la propriété intellectuelle et l'équipe du droit de l'énergie et du droit réglementaire. Les dépenses prévues pour 2009-2010 au titre du fonctionnement et de l'entretien (F et E) et des salaires étaient d'environ 2,3 millions de dollars². Des renseignements contextuels supplémentaires sur les SJM sont fournis à l'annexe A.

Parmi les principaux facteurs de risque relevés dans le cadre de la vérification des SJM de RNCan, mentionnons les répercussions du travail juridique sur les programmes et les activités de RNCan, le caractère satisfaisant des relations avec les différents secteurs du ministère de la Justice, la capacité de répondre à la demande de services juridiques, le degré d'efficacité de l'organisation et de la gestion de la charge de travail, la pertinence des renseignements utilisés pour la prise de décisions, l'exactitude des rapports sur le rendement, la cohérence des avis juridiques offerts, la gestion des renseignements électroniques et le caractère satisfaisant des relations avec le ministère client.

1.2 Objectifs et portée de la vérification

L'objectif général de cette vérification était d'examiner et d'évaluer le cadre dans lequel les SJM fournissent des services à RNCan et de recommander des améliorations.

L'équipe de vérification a examiné et a évalué :

- le cadre de 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 financières, matérielles et humaines;
- la fiabilité des systèmes d'information utilisés pour la prise des décisions et la reddition de comptes;
- la conformité aux principaux règlements et lois et aux principales politiques des organismes centraux et du Ministère concernant 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 relations avec les autres secteurs du ministère de la Justice;
- le caractère satisfaisant des relations avec le ministère client;
- le niveau de satisfaction du client à l'égard des services reçus.

La vérification portait également sur les éléments suivants :

- l'éventail des ressources (y compris le recours à des parajuristes);
- le processus d'acheminement du travail;

² En raison des postes vacants, le budget révisé était de 2,1 millions de dollars au 1^{er} octobre 2009.

- 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, ainsi que la planification de la relève;
- la suffisance des ressources financières reçues du ministère de la Justice et du ministère client;
- la mesure dans laquelle les SJM de RNCan sont consultés par le ministère client à propos des dossiers qui pourraient soulever des questions juridiques.

La vérification a porté sur les opérations et les activités des SJM de RNCan dans la région de la capitale nationale. Les étapes de la planification et de l'examen sur place se sont déroulées de juin à novembre 2009.

L'annexe B décrit en détail la méthode de vérification utilisée.

2. OBSERVATIONS—CADRE DE GESTION

2.1 Objectifs, priorités, planification et gestion des risques

Les priorités et les objectifs organisationnels des SJM de RNCAN sont bien compris par les avocats, le personnel et le ministère client.

Les organisations qui réussissent bien établissent leurs objectifs et leurs priorités et les mettent par écrit afin que le personnel professionnel et les employés de soutien, ainsi que le client, comprennent clairement les attentes.

Les SJM de RNCAN ont publié leurs objectifs à long terme sur le site intranet de RNCAN. Ceux-ci consistent à donner en temps utile des conseils juridiques exacts, cohérents et uniformes sur les activités de RNCAN et les questions d'intérêt interministériel qui découlent des activités de programme et des initiatives stratégiques de RNCAN. En fournissant ces services, les SJM contribuent à l'atteinte du résultat stratégique du Ministère, à savoir « un gouvernement fédéral appuyé par des services juridiques efficaces et adaptés aux besoins ».

Les priorités à court terme des SJM sont déterminées par les priorités du ministère client. L'avocate générale et directrice exécutive se tient au courant des priorités de RNCAN principalement en participant aux travaux du Comité de gestion ministérielle de RNCAN et du Comité de gestion des politiques et des sciences de RNCAN, lesquels sont chargés d'établir les objectifs et les priorités du ministère. La participation aux travaux de ces comités permet à l'avocate générale et directrice exécutive des SJM de comprendre les priorités opérationnelles et de gestion de RNCAN. D'autres interactions avec le ministère client permettent également de cerner ces priorités. L'avocate générale et directrice exécutive communique les priorités du client de vive voix aux avocats et aux chefs d'équipe. Ces priorités sont également exposées lors des réunions d'équipe bimensuelles. Certains secteurs de RNCAN utilisent également les wikis pour faire connaître leurs objectifs et priorités.

Les priorités transparaissent dans la contribution des SJM à l'élaboration du plan des ressources humaines du Portefeuille. Selon le plan de services de 2009-2010 inclus dans le protocole d'entente (PE) entre le ministère de la Justice et RNCAN pour la période du 1^{er} avril 2009 au

31 mars 2012, RNCAN demande des fonds supplémentaires pour appuyer les activités de consultation des Autochtones. Le plan de services indique plusieurs secteurs où des services seront offerts (p. ex. projet gazier de Mackenzie³, Bureau de gestion des grands projets, Centre d'expertise sur les subventions et les contributions). Il précise également que l'avocat général rencontrera régulièrement (deux fois par année) les représentants de RNCAN qui sont responsables d'une grande partie de la demande de services juridiques, afin de déterminer les questions à venir et les dossiers prioritaires. Les cadres supérieurs de RNCAN ont signalé qu'on les consulte régulièrement pour s'assurer de bien comprendre les priorités. Ils se sont également dits très satisfaits des services qu'ils reçoivent des SJM.

L'équipe de vérification est d'avis que les priorités et les objectifs organisationnels des SJM sont bien compris par les avocats, le personnel et le ministère client.

Les SJM de RNCAN ont déterminé et évalué les risques importants qui pourraient les empêcher d'atteindre leurs objectifs et ont pris des mesures pour atténuer ces risques.

Il faut déterminer et évaluer les risques qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs, et préciser les stratégies d'atténuation de chaque risque important.

L'avocate générale et directrice exécutive des SJM de RNCAN a dit à l'équipe de vérification que les deux principaux risques auxquels sont confrontés les SJM sont le manque d'expérience du personnel juridique dans des domaines du droit liés aux projets de pipeline et aux projets énergétiques et miniers et la perte de mémoire institutionnelle que pourrait entraîner le départ d'un avocat chevronné des SJM.

Les SJM de RNCAN ont recruté un avocat principal supplémentaire qui possède l'expertise nécessaire. De plus, des domaines d'expertise qui se recouvrent partiellement ont en outre été créés pour accroître les connaissances requises, ce qui réduit le risque associé à la perte éventuelle de mémoire institutionnelle. L'équipe de vérification estime que ces mesures sont adaptées aux risques que l'avocate générale et directrice exécutive a relevés.

