



SJM DE L'AGENCE DES SERVICES FRONTALIERS DU CANADA

Août 2011

Direction de la vérification interne

TABLE DES MATIÈRES

ÉNONCÉ D'ASSURANCE	i
SOMMAIRE	iii
1. INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectifs et portée de la vérification.....	2
2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION	3
2.1 Régie et orientation stratégique	3
2.2 Planification	5
2.3 Organisation.....	7
2.4 Contrôle.....	8
2.5 Direction et communication.....	11
3. OBSERVATIONS – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES	15
3.1 Ressources humaines	15
3.2 Ressources matérielles	19
3.3 Ressources financières.....	21
4. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D'INFORMATION ET GESTION DE L'INFORMATION	23
4.1 Systèmes d'information	23
4.2 Gestion de l'information.....	25
5. CONFORMITÉ À LA <i>LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES</i>	27
6. OBSERVATIONS – GESTION DES RISQUES ET DES DOSSIERS JURIDIQUES, ET PRÉVISIONS RELATIVES À LA DEMANDE DE SERVICES JURIDIQUES	29
6.1 Gestion des risques et des dossiers juridiques	29
6.2 Prévision de la demande de services juridiques.....	31
7. OBSERVATIONS – RELATIONS AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS	33
7.1 Ministère de la Justice.....	33
7.2 Ministère client	34
8. OBSERVATIONS – SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE	35
9. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	37
ANNEXE A – RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS	41
ANNEXE B – MÉTHODOLOGIE	43

ANNEXE C – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AUX RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION⁴⁵

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne des Services juridiques ministériels (SJM) de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). L'objectif général de cette vérification était de fournir des assurances quant à l'efficacité du cadre dans lequel les SJM de l'ASFC fournissent leurs services.

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 internes¹.

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) 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.

¹ La Direction de la vérification interne n'a subi aucune évaluation externe au cours des cinq dernières années, et elle n'a pas fait l'objet d'une surveillance continue ou d'évaluations internes périodiques de son activité de vérification interne qui permettraient de confirmer sa conformité aux normes.

SOMMAIRE

OPINION GÉNÉRALE

Dans l'ensemble, nous avons jugé que le cadre de contrôle de gestion des SJM est adéquat et appuie la prestation de services juridiques au ministère client. Les communications ouvertes à tous les niveaux de l'organisation ainsi que la mise en œuvre d'un protocole d'entente (PE) qui est révisé tous les deux ans permettent de répondre aux besoins du client rapidement et de veiller à ce que les SJM respectent les normes de rendement établies. Il serait possible d'améliorer la gouvernance en peaufinant et en intégrant complètement le plan d'activités et en consignait officiellement toutes les décisions de la direction. De plus, la direction devrait faire état des progrès de manière officielle par rapport au plan d'activités, mettre à jour ou mettre au point les ébauches, veiller à ce que les objectifs de travail des chefs d'équipe soient représentatifs de leurs responsabilités et mettre en œuvre le plan de redressement approuvé et conçu pour remédier aux problèmes liés à la conservation des dossiers des SJM.

CONTEXTE

Le ministère de la Justice a créé des services juridiques ministériels spécialisés dans la plupart des ministères et organismes du gouvernement. Ces services fournissent une gamme d'avis juridiques et d'autres services juridiques aux organismes clients afin de faciliter leurs activités.

La présente vérification porte sur les pratiques de gestion des SJM qui offrent des services à l'Agence des services frontaliers du Canada, et l'objectif principal est d'examiner le cadre dans lequel les SJM fournissent leurs services ainsi que de recommander des améliorations au besoin. La portée de la vérification inclut les activités des SJM de l'ASFC qui sont situés dans la région de la capitale nationale. Les étapes de la planification et de l'examen sur place se sont déroulées d'octobre 2010 à janvier 2011.

CADRE DE GESTION

Régie et orientation stratégique

La direction assure une gouvernance et offre une orientation stratégique au personnel au moyen du plan d'activités des SJM de l'ASFC, ce qui favorise la cohérence interne, la discipline organisationnelle et l'harmonisation en fonction des objectifs fixés. Les progrès réalisés à l'égard du plan font l'objet d'une surveillance régulière et sont examinés lors de diverses réunions avec le personnel.

Des procès-verbaux sont rédigés à la suite des réunions du personnel dans lesquelles les questions de gestion essentielles sont abordées, et les décisions prises sont communiquées efficacement aux membres du personnel. La direction ne consigne pas officiellement l'issue des discussions tenues sur des questions non essentielles. À notre avis, toutes les décisions qui touchent la gestion des SJM devraient être consignées officiellement afin de préserver la mémoire de l'organisation.

Planification

Les SJM ont élaboré un plan d'activités qui est axé sur une orientation stratégique générale, des objectifs, des stratégies d'atténuation du risque, des priorités et la dotation des ressources humaines. Ce plan a été communiqué de manière informelle au personnel. Toujours sous forme d'ébauche, il ne comprend pas de composante budgétaire et n'a pas été mis à jour pour tenir compte des mesures positives prises par les SJM pour régler les problèmes de dotation soulevés dans le plan de dotation initial. La direction devrait peaufiner et intégrer pleinement le plan d'activités.

Au cours de l'année, les SJM contribuent au processus de planification de l'ASFC en maintenant des communications ouvertes et en siégeant à divers comités. Leur participation au processus leur permet de comprendre les besoins du client, d'y répondre et de gérer leurs propres ressources en conséquence.

Organisation

Depuis leur création au début de 2004, les SJM de l'ASFC ont dû s'adapter rapidement à un milieu organisationnel changeant afin de répondre aux besoins de leur client. À cet égard, les SJM ont élaboré un plan de réorganisation en mars 2010 en vue de s'adapter au nouvel arrangement opérationnel adopté par l'ASFC. Les activités clés, les responsabilités, les

compétences, le niveau d'effort et les conditions de travail ont été définis et communiqués au personnel.

Contrôle

La direction des SJM assure le suivi du rendement au moyen d'un processus continu en vue d'évaluer les progrès de l'organisation par rapport aux objectifs. Le processus comprend un système de communication informel visant à échanger de l'information avec les membres du personnel sur les objectifs généraux et les priorités ainsi que sur les progrès réalisés à cet égard. Toutefois, les progrès réalisés par rapport au plan d'activités ne sont pas consignés de manière officielle et ne peuvent donc pas être évalués facilement. Afin de faciliter le suivi des progrès par rapport aux plans, la direction devrait mettre en place un processus officiel d'élaboration de rapports.

La direction des SJM a conclu un PE officiel avec l'ASFC, lequel porte sur les rôles et les responsabilités des deux organismes et énonce les attentes en matière de rendement, notamment les normes de service et les attentes relatives à la prestation de services au client. Le PE est mis à jour tous les deux ans afin de tenir compte des nouvelles attentes du client et de recueillir de l'information sur le niveau de satisfaction de celui-ci à l'égard du rendement des SJM.

Les chefs d'équipe sont responsables de l'examen des demandes du client et de la distribution du travail aux membres du personnel en fonction de leur expertise et de leur disponibilité. La charge de travail est revue lors des réunions du personnel afin de veiller à ce que les priorités du client soient respectées et à ce que le travail soit effectué conformément aux plans et aux priorités. À notre avis, la charge de travail est répartie et surveillée.

Direction et communication

La direction communique bien et rapidement avec les organismes de supervision. Ces communications constituent la base d'un leadership efficace et des mesures de soutien prises par le personnel dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

Les SJM ont rédigé le Manuel des services juridiques de l'ASFC, qui se veut un guide d'opérations complet. Bien que le manuel ne soit encore pour l'instant qu'une ébauche, le personnel l'utilise déjà pour y trouver une orientation quant aux procédures et à d'autres questions. Ce manuel devrait être mis au point et distribué au personnel.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES

Ressources humaines

Les SJM de l'ASFC possèdent un nombre suffisant et une bonne diversité de ressources pour satisfaire aux exigences actuelles du client en matière de services juridiques. La direction exerce un contrôle sur les questions de dotation et offre aux membres du personnel des occasions de perfectionnement professionnel pour répondre aux besoins cernés dans leurs évaluations du rendement. Le personnel des SJM bénéficie d'un régime de travail souple qui est régi par des procédures établies et qui n'a aucune conséquence négative sur la prestation de services au client.

La direction des SJM procède à des évaluations du rendement annuelles de tous les membres du personnel des services juridiques et du personnel de soutien. Lorsque nous avons examiné les objectifs de travail établis pour les chefs d'équipe, nous avons jugé qu'ils devraient incorporer les responsabilités attribuées à ceux-ci pour leur priorité ministérielle, telle qu'elle est définie dans le plan d'activités.

Ressources matérielles

Les SJM exercent un bon contrôle sur leurs biens. Ceux-ci sont consignés dans un registre permanent tenu par l'ASFC. L'accès aux bureaux des SJM est régi par une série de procédures, et l'information confidentielle est conservée de façon sécuritaire dans une pièce distincte contrôlée par un commis au dépôt des dossiers.

L'augmentation du volume d'activités a entraîné un besoin d'aires d'entreposage supplémentaires, et le manque actuel a entraîné un risque pour la santé et la sécurité. La direction a élaboré un plan de redressement pour éviter ces risques. Ce plan a été approuvé, mais il doit maintenant être mis en œuvre.

Ressources financières

Les SJM de l'ASFC préparent chaque mois des rapports financiers pour satisfaire aux exigences du Portefeuille de la Sécurité publique, de la Défense et de l'Immigration (PSPDI) : les écarts budgétaires sont analysés et expliqués, et toute question restante est examinée et réglée pour la prochaine période de rapport. Les SJM exercent un bon contrôle sur leurs ressources financières.

SYSTÈMES D'INFORMATION ET GESTION DE L'INFORMATION

Systèmes d'information

L'ASFC a accès à une variété de systèmes d'information qui permettent d'appuyer la prise de décisions, de fixer des objectifs et d'utiliser les ressources. L'information tirée de ces systèmes est exacte, fiable et complète.

Gestion de l'information

Le ministère de la Justice publie des lignes directrices ministérielles afin d'assurer la gestion efficace des dossiers et des documents. Aux SJM, le Manuel des services juridiques de l'ASFC décrit le processus qui appuie la gestion des données électroniques.

La direction des SJM a établi à titre de priorité la nécessité de formuler des critères officiels pour appuyer la fermeture des dossiers. La tâche a été assignée au Groupe de travail sur la gestion de l'information et des connaissances et devrait être terminée au cours de l'exercice 2011-2012.

CONFORMITÉ À LA LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES

La direction des SJM a mis en place des procédures afin de veiller à ce que les SJM respectent les exigences de la *Loi sur les langues officielles*. Les SJM tiennent des réunions et publient des communications dans les deux langues officielles. Le personnel reçoit de la formation linguistique au besoin, et les SJM offrent des services dans la langue choisie par le client. Les SJM ont établi les exigences en matière de langues officielles pour chaque poste, mais devraient mettre à jour le plan de dotation des RH afin d'en tenir compte.

GESTION DU RISQUE ET DES DOSSIERS JURIDIQUES ET PRÉVISION DES DEMANDES DE SERVICES JURIDIQUES

Gestion du risque et des dossiers juridiques

Les SJM de l'ASFC ont élaboré des pratiques efficaces de gestion du risque afin d'appuyer la prestation de services juridiques. Des procédures sont en place afin de recevoir les demandes et les instructions des clients et de cerner les risques associés aux dossiers. Le personnel a confirmé que les procédures étaient adéquates et leur étaient utiles dans le cadre de leurs activités.

Prévision des demandes de services juridiques

La direction des SJM participe au processus de planification annuelle de l'ASFC en siégeant à divers comités et utilise l'information recueillie sur les activités de l'ASFC pour déterminer les exigences du client en matière de services juridiques sur une base continue. Ce processus permet aux SJM de prévoir le type de ressources nécessaires au cours du prochain exercice financier pour répondre rapidement aux demandes de service du client.

RELATIONS AVEC LES AUTRES ORGANISATIONS

Ministère de la Justice

Les SJM de l'ASFC reçoivent des directives, des conseils et du soutien de la part du PSPDI concernant les ressources financières et humaines et les questions administratives. Ils participent également aux conférences téléphoniques hebdomadaires avec le Portefeuille et les bureaux régionaux en vue d'échanger de l'information sur les questions liées au droit et touchant le Portefeuille. Les communications avec l'administration centrale (AC) et les bureaux régionaux sont clairement définies dans le Manuel des services juridiques de l'ASFC, auquel ont accès tous les membres du personnel des SJM.

Ministère client

Les SJM ont établi des procédures et des processus pour appuyer la tenue de communications ouvertes avec le client grâce à leur participation à divers comités de l'ASFC. De plus, la direction des SJM a conclu un PE officiel avec l'ASFC qui décrit les rôles et les responsabilités des deux organismes et qui énonce les exigences en matière de rendement, notamment les normes de service et les attentes relatives à la prestation de services au client.

SATISFACTION DU CLIENT

Dans le PE conclu avec l'ASFC, qui est mis à jour tous les deux ans, la direction a prévu des mécanismes de rétroaction visant à déterminer le niveau de satisfaction du ministère client à l'égard des services fournis par les SJM. La satisfaction du client est également évaluée tous les trois ans par le ministère de la Justice au moyen d'une enquête officielle menée par le Bureau de la planification stratégique et de la gestion du rendement (BPSGR). Les résultats de cette enquête et les entrevues menées lors de la vérification révèlent que l'ASFC est satisfaite des services fournis par les SJM.