Nous sommes d'avis que les SJM gèrent actuellement les risques de façon satisfaisante.

³ Le projet gazier de Mackenzie est un gazoduc d'une longueur de 1 196 km que l'on propose de construire dans la vallée du Mackenzie située dans les Territoires du Nord-Ouest afin de relier les champs de gaz naturel terrestres du Nord aux marchés nord-américains.

2.2 Organisation

Les responsabilités sont clairement définies au sein des SJM de RNCAN.

Les SJM de RNCAN comptent 18 employés, dont 14 avocats et 4 employés de soutien. Les avocats forment deux équipes : l'équipe du droit des sociétés, du droit commercial et du droit de la propriété intellectuelle et l'équipe du droit de l'énergie et du droit réglementaire. Les chefs d'équipe ont la responsabilité de superviser le travail des avocats de leur équipe et de modifier les attributions, au besoin. Ils n'assument aucune responsabilité en ce qui a trait aux budgets et à la dotation. Ces responsabilités correspondent à celles énoncées dans les descriptions de travail.

Nous estimons que les SJM sont organisés de façon appropriée.

2.3 Répartition et suivi de la charge de travail

Les processus en place au sein des SJM favorisent le traitement efficace des demandes de services juridiques de la clientèle tout en maintenant la qualité du service.

On doit gérer la charge de travail de façon à pouvoir traiter efficacement les demandes de services juridiques de la clientèle tout en maintenant la qualité du service.

Les chefs d'équipe ont la responsabilité d'attribuer le travail, de surveiller la charge de travail de leur équipe et de suivre la disponibilité des avocats afin de leur confier de nouveaux dossiers. Les avocats gèrent leur charge de travail et leurs priorités. Les conflits de priorités qui sont difficiles à régler sont soumis aux chefs d'équipe ou à l'avocate générale et directrice exécutive. Le système en place fonctionne bien et aucun problème n'a été relevé.

Tous les avocats ont formulé des observations sur la lourdeur de leur charge de travail, mais ont par ailleurs indiqué que celle-ci était gérable dans l'ensemble. Ils ont signalé que le client comprend que la demande de services juridiques est élevée et qu'il n'est donc pas toujours possible de recevoir une réponse immédiate des SJM. Les personnes-ressources clientes ont informé l'équipe de vérification qu'elles étaient satisfaites des services juridiques reçus.

L'équipe de vérification est d'avis que les processus en place au sein des SJM favorisent le traitement efficace des demandes de services juridiques de la clientèle tout en maintenant la qualité du service.

2.4 Surveillance du rendement

Les SJM de RNCAN surveillent le rendement de façon appropriée.

La surveillance du rendement est le processus permanent et systématique de collecte, d'analyse, de communication et d'utilisation des renseignements sur le rendement. La surveillance est essentielle pour évaluer les progrès d'une organisation qui cherche à atteindre des résultats prévus et pour apporter les changements qui s'imposent afin d'assurer l'atteinte de ces résultats. Elle appuie la prise des décisions, la responsabilisation et la transparence.

Les normes de service des SJM de RNCAN sont définies en annexe au PE conclu avec RNCAN pour la période de 2009-2012 relativement à la prestation de services juridiques. Ces normes ont été établies par la Direction de la gestion de la pratique du droit du ministère de la Justice à l'intention des SJM et de son ministère client. Le questionnaire normalisé que le Bureau de la planification stratégique et de la mesure du rendement (BPSMR) a utilisé dans son sondage triennal sur la satisfaction de la clientèle cadre bien avec ces normes de service.

Le BPSMR a communiqué de la rétroaction officielle sur les principaux éléments de la qualité des services des SJM pour la dernière fois en 2007. Le BPSMR a fourni aux SJM un résumé des résultats, qu'il a comparés à ceux des autres SJM du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire et de tous les autres SJM au ministère de la Justice. Les employés de RNCAN qui ont répondu au sondage ont jugé la capacité de réponse des SJM de RNCAN excellente, la rapidité de réponse très bonne et l'utilité des services, excellente ou très bonne.

L'avocate générale et directrice exécutive nous a également dit qu'elle reçoit de la rétroaction directement des sous-ministres adjoints de RNCAN au sujet du travail des avocats des SJM. Les représentants du client qui ont été interrogés par l'équipe de vérification se sont tous dits satisfaits des services des SJM.

L'équipe de vérification est d'avis que les SJM de RNCAN surveillent le rendement de façon appropriée.

2.5 Communication

Les SJM de RNCAN n'ont pas de manuel de procédures administratives.

Les procédures administratives d'une organisation doivent être bien consignées, car elles fournissent aux employés l'information dont ils ont besoin pour mener les activités de façon cohérente, efficace et économique.

Les SJM de RNCAN n'ont pas de manuel de procédures administratives, de sorte que leurs employés se fient à la connaissance que la gestionnaire de bureau a des politiques et des procédures administratives de RNCAN. Cette situation pose peu de risque sur le plan opérationnel tant que l'actuelle gestionnaire de bureau, qui possède une vaste expérience, demeure en poste aux SJM. Toutefois, l'équipe de vérification est d'avis que sans l'orientation fournie par un manuel à jour des procédures administratives, il y a un risque que toute personne appelée à remplacer la gestionnaire de bureau ait de la difficulté à s'acquitter des tâches requises, au détriment de la productivité des SJM. Nous estimons que les employés des SJM devraient avoir à leur disposition un guide officiel leur indiquant comment exécuter les tâches administratives, notamment en ce qui a trait à la gestion de l'information et des documents, aux photocopies en grande quantité, à la comptabilisation du temps, aux laissez-passer d'immeuble, aux préparatifs de voyage et aux coupons de taxi.

Recommandation et réponse de la direction

1. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive veille à ce qu'un manuel des procédures administratives soit rédigé.

Je suis d'accord. L'élaboration d'un guide des procédures administratives actualisé est en cours. Échéance : le 31 décembre 2010.

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

Des communications efficaces et appropriées sont essentielles dans tout milieu de travail. Les renseignements doivent être communiqués en temps opportun pour que l'on puisse agir en se fondant sur des renseignements exacts et à jour.