Les réponses de la direction aux recommandations contenues dans ce rapport ont été fournies par l'avocate générale principale, Agence des services frontaliers du Canada.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

L'Administration centrale du ministère de la Justice se situe à Ottawa et compte approximativement 5 000 employés. Le Ministère a créé des services juridiques spécialisés pour la plupart des ministères et organismes du gouvernement. Ces SJM fournissent une gamme d'avis juridiques et d'autres services aux organismes client afin de faciliter leurs activités. La présente vérification porte sur les pratiques de gestion des SJM qui fournissent des services à l'Agence des services frontaliers du Canada.

L'ASFC a été créée en décembre 2003 et a pour mandat de fournir des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités en matière de sécurité nationale et de sécurité publique ainsi que de faciliter la libre circulation des personnes et des biens vers le Canada. L'avocat général principal dirige les SJM et relève du sous-procureur général adjoint (SPGA) du Portefeuille de la Sécurité publique, de la Défense et de l'Immigration (PSPDI). Les SJM comprennent approximativement 31 avocats et 14 membres du personnel de soutien qui sont employés par l'ASFC. Les dépenses prévues en F & E et en salaire pour 2010-2011 étaient les suivantes : ASFC (F & E) – 143 608 \$, ministère de la Justice Canada (F & E) – 180 585 \$, ASFC (salaire) – 870 191 \$, ministère de la Justice Canada (salaire) – 3 424 875 \$. Des renseignements contextuels supplémentaires sont fournis à l'annexe A.

Les principaux facteurs de risques qui ont été examinés dans le cadre de cette vérification sont l'incidence du travail juridique sur le ministère client, la capacité de répondre aux demandes de services juridiques du client, l'efficacité des relations avec les organismes du ministère de la Justice et les ministères clients, le niveau d'efficacité au sein de l'organisation et la gestion de la charge de travail, l'exactitude de l'information utilisée pour la prise de décisions, l'exactitude des rapports sur le rendement, la prestation d'avis juridiques cohérents et de services de contentieux et la gestion de l'information électronique.

1.2 Objectifs et portée de la vérification

L'objectif général de la vérification était de fournir des assurances quant à l'efficacité du cadre dans lequel les SJM fournissent des services à l'ASFC.

La portée de la vérification englobait les activités des SJM de l'ASFC et visait les points suivants :

- Le cadre de contrôle de gestion en place pour appuyer la gouvernance et l'orientation stratégique, les procédures, les pratiques et les politiques liées à la planification, à l'organisation, au contrôle, à la direction et à la communication des activités au sein des SJM;
- La gestion des ressources humaines, financières et matérielles;
- La fiabilité des systèmes d'information utilisés pour la prise de décisions et la responsabilisation, le niveau de soutien fourni par la DGI, la formation des utilisateurs et la sécurité de l'information électronique;
- La conformité des SJM à la *Loi sur les langues officielles*;
- La gestion du risque et des dossiers juridiques et la prévision des demandes de services juridiques;
- Les relations avec les autres secteurs du ministère de la Justice et le ministère client;
- La satisfaction du client.

Les étapes de la planification et de l'examen sur place se sont déroulées d'octobre 2010 à janvier 2011.

2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION

2.1 Régie et orientation stratégique

La gouvernance et l'orientation stratégique sont des composantes essentielles du bon déroulement des activités et favorisent la cohérence interne, la discipline organisationnelle et l'harmonisation en fonction des objectifs fixés. Ces composantes permettent également aux gestionnaires d'affecter efficacement les ressources humaines et financières en vue de respecter les priorités dans un milieu en constante évolution.

La régie et l'orientation stratégique sont claires et représentatives du plan d'activités des SJM de l'ASFC.

La direction a élaboré un plan d'activités qui tient compte de l'orientation stratégique générale des SJM, énonce les priorités, les risques et les stratégies d'atténuation de risque et qui comprend un plan de dotation des ressources humaines. Le plan d'activités (le premier créé par les SJM) a été inclus dans le plan stratégique général du PSPDI. Le plan établit les priorités suivantes pour l'exercice financier 2010-2011 :

- Stabilisation des ressources humaines;
- Amélioration du suivi des dépenses en matière de ressources effectué par les SJM afin de veiller à ce qu'ils respectent les priorités de l'ASFC;
- Élaboration d'un protocole d'entente révisé entre les SJM et l'ASFC afin de remplacer celui qui prendra fin à la fin de l'exercice financier 2010-2011;
- Clôture des activités des groupes de travail des SJM prévues pour l'exercice financier 2010-2011, notamment la fermeture des dossiers inactifs, l'amélioration de la formation offerte aux nouveaux employés, la mise au point du manuel des procédures des SJM et l'amélioration des processus de comptabilisation du temps et de l'utilisation d'iCase.

L'avocat général principal et les chefs d'équipe assurent une surveillance régulière du plan d'activités et du plan de dotation des RH afin de vérifier les progrès. Les plans sont examinés régulièrement lors des réunions des SJM (c.-à-d. réunions d'équipe, réunions en tête-à-tête et réunions de tout le personnel).

À notre avis, la direction fournit la gouvernance et l'orientation stratégique requises à l'égard des programmes ministériels, de dotation et de renouvellement du personnel.

Toutes les décisions de la direction touchant les SJM de l'ASFC doivent être consignées officiellement afin de préserver la mémoire de l'organisation.

L'avocat général principal a informé l'équipe de vérification que des procès-verbaux sont rédigés à la suite de chaque réunion où des questions essentielles relatives à la gestion des SJM sont abordées (p. ex. cadre de gestion des SJM, régime de travail souple, questions de réorganisation). Nous avons examiné ces procès-verbaux et les avons jugés appropriés. Le personnel est tenu au courant par courriel des décisions officielles prises lors de ces réunions.

Pour toutes les autres réunions avec les chefs d'équipe et le personnel, aucun procès-verbal officiel n'est rédigé. Cependant, lors de ces réunions, l'avocat général principal prend des notes informelles sur les sujets abordés, les décisions prises, les mesures à prendre et les responsabilités assignées nécessitant un suivi lors des prochaines réunions. Ces notes écrites sont conservées par l'avocat général principal à titre de référence personnelle seulement et ne sont pas distribuées au personnel.

À notre avis, toutes les décisions touchant la gestion des SJM devraient être consignées officiellement afin de préserver la mémoire de l'organisation.

Recommandation et réponse de la direction

1. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que des procès-verbaux soient rédigés afin de consigner toutes les décisions touchant la gestion des SJM en vue de préserver la mémoire de l'organisation. (Faible risque²)

D'accord. L'avocat général principal s'assurera que toutes les décisions prises ayant une incidence sur la gestion de l'USJ sont documentées dans le but de préserver la mémoire institutionnelle. Les types de décisions enregistrées incluront toute décision de gestion de

² Les lignes directrices en matière d'évaluation des risques sont présentées à l'annexe C.

haut niveau qui aura une incidence à long terme sur la gestion de l'USJ. Ces décisions seront documentées dans une série de procès-verbaux concis lors des réunions de l'équipe de gestion, de tous les employés et de tous les avocats où de telles décisions seront prises. Tout le personnel de l'USJ sera informé de cette nouvelle procédure et aura accès aux procès-verbaux par voie électronique. Le Manuel des procédures de bureau de l'USJ sera mis à jour pour mettre cette approche en évidence. Cette procédure sera mise en œuvre immédiatement.

2.2 Planification

La planification efficace des activités et leur consignation sont essentielles pour permettre à une organisation d'atteindre les objectifs et de respecter les priorités stratégiques en matière de gestion. Les plans officiels doivent incorporer des objectifs pour tous les secteurs clés de l'organisation.

Le plan d'activités doit être mis au point et intégré complètement.

Les SJM ont élaboré un plan d'activités qui met l'accent sur une orientation stratégique générale, les objectifs, les stratégies d'atténuation du risque, les priorités et la dotation des RH. Nous avons jugé que ce plan d'activités, qui était toujours sous la forme d'ébauche lors de la vérification, n'incluait pas de renseignements budgétaires. Par ailleurs, le plan de dotation des RH, initialement élaboré en août 2009, n'avait pas été mis à jour afin de tenir compte de toutes les mesures de dotation prises ou en cours.

La haute direction a confirmé à l'équipe de vérification son intention de peaufiner un plan d'activités intégrées d'ici la fin de l'exercice financier 2010-2011, qui comprendra également des renseignements financiers et un plan de dotation des RH à jour. À notre avis, la direction devrait prendre les mesures nécessaires pour mettre au point le plan d'activités.

Recommandation et réponse de la direction

2. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le plan d'activités soit mis au point et intégré complètement. (Faible risque)

D'accord. L'avocat général principal s'assurera que le plan opérationnel est finalisé et entièrement intégré afin d'inclure les informations nécessaires concernant le budget, ainsi que le plan des Ressources humaines, d'ici le 15 novembre 2011.

Le plan d'activités a été communiqué aux membres du personnel.

La haute direction a fait part du contenu de l'ébauche de plan d'activités aux membres du personnel des SJM. Des discussions régulières et ouvertes concernant les objectifs, les priorités, les risques et les stratégies d'atténuation du risque sont tenues lors des réunions du personnel et des réunions en tête-à-tête avec les chefs d'équipe afin de favoriser les progrès et d'assurer leur suivi par rapport aux objectifs.

Nous avons été informés que la direction a l'intention de demander au personnel de lui fournir des commentaires sur l'ébauche du plan avant qu'il ne soit distribué dans sa forme finale. Lorsque ces commentaires auront été reçus (et incorporés au rapport au besoin), le plan d'activités final sera distribué au personnel des SJM et fourni au SPGA du PSPDI.

À notre avis, le plan d'activités a été communiqué efficacement, quoique de manière non officielle, aux membres du personnel.

Les SJM contribuent au processus de planification de l'ASFC au moyen de communications ouvertes et de leur participation à divers comités.

Pendant l'année, la direction des SJM participe au processus de planification de l'ASFC en siégeant à divers comités, notamment au Comité exécutif, au Comité permanent des programmes et au Comité permanent des ressources humaines. La direction des SJM échange de l'information avec la direction de l'ASFC lors de ces réunions afin d'assurer l'efficacité du processus de planification chez le client. Par exemple, l'avocat général principal négocie le budget annuel pour le salaire des membres du personnel de soutien des SJM, les dépenses en F & E et le budget de recouvrement de coûts pour tous les services juridiques fournis par le ministère de la Justice à l'ASFC, notamment le salaire des avocats des SJM, en se fondant sur une combinaison des chiffres de l'exercice précédent et des prévisions fournies par l'AC et les bureaux régionaux. De plus, les SJM surveillent régulièrement les dépenses réelles par rapport aux montants prévus dans le budget afin d'évaluer les résultats et d'améliorer la prévision des dépenses opérationnelles assumées par l'ASFC.

Les SJM utilisent iCase, une application Web de gestion intégrée des dossiers et d'établissement de rapports, afin de gérer les dossiers juridiques et de comptabiliser le temps que les avocats accordent à chaque dossier. Nous avons été informés que les SJM travaillent à améliorer la capacité d'établissement de rapports d'iCase afin d'être en mesure de fournir au client une

ventilation du temps accordé à chaque dossier, par activité et par client. Un groupe de travail interne des SJM s'est vu assigner cette tâche, et les résultats de ces travaux devraient permettre de recueillir davantage d'information sur la planification pour le client.

La collaboration entre les SJM et l'ASFC fait partie intégrante du processus de planification. Les deux parties travaillent ensemble afin d'élaborer des outils supplémentaires qui pourraient améliorer le processus. Par exemple, à partir du début de 2011, un cadre de gestion du risque propre aux SJM de l'ASFC sera créé avec l'aide du Groupe de gestions du risque de l'ASFC.

À notre avis, les SJM contribuent efficacement au processus de planification de l'ASFC.

2.3 Organisation

Une structure organisationnelle efficace comprend une définition claire des rôles et des responsabilités essentiels à la bonne gestion d'une organisation.

Les rôles et les responsabilités des membres du personnel des SJM de l'ASFC sont bien définis.

Depuis leur création au début de 2004, les SJM de l'ASFC doivent s'adapter rapidement à un milieu de travail changeant afin de répondre aux besoins de leur client. À cet égard, les SJM ont élaboré un plan de réorganisation en mars 2010 afin de s'adapter au nouveau milieu de travail adopté par l'ASFC. Le plan proposé a été élaboré avec l'aide du personnel et examiné lors des réunions des chefs d'équipe, des réunions d'équipe et des réunions du personnel avant d'être adopté en mars 2010. L'équipe de vérification a examiné le plan de réorganisation. Nous avons constaté que les activités clés, les responsabilités, les compétences, le niveau d'efforts et les conditions de travail étaient définis et communiqués au personnel.

Nous avons également examiné l'organigramme dans l'optique de l'étendue des responsabilités et l'avons jugé adéquat : trois chefs d'équipe relèvent de l'avocat général principal et chaque chef d'équipe est responsable d'environ dix avocats. Le chef de bureau, qui relève de l'avocat général principal, gère 12 membres du personnel de soutien, incluant six assistants juridiques et six membres du personnel administratif.