Les principaux moyens utilisés pour communiquer l'information au personnel des SJM sont les suivants :

- réunions d'équipe tenues toutes les deux semaines dans le but de discuter des questions et des dossiers juridiques courants;
- réunions mensuelles du personnel portant sur des questions administratives et des points plus généraux;
- réunions spéciales ayant pour but de communiquer de l'information importante concernant le client, le ministère de la Justice ou le gouvernement;
- courrier électronique;

- journées de réflexion périodiques.

Les avocats et les employés de soutien interrogés par l'équipe de vérification ont généralement convenu que ces mécanismes garantissent que tous les membres des SJM disposent de l'information dont ils ont besoin pour assumer leurs fonctions. Bon nombre d'avocats nous ont informés que le manque d'orientation de la part du ministère client au sujet des priorités ou le manque de compréhension que le client a du type d'information qu'il doit fournir au personnel juridique constituent une source de frustration. Certains avocats ont indiqué qu'ils aimeraient avoir une plus grande proximité physique avec les autres avocats du ministère de la Justice pour pouvoir mettre en place un réseau informel. Les bureaux de RNCAN sont situés à plusieurs kilomètres de l'administration centrale du ministère de la Justice.

Nous sommes d'avis que les pratiques de communication des SJM sont satisfaisantes.

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

Les SJM utilisent de nombreuses pratiques pour assurer la cohérence des avis juridiques qu'ils donnent aux secteurs clients de RNCAN, notamment :

- les avocats subalternes reçoivent un encadrement qui leur permet d'acquérir de l'expérience en ce qui a trait aux questions juridiques touchant RNCAN;
- les chefs d'équipe organisent des réunions d'équipe toutes les deux semaines pour discuter des questions juridiques de fond;
- les avocats consultent les chefs d'équipe lorsqu'ils travaillent sur des dossiers comportant des questions nouvelles ou difficiles;
- avant que le travail soit envoyé au client, le chef d'équipe concerné ou l'avocate générale et directrice exécutive examine le travail effectué par les avocats dans les dossiers complexes ou les dossiers dans lesquels des avis ou des conseils sont donnés au ministre de RNCAN ou à la haute direction;
- l'avocat chargé du dossier passe en revue les avis antérieurs stockés principalement dans Docs Open (le système de gestion de l'information des Services juridiques de RNCAN) et, dans une moindre mesure, dans le SIRAJ (Système informatisé de recherche des avis juridiques et des précédents, un système du ministère de la Justice);
- les secteurs spécialisés qui donnent des avis et des conseils juridiques d'expert au sein du ministère de la Justice sont consultés, au besoin.

L'avocate générale et directrice exécutive et les avocats des SJM ont dit à l'équipe de vérification qu'ils sont satisfaits des mesures mises en place pour assurer la cohérence des avis

juridiques. Les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé par le BPSMR en 2007 ont révélé que les clients des SJM à RNCan sont très satisfaits de la qualité du service.

L'équipe de vérification est d'avis que les pratiques utilisées par les SJM pour assurer la cohérence des avis juridiques sont satisfaisantes.

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

Le SCT a mis en place un cadre complet de politiques sur la gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Selon une des exigences de ces politiques, les ressources limitées doivent être gérées avec prudence et probité.

3.1 Ressources humaines

La contribution des SJM de RNCan à l'élaboration du plan des ressources humaines du Portefeuille pour l'année 2008-2009 était appropriée.

Les SJM contribuent au processus de planification des ressources humaines du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire en utilisant un formulaire fourni par le Portefeuille. Le trimestre au cours duquel des activités de dotation sont prévues doit être indiqué sur le formulaire. Il n'est pas nécessaire de préciser les besoins en dotation pour les années futures. L'avocate générale et directrice exécutive a dit à l'équipe de vérification qu'il faudra procéder à la planification de la relève dans deux ou trois ans puisque des avocats d'expérience prendront leur retraite dans cinq ans ou plus.

L'information que les SJM ont indiquée sur le formulaire pour l'année de planification 2008-2009 était conforme aux besoins en ressources humaines découlant des principaux risques pour les SJM dont l'avocate générale et directrice exécutive a fait part à l'équipe de vérification. Le Portefeuille a indiqué qu'il était satisfait de la documentation reçue des SJM et qu'aucune amélioration n'était requise.

Nous sommes d'avis que le processus de planification des ressources humaines des SJM de RNCan est satisfaisant.

Les SJM doivent revoir leur éventail actuel de ressources.

D'après les entrevues réalisées, l'équipe de vérification a déterminé que, dans l'ensemble, les membres de la direction et du personnel ont l'impression que les SJM ne disposent peut-être pas de ressources suffisantes :

- La direction du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire n'était pas certaine que les SJM avaient la structure et la capacité nécessaires à la fois pour traiter les gros dossiers juridiques et pour répondre aux exigences du ministère de la Justice en matière de communication de l'information de gestion. Elle a fait observer qu'il s'agissait d'une petite organisation dotée de nombreux employés de soutien, mais d'aucun administrateur général.
- L'avocate générale et directrice exécutive a reconnu qu'il serait utile d'embaucher un autre avocat et un autre assistant juridique. Pour répondre aux besoins en matière de droit commercial, l'organisation fait actuellement appel à un autre SJM et aux bureaux régionaux.
- Les avocats des SJM ont parlé de la nécessité d'embaucher des avocats subalternes, des parajuristes en mesure de faire des recherches dans les avis antérieurs et les précédents ainsi qu'un adjoint administratif. Ils ont indiqué que le ratio d'avocats par rapport aux employés de soutien est élevé, ce qui les oblige à consacrer du temps à des tâches administratives, comme la photocopie de documents, pour lesquelles ils sont surqualifiés. Nous convenons qu'il s'agit d'une mauvaise utilisation de ressources professionnelles hautement qualifiées.

Les postes approuvés pour les SJM de RNCAN prévoient quatre employés de soutien, soit un gestionnaire de bureau, un gestionnaire des dossiers et deux assistants juridiques. Selon le plan de services de 2009-2010 établi avec RNCAN, qui est annexé au PE, le budget prévoit un troisième poste d'assistant juridique. Le plan de services indique que plusieurs postes sont vacants. La gestionnaire de bureau supervise le travail des autres employés de soutien, en plus d'appuyer l'avocate générale et directrice exécutive dans ses interactions avec les gestionnaires de RNCAN et le ministère de la Justice. Ces interactions nécessitent d'administrer les ressources financières et humaines, et de répondre aux demandes prévues et aux demandes spéciales de renseignements et de rapports.