À notre avis, les rôles et les responsabilités sont bien définis au sein des SJM de l'ASFC.

2.4 Contrôle

2.4.1 Surveillance du rendement

La surveillance est un processus continu et systématique qui consiste à recueillir, à analyser, à communiquer et à utiliser des renseignements sur le rendement. Il s'agit d'une étape importante dans le cadre de l'évaluation des progrès d'une organisation à l'égard de l'atteinte des résultats attendus, et elle favorise la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

Les SJM de l'ASFC doivent consigner de manière officielle les progrès réalisés par rapport au plan d'activités et au plan de dotation des RH afin de faciliter le suivi des objectifs et les mesures qui en découlent.

La direction utilise un système de communications non officielles afin de veiller à ce que le personnel soit au courant des objectifs et des priorités généraux des SJM ainsi que des progrès réalisés. Par exemple, les chefs d'équipe responsables du plan d'activités discutent des progrès réalisés avec l'avocat général principal lors des réunions en tête-à-tête et des réunions de chefs d'équipe. Aucun procès-verbal n'est rédigé lors de ces réunions, ni rapport mensuel ou trimestriel officiel visant à consigner les progrès. Par ailleurs, bien que des mesures aient été prises relativement au plan de dotation des RH, qui a été élaboré en août 2009, aucune de ces mesures n'a été mise à jour dans le plan. Par conséquent, il est difficile d'évaluer l'état des progrès réalisés à un moment donné par rapport au plan d'activités.

Afin de faciliter le suivi des progrès par rapport aux plans, la direction devrait élaborer et mettre en œuvre un processus d'établissement de rapports officiels.

Recommandation et réponse de la direction

3. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que les progrès réalisés par rapport au plan d'activités soient consignés de manière officielle dans des rapports afin de faciliter le suivi des objectifs et des mesures qui en découlent. (Faible risque)

D'accord. L'USJ adoptera un processus selon lequel les rapports concernant les progrès réalisés sur le plan opérationnel seront rédigés deux fois par année. Le format du plan opérationnel inclut une section qui fait état des activités de l'exercice précédent, décrivant ces activités, tout comme les défis surmontés et les progrès réalisés au cours de cette période. Le rapport concernant les activités de l'exercice précédent sera présenté au début de chaque nouvel exercice dans le cadre de la préparation du plan opérationnel de

ce nouvel exercice. En outre, un examen sera effectué en septembre/octobre de chaque année, pour faire état des six premiers mois d'activités de l'exercice (d'avril à septembre) par rapport au plan opérationnel. Le rapport semestriel sera abordé lors d'une rencontre de l'équipe de gestion, pour ensuite être finalisé et joint au plan opérationnel annuel. Le plan opérationnel et le rapport semestriel seront offerts à tout le personnel de l'USJ et, au besoin, au sein du ministère de la Justice et aux clients.

Tout comme l'ont signalé les vérificateurs, l'USJ affiche actuellement un arriéré pour ce qui est de son cycle de planification opérationnelle. Le plan opérationnel intégré de 2010-2011 sera finalisé d'ici le 15 novembre 2011, alors que celui de 2011-2012 sera complété d'ici le 31 janvier 2012. Le plan en question comprendra une section qui fait état des activités de l'exercice de 2010-2011. Le plan opérationnel intégré de 2012-2013 sera mis en place le 29 juin 2012 et comprendra une section faisant état des activités de l'exercice 2011-2012. Le premier rapport semestriel sera rédigé d'ici le 31 octobre 2012. Ensuite, l'USJ maintiendra son cycle de planification opérationnelle annuel et fera état de son plan opérationnel deux fois par année, soit au début de l'exercice et en septembre/octobre, tel que susmentionné.

La direction des SJM surveille le rendement des SJM grâce à des processus officiels.

La direction des SJM a conclu un PE officiel avec l'ASFC qui décrit les rôles et les responsabilités des deux organismes et qui énonce les attentes en matière de rendement, notamment les normes de service et les attentes du client en matière de prestation de services. Le PE est valide pour une période de deux ans. Au moment du renouvellement du PE, l'avocat général principal examine le rendement des SJM et obtient une rétroaction officielle de la direction de l'ASFC concernant les modifications requises afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes du client. Les modifications examinées et négociées sont ensuite intégrées au nouveau PE. Au moment de la vérification, l'avocat général principal discute avec la direction de l'ASFC des modifications à apporter au prochain PE, qui devrait être mis en œuvre en 2011.

L'avocat général principal obtient également une rétroaction quant au rendement des SJM lors des réunions trimestrielles avec la direction de l'ASFC. L'information obtenue lors de ces réunions est communiquée aux chefs d'équipe et au personnel lors de leurs réunions respectives afin que l'on prenne des mesures de suivi rapidement.

Enfin, les SJM participent au processus officiel d'enquête auprès du client, menée tous les trois ans par le Bureau de la planification stratégique et de la gestion du rendement (BPSGR) du

ministère de Justice. Les résultats de la dernière enquête sont présentés dans la section Observations – Satisfaction du client.

À notre avis, la direction a mis en place des processus appropriés pour évaluer le rendement des SJM en ce qui concerne les besoins et les attentes du client.

2.4.2 Répartition de la charge de travail et suivi

Le contrôle et la gestion efficaces du processus de répartition de la charge de travail sont un aspect fondamental de la capacité d'un gestionnaire d'utiliser prudemment les ressources humaines. Dans un milieu juridique, le processus de répartition des dossiers doit tenir compte à la fois du niveau d'expérience et des compétences des ressources humaines.

La charge de travail des SJM est répartie et surveillée.

Les chefs d'équipe sont responsables de l'examen des demandes du client et de la répartition du travail aux membres du personnel. Le Manuel des services juridiques de l'ASFC énonce le processus à suivre pour répondre aux demandes d'avis juridiques des clients et les procédures que doivent respecter les chefs d'équipe en ce qui a trait à la répartition des dossiers. Les chefs d'équipe distribuent les nouveaux dossiers aux avocats en fonction de leur expertise, des renseignements obtenus dans le SGRC et iCase en ce qui concerne la charge de travail actuelle et les discussions tenues lors des réunions d'équipe et d'entretiens en tête-à-tête avec les avocats. Au cours de ces réunions, la charge de travail des avocats est examinée pour s'assurer que les priorités du client sont respectées et que le travail se poursuit conformément aux plans et aux priorités. L'avocat général principal revoit la charge de travail conjointement avec les chefs d'équipe au cours d'entretiens en tête-à-tête et aux réunions des chefs d'équipe.

À notre avis, la charge de travail est répartie et surveillée de façon appropriée aux SJM de l'ASFC.