Pendant l'étape d'examen sur place, l'une des deux personnes qui occupaient un poste d'assistant juridique aux SJM de RNCAN était en affectation et ne pouvait être remplacée. Vers la fin de cette étape, cette personne a quitté son emploi aux SJM. Ceux-ci ont entrepris une mesure de dotation afin d'embaucher un autre assistant juridique. Lorsque le poste aura été doté, les SJM compteront 14 avocats appuyés par deux assistants juridiques. L'équipe de vérification n'a connaissance d'aucune mesure prise pour doter le troisième poste d'assistant juridique prévu dans le plan de services de 2009-2010. Selon l'expérience de l'équipe de vérification, un ratio de 14 avocats pour deux assistants juridiques est élevé comparativement aux autres SJM vérifiés récemment, où le ratio était habituellement d'environ quatre pour un. L'équipe de vérification est d'avis que les SJM doivent revoir leur éventail actuel de ressources et déterminer s'il y a lieu d'embaucher un autre assistant juridique et/ou parajuriste.

Recommandation et réponse de la direction

2. Il est recommandé que l’avocate générale et directrice exécutive revoie le ratio avocat-employé de soutien au sein des SJM de RNCAN et détermine s’il y a lieu d’embaucher un autre assistant juridique et/ou parajuriste.

Je suis d’accord. L’évaluation est terminée, et même s’il est indiqué d’ajouter au moins un assistant juridique supplémentaire, la dotation dépend des ressources rendues disponibles par le ministère client.

Les SJM de RNCAN offrent à leurs avocats des possibilités de formation appropriées.

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

L’avocate générale et directrice exécutive des SJM de RNCAN encourage les avocats des SJM à faire partie des groupes de travail ministériels et à suivre les cours internes offerts par le ministère de la Justice. Elle envoie également les avocats suivre des séances de formation des formateurs afin qu’ils puissent ensuite former les autres avocats des SJM. Les avocats ont fait savoir à l’équipe de vérification qu’ils ont accès à des cours externes et que ces derniers sont indiqués dans leur plan d’apprentissage individuel. Tous les cours de formation externes doivent être approuvés par le ministère de la Justice avant l’inscription. Près de 70 p. 100 des fonds disponibles pour la formation externe ont été utilisés pendant l’année 2008-2009. Au début de mars 2010, environ 80 p. 100 des fonds disponibles pour 2009-2010 avaient été utilisés.

L’équipe de vérification est d’avis que les SJM offrent aux avocats des possibilités de formation appropriées.

Les SJM de RNCAN n’ont pas de manuel d’orientation officiel.

À part l’orientation donnée par le ministère de la Justice, il n’existe aucun processus officiel pour orienter les nouveaux employés des SJM de RNCAN. Chaque chef d’équipe ou superviseur a la responsabilité de présenter les nouveaux employés à leurs collègues des SJM et aux personnes-ressources de l’organisation cliente. L’examen des dossiers, les réunions du personnel et les discussions avec les autres avocats des SJM permettent de recueillir des renseignements

supplémentaires. Les avocats ont affirmé que tout le monde était utile dans ces discussions et que la pratique d'orientation actuelle était satisfaisante.

L'équipe de vérification est toutefois d'avis qu'un manuel d'orientation devrait être rédigé. Ce document fournirait des renseignements généraux sur les programmes et l'organisation de RNCAN, de l'information sur les lois et les règlements qui les régissent ainsi que des avis juridiques clés, le cas échéant. Les nouveaux avocats des SJM pourraient l'utiliser pour se familiariser rapidement avec les types de questions juridiques dont ils seraient appelés à s'occuper et ils pourraient s'en servir par la suite comme manuel de référence au moment de donner des avis et des conseils. De plus, étant donné que l'avocate générale et directrice exécutive prévoit que les employés d'expérience des SJM commenceront à prendre leur retraite d'ici cinq ans, le manuel d'orientation constituerait un outil important pour préserver la mémoire institutionnelle des SJM.

Recommandation et réponse de la direction

3. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive veille à ce qu'un manuel d'orientation générale à l'intention des avocats soit rédigé.

Je suis d'accord. La pratique juridique à RNCAN est variée. Bien que les nouveaux conseillers reçoivent des tâches d'orientation à RNCAN et au ministère de la Justice, un processus d'orientation plus structuré serait souhaitable. Des logiciels et des solutions en ligne seront envisagés. Échéance : le 31 décembre 2010.

Les SJM de RNCAN doivent améliorer le suivi du perfectionnement professionnel de leurs employés.

L'article 7.0 de la Politique d'apprentissage du ministère de la Justice prévoit cinq jours de perfectionnement professionnel par année par employé. 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.

La Politique d'apprentissage exige également que tous les subalternes directs du sous-ministre rendent compte chaque année, pour leur organisation, du pourcentage du salaire de base investi dans l'apprentissage, du pourcentage d'employés qui reçoivent un minimum de cinq jours de perfectionnement professionnel par année et du pourcentage d'employés ayant des plans d'apprentissage individuels. Les SJM de RNCAN informent le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire du nombre de plans d'apprentissage individuels qui ont été établis et des

coûts de formation. Toutefois, les SJM ne rassemblent pas d'information sur le pourcentage d'employés qui reçoivent au moins cinq jours de perfectionnement par année comme l'exige la politique. Par conséquent, étant donné que les SJM n'assurent pas le suivi de toutes les activités de perfectionnement professionnel définies dans la Politique d'apprentissage et qu'ils n'en rendent pas compte à la Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel (DGRHDP), les dossiers du Portefeuille indiquent que plus des trois quarts des avocats des SJM n'ont pas reçu le nombre minimum obligatoire de jours de perfectionnement professionnel.

En l'absence d'un suivi exhaustif de toutes les activités de perfectionnement professionnel définies dans la Politique d'apprentissage, l'équipe de vérification est d'avis que les SJM ne peuvent pas garantir que les employés reçoivent le nombre de jours de perfectionnement professionnel requis par la Politique d'apprentissage.

Recommandation et réponse de la direction

4. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive mette en place un processus pour assurer le suivi et rendre compte de tout le perfectionnement professionnel que reçoit le personnel juridique.

Je suis d'accord. Les plans d'apprentissage personnel sont rédigés et approuvés tous les ans. La mise en œuvre de ces plans est vérifiée chaque trimestre et ils sont examinés en présence d'un conseiller à la fin de l'année. Les mécanismes de communication seront discutés avec les représentants du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire. Échéance : septembre 2010.