2.4.3 Comptabilisation du temps

L'exactitude et l'exhaustivité des données de comptabilisation du temps contribuent à l'efficacité de la planification, du financement et de la gestion des activités organisationnelles. Au Ministère, tous les praticiens du droit (avocats et parajuristes) et les informaticiens (CS) doivent consigner leur temps dans iCase, conformément au Protocole national de comptabilisation du temps (PNCT). La section 3.1 du PNCT stipule que « pour assurer l'intégrité des données, le temps doit être consigné chaque jour ou dès que possible par la suite. »

Les SJM de l'ASFC prennent les mesures pour corriger le manque d'uniformité soulevé à l'égard de la comptabilisation du temps.

Dans le Manuel des services juridiques de l'ASFC contient les procédures opérationnelles normalisées que doivent suivre les avocats, les assistants juridiques, les parajuristes et le personnel administratif. Il contient également des lignes directrices et des procédures pour l'exécution des activités quotidiennes et la mise en œuvre des politiques ministérielles. Le Manuel fournit également des directives, des outils à l'intention du nouveau personnel et un instrument permettant de rendre compte des leçons apprises à l'interne. Enfin, le Manuel oriente le personnel sur les procédures à suivre pour comptabiliser leur temps dans iCase.

L'avocat général principal a reconnu que les SJM avaient eu des problèmes en ce qui a trait à la comptabilisation du temps et que par conséquent, la comptabilisation était devenue une priorité dans le plan d'activités de 2010-2011. Il a indiqué que le plus gros problème en ce qui a trait à la comptabilisation du temps aux SJM concernait le manque d'uniformité relativement aux catégories que pouvaient choisir les avocats pour consigner le temps consacré à des tâches du même genre. Par exemple, la formation et le travail effectué pour un comité avaient été regroupés sous la rubrique « administration » au lieu de former deux catégories distinctes, soit « formation » et « travail effectué pour un comité ». Un groupe de travail s'est vu assigner la tâche de résoudre le problème et de créer une liste de catégories à utiliser pour les différents types de tâches. Cette liste a été diffusée aux avocats aux fins d'examen et de commentaire. Une fois les commentaires reçus, ils seront analysés et intégrés au Manuel des services juridiques de l'ASFC. On nous a informés que le travail devrait se terminer au cours en 2011-2012.

À notre avis, les SJM de l'ASFC prennent des mesures pour régler le manque d'uniformité soulevé en matière de comptabilisation du temps.

2.5 Direction et communication

Des communications efficaces sont essentielles dans tout milieu de travail. Elles constituent la base d'un leadership efficace au sein d'une organisation puisque la mise en commun opportune de renseignements corrects et pertinents appuiera les mesures prises par le personnel dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

Les SJM de l'ASFC ont des communications importantes et opportunes avec les organismes de supervision du Ministère, pratique qui appuie l'ensemble des procédures liées à la prise de décisions.

En tant que chef des SJM, l'avocat général principal doit régulièrement interagir avec des hauts fonctionnaires du ministère de la Justice afin de discuter des questions et des priorités ministérielles et de rendre compte des résultats financiers des SJM. L'avocat général principal siège au Comité des chefs du portefeuille du Ministère et participe aux réunions trimestrielles du Comité de gestion du SPGA.

D'un point de vue opérationnel, le Bureau de gestion des activités du Portefeuille offre aux SJM un soutien en matière d'orientation stratégique, de budgétisation et d'établissement de rapports relativement aux dépenses mensuelles. En outre, des téléconférences hebdomadaires sont tenues avec le Portefeuille et les bureaux régionaux en vue de discuter de questions juridiques et d'autres sujets touchant le Portefeuille. Aucun procès-verbal n'est rédigé lors de ces réunions d'information.

À notre avis, il y a des communications importantes et opportunes entre les SJM et les organismes de supervision du Ministère, pratique qui appuie l'ensemble des procédures liées à la prise de décisions.

La version provisoire du Manuel des services juridiques de l'ASFC doit être mise au point et la version finale doit être distribuée.

Les SJM ont rédigé le Manuel des services juridiques de l'ASFC qui se veut un guide d'opérations complet portant sur divers sujets, notamment la prestation des services juridiques, la gestion des dossiers, les procédures administratives, les procédures financières, les ressources humaines et la sécurité. Bien que le Manuel ne soit encore pour l'instant qu'une ébauche, le personnel l'utilise déjà pour y trouver une orientation quant aux procédures et à d'autres questions. Ce Manuel devrait être mis au point et distribué au personnel.

Recommandation et réponse de la direction

4. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le Manuel des services juridiques de l'ASFC soit mis au point et distribué aux membres du personnel. (Faible risque)

D'accord. Le Manuel des procédures de bureau de l'USJ sera finalisé d'ici le 31 mars 2012 et distribué à tout le personnel. Bien qu'il existe déjà une solide ébauche, laquelle sert actuellement aux employés, on s'attend à ce qu'il y ait d'importantes nouvelles procédures et une nouvelle orientation élaborées au cours des six à huit prochains mois, lesquelles devront être documentées dans le Manuel.

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

3.1 Ressources humaines

3.1.1. Quantité et composition des ressources

Une quantité et une composition adéquates de ressources affectées aux activités liées au travail sont un élément essentiel de l'utilisation efficace des ressources.

Les SJM de l'ASFC disposent d'une quantité et d'une composition adéquates de ressources pour répondre aux besoins du client en matière de services juridiques.

Au ministère de la Justice, le nombre et la composition de l'effectif en ce qui concerne les avocats sont déterminés par le Modèle de pratique du droit (MPD), qui a été adopté après un examen stratégique ministériel entrepris en février 2009 et dont la mise en œuvre devrait se terminer en avril 2012. Le MPD prévoit la composition qui suit en ce qui a trait à la classification des avocats : 26 % au niveau LA-01, 47 % au niveau LA-2A et 27 % aux niveaux supérieurs (LA-2B et plus). Au moment de la vérification, la composition des SJM de l'ASFC en ce qui a trait aux avocats était la suivante : de 30 % à 35 % au niveau LA-01, de 40 % à 45 % au niveau LA-2A et de 16 % aux niveaux supérieurs.

Notre examen de l'organigramme nous a permis de constater que les SJM comptaient 31 avocats et 12 employés de soutien. Le plan actuel de dotation des RH prévoit 37 avocats et 17 employés de soutien. Les SJM sont divisés en trois équipes juridiques, soit deux équipes formées de 10 avocats et une équipe formée de 11 avocats. Deux adjoints juridiques appuient chacune de ces équipes. Le personnel administratif (deux agents de planification et d'analyse et deux commis aux documents) appuie les trois équipes. Les avocats ont confirmé, dans les entrevues, qu'ils reçoivent un bon soutien de la part du personnel administratif. Nous concluons donc que le rapport entre le personnel de soutien et les juristes est approprié.