Des évaluations officielles du rendement sont effectuées uniquement pour les avocats des SJM, et non pour le personnel de soutien.

Des évaluations du rendement devraient être effectuées chaque année pour tous les employés des SJM. Les évaluations constituent des outils importants pour fixer les objectifs, donner de la rétroaction sur le rendement et déterminer les besoins en formation.

Les évaluations du rendement de tous les avocats des SJM de RNCAN sont consignées au dossier et sont à jour, et des plans d'apprentissage y sont joints. Les employés de soutien ne font pas l'objet d'une évaluation officielle, mais ils ont des discussions périodiques avec leur superviseur au sujet de leur rendement. De plus, aucun plan d'apprentissage n'est établi pour les employés de soutien.

Bien que les membres du personnel de soutien ne soient pas des employés du ministère de la Justice, le chef des SJM a quand même la responsabilité de veiller à ce qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour assumer leurs fonctions. Comme il est indiqué sur le site Web du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du SCT, « tous les gestionnaires, peu importe leur niveau, sont responsables d'exposer aux employés les attentes qu'ils ont vis-à-vis de leur rendement. De la même manière, les employés, peu importe leur niveau, méritent de recevoir des observations sur lesquelles ils pourront s'appuyer pour améliorer leur rendement.⁴ »

Nous sommes d'avis qu'il faut régulièrement effectuer des évaluations du rendement et établir des plans d'apprentissage pour tous les employés des SJM, y compris le personnel de soutien.

Recommandation et réponse de la direction

5. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive veille à ce que des évaluations du rendement soient effectuées et à ce que des plans d'apprentissage soient établis sur une base régulière pour les employés de soutien des SJM.

Je suis d'accord. Les plans d'apprentissage pour l'exercice 2010-2011 seront mis en œuvre et les évaluations du rendement seront effectuées pour l'année de rendement 2010-2011. Échéance : le 30 avril 2011.

3.2 Ressources financières

Les SJM de RNCAN modifient leurs priorités continuellement et de façon appropriée afin que les coûts des services juridiques fournis à RNCAN demeurent conformes aux niveaux prévus.

Comme tous les autres SJM du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire, les SJM de RNCAN sont financés à même le budget de services votés du ministère de la Justice et grâce au recouvrement des coûts auprès de leurs clients. De plus, des fonds sont versés dans le cadre d'initiatives particulières de RNCAN qui ont été approuvées par le Conseil du Trésor (p. ex. projet gazier de Mackenzie).

L'avocate générale et directrice exécutive a dit à l'équipe de vérification que le financement total provenant de ces sources peut être inférieur au montant estimatif requis pour répondre à la demande prévue de services juridiques. Elle nous a informés que l'organisation gère le manque à gagner en reportant les demandes non prioritaires de services juridiques, en confiant certains

⁴ Site Web du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, SCT.

dossiers à un seul avocat alors qu'il serait préférable de le confier à un avocat subalterne et à un avocat principal (à des fins d'apprentissage) et en allongeant les heures de travail, au besoin.

Les avocats des SJM de RNCAN ont indiqué que leur charge de travail est élevée. Ils ont signalé que le budget de leur client avait triplé entre 2002-2003 et 2007-2008⁵, et que la demande de services juridiques augmentait sans cesse. Au cours de la même période, le personnel professionnel des SJM a doublé; le nombre d'avocats est passé de 7 à 14. Selon les rapports d'iCase que l'équipe de vérification a examinés, 2 des 14 avocats des SJM ont déclaré avoir travaillé 45 minutes supplémentaires par jour sur une période de 3 mois. Plus de la moitié des avocats des SJM ont déclaré qu'il travaillait moins de 15 minutes supplémentaires en moyenne par jour. À notre avis, ce nombre d'heures supplémentaires n'est pas excessif.

Bien que les SJM aient dû se concentrer sur les demandes de services juridiques les plus prioritaires, un niveau de service satisfaisant a été fourni. Les résultats du sondage sur la satisfaction à la clientèle mené par le BPSMR en 2007 ont révélé un niveau de satisfaction élevé à l'égard des services. L'équipe de vérification a interrogé un échantillon des clients actuels des SJM à RNCAN; ces personnes ont déclaré un niveau de satisfaction similaire.

Nous sommes d'avis que les SJM de RNCAN modifient leurs priorités de façon appropriée afin que les coûts des services juridiques fournis à RNCAN demeurent conformes aux niveaux prévus.

Les mesures prises pour administrer les ressources financières des SJM de RNCAN sont satisfaisantes.

Chaque mois et chaque trimestre, la Direction de la gestion des finances de RNCAN envoie aux SJM des rapports financiers sur les dépenses, le budget, les engagements cumulatifs à ce jour, les engagements en cours et les soldes. La gestionnaire de bureau examine les rapports mensuels pour s'assurer que l'information déclarée est exacte et consulte un conseiller financier du secteur à RNCAN si elle a des questions. L'avocate générale et directrice exécutive examine les rapports trimestriels pour évaluer les engagements cumulatifs à ce jour et pour prévoir si les SJM auront un excédent ou un déficit à la fin de l'exercice. Étant donné que le système financier de RNCAN ne fournit pas de rapports permettant de comparer les dépenses au budget, les prévisions sont basées sur les calculs manuels effectués par les SJM. Nous avons été informés qu'un projet visant à remplacer le système financier de RNCAN devrait débuter en 2011-2012.

Selon notre examen des opérations financières, toutes les opérations étaient étayées par les documents requis. Le Bureau des services partagés (BSP) de RNCAN s'occupe de tous les achats,

⁵ Les rapports ministériels sur le rendement indiquent qu'en 2002-2003, les dépenses totales étaient de 1 028,4 millions de dollars. En 2007-2008, elles sont passées à 3 134,1 millions de dollars.

à l'exception des fournitures de bureau, que les SJM achètent au moyen de leur carte d'achat. RNCan vérifie également les opérations en se basant sur un échantillon. Les vérifications n'ont révélé aucun problème dans les processus utilisés par les SJM.

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

3.3 Ressources matérielles

Les principaux biens matériels sont protégés de façon appropriée.