L'organigramme indiquait que le poste d'avocat général (LA-3A), qui offre en temps normal son expertise dans les dossiers susceptibles d'attirer beaucoup d'attention, était vacant. D'autre part, l'avocat général principal étudiait la possibilité de créer un poste de directeur adjoint au lieu d'embaucher un avocat général, si c'était possible selon le MPD. Au moment de la vérification, l'avocat général principal a affirmé qu'il n'avait pas encore décidé de la façon de pourvoir ce poste supérieur pour répondre au mieux aux besoins du client, mais qu'il solliciterait l'approbation du SPGA quand il aurait pris sa décision.

Au moment de la vérification, trois postes administratifs au sein des SJM ont dû être pourvus rapidement et soudainement à la suite de départ de membres du personnel. Bien que les SJM aient accumulé un arriéré administratif en raison du roulement du personnel, nous avons constaté que le personnel en place s'employait à éliminer cet arriéré.

Nous sommes d'avis que la direction des SJM exerce un bon contrôle sur les questions de dotation et a réalisé les objectifs fixés dans le plan de dotation des RH. Par conséquent, nous concluons que les SJM règlent leurs questions de RH de façon opportune et disposent d'un nombre adéquat de ressources ayant des compétences variées pour bien répondre aux besoins du client.

3.1.2 Perfectionnement professionnel

Le perfectionnement professionnel doit répondre adéquatement aux besoins de l'organisation, tout en contribuant au développement l'ensemble de compétences de chaque employé.

Les possibilités de perfectionnement professionnel répondent aux besoins des SJM et du personnel des services juridiques.

Nous avons examiné les descriptions de travail des avocats des SJM et avons constaté qu'elles contenaient des objectifs de travail liés aux exigences en matière de perfectionnement professionnel établies pour chacun des niveaux de classification. Le Manuel des services juridiques de l'ASFC prévoit des procédures à suivre pour obtenir de la formation et participer à des conférences. Nous avons analysé un échantillon de demandes de formation provenant du personnel des services juridiques et nous avons déterminé que ces demandes répondent aux besoins du personnel et de l'organisation. Chacune d'elles a été approuvée par une personne détenant le niveau approprié de délégation de pouvoir.

À notre avis, la direction est consciente des exigences en matière de perfectionnement professionnel du personnel des services juridiques et approuve les demandes en fonction des besoins.

3.1.3 Processus d'évaluation de rendement

Une évaluation de rendement doit être menée tous les ans pour chacun des membres du personnel des services juridiques. Les évaluations sont des outils importants qui permettent de fixer des objectifs, de fournir une rétroaction sur le rendement et de déterminer les besoins de formation.

Les priorités de travail des chefs d'équipe doivent incorporer les responsabilités qui leur sont attribuées à l'égard d'une priorité ministérielle précise afin de faciliter le processus d'évaluation du rendement.

Les SJM de l'ASFC mènent des évaluations de rendement annuelles pour tous les membres du personnel des services juridiques et administratifs. En examinant les évaluations, l'équipe de vérification a constaté que les objectifs de travail établis pour les chefs d'équipe ne contenaient pas tous les renseignements nécessaires sur les responsabilités qui leur étaient attribuées.

Le plan d'activités des SJM énonce les priorités et les objectifs annuels de l'unité. Pour les réaliser, la haute direction a créé six groupes de travail à qui on a confié des tâches précises pour atteindre les objectifs et les priorités énoncés dans le plan. Chaque groupe rend compte de ses progrès à l'avocat général principal et à la réunion de tout le personnel. Chacun des chefs d'équipe fait partie d'un groupe de travail et est responsable de voir à la réalisation d'une priorité ministérielle précise. Nous avons examiné les priorités des chefs d'équipe et avons déterminé que leurs objectifs de travail ne tiennent pas compte des responsabilités relatives à la priorité ministérielle assignée à chacun d'eux, conformément au plan d'activités.

Nous sommes d'avis que les objectifs de travail des chefs d'équipe doivent tenir compte des responsabilités relatives à la priorité ministérielle qui leur est attribuée puisque cette information facilitera le processus d'évaluation de rendement.

Recommandation et réponse de la direction

5. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que les objectifs de travail des chefs d'équipe tiennent compte des responsabilités relatives à la priorité ministérielle

qui leur est attribuée afin de faciliter le processus d'évaluation de rendement. (Faible risque)

D'accord. À la suite de la restructuration de la norme de classification des LA, les chefs d'équipe de l'USJ sont maintenant inclus dans le groupe professionnel de la gestion du droit (LC) et sont tenus de préparer des ententes de rendement en vertu de l'annexe B de la *Directive sur le programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs* du Secrétariat du Trésor. L'avocat général principal s'assurera que les ententes de rendement des chefs d'équipe incluent des engagements clés liés à ceux identifiés par l'avocat général principal dans son entente de rendement et mettent en évidence les priorités de l'USJ en matière de gestion, tel que souligné dans le plan opérationnel. Par conséquent, chaque chef d'équipe aura des objectifs qui renvoient à leurs priorités, tel qu'attribué par l'avocat général principal. La recommandation est en cours de mise en œuvre : le portefeuille de la SPDI élabore actuellement des ententes de rendement à l'intention de la haute direction pour l'exercice de 2011-2012. Cette recommandation sera mise en œuvre, une fois ces ententes finalisées.

3.1.4 Régimes de travail souples

Le ministère de la Justice reconnaît qu'il doit aider les employés à trouver un juste équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, tout en gardant la capacité de fonctionner efficacement.

Les régimes de travail souples sont régis par des procédures établies et ne doivent pas entraîner de conséquences négatives sur la prestation des services à la clientèle.

Le Manuel des services juridiques de l'ASFC prévoit des procédures à suivre pour accorder des régimes de travail souples aux membres du personnel des SJM (c.-à-d., le personnel des services juridiques financés par le Ministère et le personnel des services juridiques financés par le client). L'avocat général principal doit approuver les régimes de travail du personnel des services juridiques et le chef de bureau doit approuver ceux du personnel administratif. Grâce aux entrevues menées auprès du personnel des SJM et de la gestion ministérielle, nous avons constaté que les employés ont recours des régimes de travail souples et que les attentes du client en ce qui a trait aux produits livrables sont respectées. À notre avis, la haute digestion exerce un contrôle sur les régimes de travail souples.

3.2 Ressources matérielles

La protection et le contrôle convenables des principaux biens utilisés au cours d'une activité sont un aspect essentiel de la gestion. Des mesures pour aider à atténuer les risques de dommage ou de vol des biens doivent être efficaces et ces mesures doivent être examinées régulièrement pour aider à soutenir leur efficacité et leur pertinence.

Les biens des SJM sont consignés dans le registre de l'ASFC.