RNCan fournit les principaux biens matériels des SJM. Le BSP a la responsabilité de tenir un inventaire du mobilier et de l'équipement de bureau d'une valeur de 1 000 \$ et plus. Nous avons examiné une liste des biens que nous a fournie le BSP et nous avons constaté qu'elle n'était pas à jour. Des noms de personnes qui ne travaillaient plus aux SJM et une imprimante couleur dont l'organisation s'était départie figuraient sur cette liste. RNCan prévoit actualiser son système d'inventaire au cours des prochaines années et a l'intention de mettre à jour la liste des stocks par la même occasion. La plupart des biens deviendront la responsabilité du BSP de technologie de l'information de RNCan et les SJM seront uniquement responsables de deux déchiqueteuses et d'une unité de stockage et d'affichage. Aucune perte de biens inventoriés n'a été signalée en 22 ans.

Les bureaux des SJM sont situés à l'administration centrale de RNCan à Ottawa. Tous les visiteurs de l'immeuble doivent se présenter à un bureau d'accueil au rez-de-chaussée. Les employés de la réception vérifient l'identité du visiteur, qui doit remettre une pièce d'identité en échange d'un badge, et appellent l'employé concerné des SJM de RNCan afin de confirmer le rendez-vous. Les visiteurs sont escortés pour se rendre aux bureaux des SJM et en revenir. Les locaux des SJM ne sont pas isolés des autres bureaux de l'étage, mais tous les avocats ont un bureau qui ferme à clé. La salle des dossiers est fermée à clé la nuit, et une personne est toujours présente dans les bureaux pendant la période de repas.

Nous sommes d'avis que les mesures prises par les SJM pour protéger les principaux biens matériels sont appropriées.

4. OBSERVATIONS—SYSTÈMES D'INFORMATION

4.1 Systèmes d'information

Les SJM utilisent les systèmes d'information de RNCAN et du ministère de la Justice pour la prise de décisions et la reddition de comptes.

Les gestionnaires ont besoin de renseignements fiables et à jour pour prendre des décisions et rendre des comptes. Une grande partie de ces renseignements proviennent de divers systèmes informatisés.

Comme il est indiqué à la rubrique « Ressources financières », les SJM reçoivent chaque mois et chaque trimestre des rapports financiers provenant du système financier de RNCAN. La gestionnaire de bureau examine les rapports chaque mois et détermine les changements à apporter, au besoin. Les écarts liés à la comptabilisation du temps entre le Système de gestion des salaires du ministère de la Justice et le système financier de RNCAN sont corrigés. On détermine quel secteur de RNCAN a reçu des services juridiques d'un bureau régional du ministère de la Justice ou d'un groupe de l'administration centrale (p. ex. Contentieux du droit civile, Secteur du droit public) et on fait approuver la facturation interne. Les rapports fournissent des renseignements de base sur les dépenses et les engagements, mais l'avocate générale et directrice exécutive des SJM a fait remarquer qu'ils ne permettent pas aux SJM de surveiller ses dépenses par rapport au budget sans manipulation manuelle supplémentaire. RNCAN prévoit modifier son système financier à compter de 2011-2012.

Au besoin, les SJM de RNCAN peuvent produire des rapports sur la comptabilisation du temps au moyen des données pertinentes d'iCase. Les SJM reçoivent également des rapports d'autres bureaux du ministère de la Justice, généralement au moins tous les trimestres. L'avocate générale et directrice exécutive encourage les avocats à consigner tout leur temps, et non seulement leurs heures normales (7,5 heures par jour). La gestionnaire de bureau assure un suivi afin de veiller à ce que les avocats des SJM consignent leur temps dans les délais fixés par le ministère de la Justice et ainsi à ce que les rapports sur la comptabilisation du temps soient complets. Les SJM utilisent les rapports pour comparer d'une année à l'autre les secteurs du ministère client qui ont

recours aux SJM et pour justifier les demandes de ressources supplémentaires qu'ils soumettent au ministère client.

L'équipe de vérification est d'avis que bien que les SJM doivent effectuer des calculs manuels pour surveiller leurs dépenses par rapport au budget, leurs systèmes d'information fournissent de l'information suffisante pour la prise de décisions et la reddition de comptes.

4.2 Gestion de l'information

Les pratiques de gestion des dossiers des SJM de RNCAN ne sont pas uniformes et nécessitent des améliorations.

À l'exception de la politique générale selon laquelle les employés doivent utiliser à la fois les dossiers papier et les dossiers électroniques dans leur travail, il n'existe aucune procédure écrite pour la gestion des dossiers au sein des SJM de RNCAN. Par conséquent, les pratiques utilisées diffèrent d'une personne à l'autre. Les avocats des SJM remplissent un formulaire pour pouvoir ouvrir des dossiers électroniques dans le Système de gestion des renseignements consignés (SGRC), et les assistants juridiques ont la responsabilité de classer les documents dans le dossier papier correspondant. Toutefois, certains avocats impriment les documents eux-mêmes, alors que certains comptent sur leurs assistants pour le faire. Certains impriment l'information toutes les semaines, et d'autres non. Entre-temps, les dossiers papier sont incomplets, parfois pendant plusieurs mois.

Les avocats des SJM utilisent le système d'information DOCS Open pour gérer l'information sur leurs ordinateurs personnels. Tous les avocats ont reçu de la formation sur l'utilisation de ce système ou en recevront prochainement. Toutefois, en l'absence de procédure de classement électronique, chaque avocat classe les documents différemment. Certains avocats étaient d'avis que les SJM de RNCAN seraient plus efficaces s'ils abandonnaient complètement l'utilisation du papier et consignaient toute l'information concernant les dossiers juridiques dans une base de données interrogeable. Toutefois, le fait que les SJM ne disposent pas d'une base de données interrogeable unique ne nuit pas à leur efficacité. Les avocats ont indiqué que les dossiers sont faciles à trouver en cas de besoin, mais qu'il peut être difficile de repérer des avis précis. Entre l'ouverture d'un dossier et sa fermeture, l'emplacement du dossier doit être consigné dans le SGRC. Nous avons choisi un échantillon discrétionnaire de 13 dossiers du SGRC et nous en avons vérifié l'emplacement physique. Nous avons également interrogé le SGRC pour vérifier si l'information sur l'emplacement de 12 autres dossiers choisis dans la salle des dossiers était exacte. Tous les dossiers se trouvaient à l'endroit indiqué.

L'équipe de vérification est d'avis que, bien qu'il soit souhaitable de constituer une base de données juridiques interrogeable unique, il est peu probable que celle-ci permette de réaliser les gains d'efficacité escomptés tant que les pratiques de gestion des dossiers ne seront pas uniformisées. Le manque d'uniformité des pratiques de gestion des dossiers nuit à la productivité, que les dossiers soient en format papier ou électronique. En raison de ce manque d'uniformité, il est difficile de garantir que toute l'information pertinente est consignée dans un dossier, ce qui complique les choses lorsqu'un dossier est transféré d'un avocat à un autre ou lorsqu'on doit examiner un dossier inactif pour déterminer s'il se rapporte à un dossier courant.

Recommandation et réponse de la direction

6. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive veille à ce que des pratiques uniformes de gestion des dossiers électroniques et des dossiers papier soient mises en place au sein des SJM de RNCAN.

Je suis d'accord. Un protocole de gestion des documents sera élaboré et mis en œuvre d'ici septembre 2010.

Les SJM de RNCAN ont amélioré leurs pratiques d'archivage.

Les SJM de RNCAN s'efforcent systématiquement d'archiver les dossiers clos. Avant l'arrivée de l'actuelle gestionnaire des dossiers, la personne chargée de la gestion des dossiers utilisait un logiciel de traitement de texte pour assurer le suivi des dossiers des SJM. Par conséquent, certains des dossiers des SJM de RNCAN n'ont jamais été entrés dans le SGRC. Il faut procéder à la saisie de ces dossiers pour qu'ils puissent être fermés dans le système et archivés. À l'heure actuelle, les SJM de RNCAN ont entré dans le SGRC 60 boîtes de dossiers clos en vue de les transférer aux archives, et on estime qu'il reste 20 autres boîtes à traiter.

L'équipe de vérification approuve les efforts d'archivage des SJM de RNCAN.

5. CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX POLITIQUES

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

À RNCAN, les achats sont centralisés au Bureau des services partagés (BSP). Ce dernier est responsable de l'achat de tous les biens et services (p. ex. mobilier, ordinateurs, services de travail temporaire), à l'exception des fournitures de bureau. Les SJM achètent les fournitures de bureau au moyen d'une carte d'achat. Nous avons examiné un échantillon d'opérations financières effectuées notamment au moyen de la carte d'achat pour les exercices financiers 2008-2009 et 2009-2010. Nous avons pu retracer les factures des différents achats et confirmer que les dépenses avaient été approuvées conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les SJM de RNCAN satisfont aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*. Les services sont fournis au ministre client dans la langue choisie. De plus, conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, qui favorise l'embauche d'Autochtones, de femmes, de personnes handicapées et de membres de minorités visibles, plusieurs membres de minorités visibles travaillent aux SJM de RNCAN.

L'équipe de vérification est d'avis que les SJM de RNCAN respectent la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles* et les exigences des autres principales lois du gouvernement et des politiques des organismes centraux qui régissent leurs activités.

6. OBSERVATIONS—RELATIONS AVEC LES AUTRES SECTEURS DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Les relations des SJM de RNCan avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

Les SJM de RNCan reçoivent des orientations, des conseils et un soutien du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire du ministère de la Justice en ce qui concerne les finances, les ressources humaines et l'administration. De plus, les SJM participent à des réunions mensuelles et annuelles avec le bureau du Portefeuille et répondent aux demandes de renseignements de ce dernier afin d'appuyer leurs responsabilités. La direction du bureau du Portefeuille est satisfaite de l'information qu'elle reçoit des SJM de RNCan.

Les autres interactions principales des SJM de RNCan avec le ministère de la Justice ont lieu avec les spécialistes des secteurs de l'administration centrale, qui fournissent, au besoin, des conseils et des avis d'expert, et avec les avocats plaidants des bureaux régionaux. Les avocats des SJM assurent la liaison entre les spécialistes de l'administration centrale, les avocats plaidants régionaux et les secteurs clients de RNCan. Les avocats des SJM ont décrit ces relations comme étant ouvertes, productives et professionnelles. Ils ont indiqué qu'aucun changement n'était nécessaire. Les entrevues menées auprès d'un échantillon d'avocats de l'administration centrale et de trois bureaux régionaux ont révélé que ceux-ci sont satisfaits de leurs interactions avec les SJM. La moitié des personnes interrogées ont indiqué que les SJM de RNCan figurent parmi les meilleurs SJM avec lesquels ils traitent.

Les avocats des SJM de RNCan traitent également avec les avocats des autres SJM (p. ex. Environnement Canada, Pêches et Océans Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada et Transports Canada) dans le cadre de projets tels que la construction de nouveaux pipelines. Ces interactions visent à rapprocher les points de vue divergents afin que tous les SJM donnent des conseils cohérents à leurs clients respectifs. Ces discussions sont jugées difficiles, mais nécessaires.

L'équipe de vérification est d'avis que les relations entre les SJM de RNCan et le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

7. OBSERVATIONS—RELATIONS AVEC LE CLIENT

Les SJM de RNCAN sont consultés à propos des dossiers qui pourraient soulever des questions juridiques.

Comme il est indiqué à la rubrique « Objectifs, priorités, planification et gestion des risques », l’avocate générale et directrice exécutive est membre du Comité de gestion ministérielle de RNCAN et du Comité de gestion des politiques et des sciences de RNCAN, ce qui lui permet de se tenir au courant des priorités du Ministère et d’évaluer les besoins éventuels en services juridiques à la lumière de ces priorités. Elle participe également deux fois par année aux processus de planification conjointe avec les principaux secteurs clients afin d’examiner leurs plans de travail et leurs priorités et d’évaluer l’urgence des besoins éventuels en matière de soutien juridique et l’échéancier s’y rapportant. L’avocate générale et directrice exécutive a déclaré qu’au cours des deux dernières années, il n’est jamais arrivé qu’elle soit informée d’une question au sujet de laquelle le client aurait dû consulter les SJM, mais ne l’a pas fait. Les chefs d’équipe étaient également d’avis que les secteurs clients les consultaient de façon appropriée au sujet des dossiers.

Nous sommes d’avis que les SJM de RNCAN sont consultés de façon appropriée au sujet des dossiers qui pourraient soulever des questions juridiques.

RNCAN est satisfait de la qualité des services juridiques fournis par les SJM.

Le BPSMR mène un sondage sur la satisfaction de la clientèle tous les trois ans. Le sondage porte sur la capacité de réponse, la rapidité de réponse et l’utilité des services des SJM. Selon le sondage de 2007 concernant RNCAN, la satisfaction de la clientèle à l’égard des services était excellente (services de rédaction législative et réglementaire) ou très bonne (services de consultation juridique et de contentieux non criminel). Les résultats du sondage révèlent un niveau de satisfaction élevé à l’égard de la qualité des services.

Les représentants du client interrogés dans le cadre de la vérification ont indiqué qu’ils étaient satisfaits de tous les aspects des services fournis par les SJM et qu’ils entretenaient de bonnes relations avec les avocats des SJM.

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

8. OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

Les priorités et les objectifs organisationnels des SJM de RNCAN sont bien compris par les avocats, le personnel et le ministère client.

Les SJM de RNCAN ont déterminé et évalué les risques importants qui pourraient les empêcher d'atteindre leurs objectifs et ont pris des mesures pour atténuer ces risques.

Les responsabilités sont clairement définies au sein des SJM de RNCAN.

Les processus en place au sein des SJM favorisent le traitement efficace des demandes de services juridiques de la clientèle tout en maintenant la qualité du service.

Les SJM de RNCAN surveillent le rendement de façon appropriée.

Les SJM de RNCAN n'ont pas de manuel de procédures administratives.

1. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive veille à ce qu'un manuel des procédures administratives soit rédigé.9

Je suis d'accord. L'élaboration d'un guide des procédures administratives actualisé est en cours. Échéance : le 31 décembre 2010.

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

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

La contribution des SJM de RNCAN à l'élaboration du plan des ressources humaines du Portefeuille pour l'année 2008-2009 était appropriée.

Les SJM doivent revoir leur éventail actuel de ressources.

- 2. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive revoie le ratio avocat-employé de soutien au sein des SJM de RNCAN et détermine s'il y a lieu d'embaucher un autre assistant juridique et/ou parajuriste.15**

Je suis d'accord. L'évaluation est terminée, et même s'il est indiqué d'ajouter au moins un assistant juridique supplémentaire, la dotation dépend des ressources rendues disponibles par le ministère client.

Les SJM de RNCAN offrent à leurs avocats des possibilités de formation appropriées.

Les SJM de RNCAN n'ont pas de manuel d'orientation officiel.

- 3. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive veille à ce qu'un manuel d'orientation générale à l'intention des avocats soit rédigé.16**

Je suis d'accord. La pratique juridique à RNCAN est variée. Bien que les nouveaux conseillers reçoivent des tâches d'orientation à RNCAN et au ministère de la Justice, un processus d'orientation plus structuré serait souhaitable. Des logiciels et des solutions en ligne seront envisagés. Échéance : le 31 décembre 2010.

Les SJM de RNCAN doivent améliorer le suivi du perfectionnement professionnel de leurs employés.

- 4. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive mette en place un processus pour assurer le suivi et rendre compte de tout le perfectionnement professionnel que reçoit le personnel juridique.17**

Je suis d'accord. Les plans d'apprentissage personnel sont rédigés et approuvés tous les ans. La mise en œuvre de ces plans est vérifiée chaque trimestre et ils sont examinés en présence d'un conseiller à la fin de l'année. Les mécanismes de communication seront discutés avec

les représentants du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire. Échéance : septembre 2010.

Des évaluations officielles du rendement sont effectuées uniquement pour les avocats des SJM, et non pour le personnel de soutien.

5. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive veille à ce que des évaluations du rendement soient effectuées et à ce que des plans d'apprentissage soient établis sur une base régulière pour les employés de soutien des SJM.

Je suis d'accord. Les plans d'apprentissage pour l'exercice 2010-2011 seront mis en œuvre et les évaluations du rendement seront effectuées pour l'année de rendement 2010-2011. Échéance : le 30 avril 2011.

Les SJM de RNCAN modifient leurs priorités continuellement et de façon appropriée afin que les coûts des services juridiques fournis à RNCAN demeurent conformes aux niveaux prévus.

Les mesures prises pour administrer les ressources financières des SJM de RNCAN sont satisfaisantes.

Les principaux biens matériels sont protégés de façon appropriée.

Les SJM utilisent les systèmes d'information de RNCAN et du ministère de la Justice pour la prise de décisions et la reddition de comptes.

Les pratiques de gestion des dossiers des SJM de RNCAN ne sont pas uniformes et nécessitent des améliorations.

6. Il est recommandé que l'avocate générale et directrice exécutive veille à ce que des pratiques uniformes de gestion des dossiers électroniques et des dossiers papier soient mises en place au sein des SJM de RNCAN.33

Je suis d'accord. Un protocole de gestion des documents sera élaboré et mis en œuvre d'ici septembre 2010.

Les SJM de RNCAN ont amélioré leurs pratiques d'archivage.

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

Les relations des SJM de RNCan avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

Les SJM de RNCan sont consultés à propos des dossiers qui pourraient soulever des questions juridiques.

RNCan est satisfait de la qualité des services juridiques fournis par les SJM.

ANNEXE A—RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS

Les SJM 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 à loi. Les SJM communiquent avec d'autres secteurs du ministère de la Justice pour discuter des 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 de la haute direction du client. La plupart des chefs 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. Le coût des services des avocats des SJM sont régis par un barème de rémunération basé sur le traitement moyen de tous les avocats d'un niveau donné (c.-à-d. LA1 ou LA2) et sur le coût du fonctionnement et de l'entretien qui représente 2 p. 100 du traitement pour la formation, en plus d'une somme de 1 600 \$ pour les droits d'exercice de la profession; le coût du soutien administratif central est de 4 266 \$ par employé et le coût des avantages sociaux des employés représente 20 p. 100 de leur traitement.

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 ministère 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 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.

Le ministère client reçoit aussi une facture pour les services que les avocats des unités de l'administration centrale du ministère de la Justice (comme la Section du droit administratif et constitutionnel) fournissent par l'intermédiaire des SJM. De plus, le ministère client paie directement le traitement des employés de soutien, débourse les fonds nécessaires à l'achat du

matériel et des fournitures de bureau et fournit directement l'équipement informatique et les locaux.

ANNEXE B—MÉTHODOLOGIE

Les critères de la vérification étaient basés sur :

- le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de 2003 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 de RNCan;
- des entrevues et des séances de discussion avec des gestionnaires, des avocats et des employés des SJM de RNCan et avec des gestionnaires du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire du ministère de la Justice;
- des demandes de renseignements adressées à d'autres secteurs du ministère de la Justice (p. ex. Ressources humaines et Direction générale du développement professionnel);
- des entrevues téléphoniques avec des représentants du client et des bureaux régionaux du ministère de la Justice.