Les activités financières des SJM sont appuyées conjointement par le ministère de la Justice et l'ASFC. Les biens requis par les SJM pour la prestation des services juridiques sont payés au moyen du budget de l'ASFC et, par conséquent, demeurent la responsabilité du client. Le chef de bureau a confirmé que l'ASFC a pour politique d'inscrire à l'actif seulement les biens dont le coût est supérieur à 10 000 \$ et de les consigner dans un registre permanent au moment de l'achat.

Nous avons examiné le rapport sur les services juridiques de l'ASFC et le registre des ordinateurs portables et avons choisi une transaction en particulier pour mettre à l'essai l'efficacité des contrôles en place concernant l'achat et le paiement subséquent des biens, l'imputation au budget approprié et la consignation des biens au registre permanent. Nous avons constaté que les contrôles sont adéquats et que les biens sont effectivement consignés au registre permanent.

Les SJM de l'ASFC doivent mettre en œuvre un plan de mesures correctives pour aborder les questions liées au lieu d'entreposage des dossiers.

Les SJM ont élaboré des procédures pour sécuriser l'accès au lieu d'entreposage. Tous les visiteurs doivent se présenter à la réception et fournir une pièce d'identité en vue d'obtenir une carte d'accès temporaire, et un employé des SJM doit signer le registre de contrôle des visiteurs. Avant de quitter, le visiteur doit remettre sa carte d'accès temporaire et reprendre sa pièce d'identité.

Les dossiers sont conservés dans une salle distincte contrôlée par un commis au dépôt des dossiers qui enregistre tous les dossiers qui entrent dans la salle ou qui en sortent. Lorsque le commis est absent, la salle est sécurisée. L'équipe de vérification a mis le processus à l'essai et tous les dossiers échantillonnés ont été repérés à l'endroit indiqué sur la carte de sortie.

Depuis la création des SJM, l'augmentation du volume de dossiers en format papier dans la salle d'entreposage a entraîné un risque pour la santé et la sécurité. Ce problème a été soulevé comme étant un risque important dans le plan d'activités des SJM, et un groupe de travail s'est vu confier la tâche d'y remédier. Au moment de la vérification, le groupe de travail avait élaboré un plan de mesures correctives et ses recommandations avaient été approuvées par l'avocat général principal. Les SJM travaillent en collaboration avec l'ASFC et le ministère de la Justice pour obtenir le financement nécessaire en vue d'installer un autre lieu d'entreposage des dossiers. Entre-temps, les SJM planifient modifier l'aménagement de la salle d'entreposage actuelle afin d'améliorer l'efficacité de l'archivage des dossiers sécurisés. Les SJM envisagent également de répartir les dossiers dans deux salles d'entrepôt, dont l'une d'elles servirait d'entrepôt principal et l'autre d'entrepôt secondaire.

À notre avis, la direction des SJM a mis en place des mesures de sécurité appropriées pour protéger leurs biens et assurer la confidentialité des renseignements contenus dans les dossiers. La direction a également pris des mesures pour aborder les problèmes de l'entreposage des dossiers en élaborant un plan de mesures correctives. Ce plan devrait être mis en application pour atténuer les risques cernés.

Recommandation et réponse de la direction

6. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le plan de mesures correctives approuvé pour atténuer les risques associés aux lieux d'entreposage des dossiers soit mis en œuvre. (Risque moyen)

D'accord. L'avocat général principal s'engage à mettre en œuvre le plan d'action sur la gestion des connaissances et des informations de l'USJ, particulièrement à gérer l'objectif le plus pressant du plan, soit de réduire les risques associés à l'installation d'entreposage des dossiers. Les deux éléments suivants du plan sont dirigés spécifiquement sur cet objectif : réduire le volume de dossiers contenus dans la salle des dossiers de l'USJ en fermant et en archivant les dossiers inactifs, ainsi qu'en effectuant des rénovations dans la salle de dossiers pour mieux entreposer les dossiers actifs.

Beaucoup de travail a été accompli au cours des six derniers mois afin de réduire le volume de dossiers. Depuis avril, un membre du personnel administratif travail à temps plein pour préparer les dossiers qui seront fermés et archivés de même que pour transférer ces dossiers aux archives. Ceci réduira considérablement le nombre de dossiers et, conséquemment, atténuera les risques associés à la salle où sont entreposés les dossiers.

Le personnel de l'USJ collabore étroitement avec les représentants du client pour construire une salle de dossiers plus grande et sécuritaire. Dans le cadre de ce projet de construction, une évaluation des besoins en matière de sécurité pour les documents de l'USJ sera menée et les caractéristiques de sécurité recommandées seront incluses dans l'élaboration de la nouvelle salle de dossiers. On espère que la construction commencera à l'hiver 2012. Si d'importants retards surviennent lors de la construction, l'USJ cherchera d'autres façons d'atténuer les risques, comme séparer les dossiers dans deux secteurs d'entreposage, où la salle de dossiers actuelle continuerait à servir d'installation d'entreposage principale, alors que les dossiers moins utilisés seraient transférés à un autre endroit.

3.3 Ressources financières

Dans une organisation, la gestion et l'administration réussies des ressources financières sont des responsabilités essentielles de la haute direction.

L'acquisition de biens et de services est effectuée convenablement et conforme aux articles pertinents de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Nous avons examiné un échantillon des achats effectués par les SJM et nous avons établi le lien entre la demande initiale et les éléments suivants : la facture, la vérification de l'encaissement, le bon de paiement et la conciliation avec le rapport financier mensuel. Nous avons constaté que ces éléments sont bien justifiés et respectent les articles 32 et 34 de la LGFP.

L'équipe de vérification a confirmé que les SJM concilient toutes les transactions approuvées pour le paiement avec le rapport financier généré à cet effet par le groupe des services ministériels responsables de l'application de l'article 33 de la LGFP. Cette conciliation se fait tous les mois.

Les SJM de l'ASFC préparent des rapports financiers mensuels conformément aux exigences du PSPDI et exercent un bon contrôle budgétaire.

Les SJM présentent des rapports sur la situation financière (RSF) au PSPDI et à l'ASFC. Ces rapports fournissent des renseignements sur le budget de services votés, les salaires, les dépenses de F & E, les autorisations de crédit net et les comptes à but précis des SJM. Les SJM préparent également un tableau distinct qui fournit des détails sur l'utilisation mensuelle des ETP par

groupe et niveau (groupe LA). L'avocat général principal approuve les RSF à la suite d'un examen mené en collaboration avec le chef de bureau. Une fois approuvés, les RSF sont acheminés aux bénéficiaires respectifs.

Les transactions financières contrôlées par l'ASFC sont entrées dans le système financier de l'ASFC dès qu'elles sont conclues; elles sont assujetties aux approbations relatives aux articles 32, 33 et 34 de la LGFP. À la fin du mois, toutes les transactions de l'ASFC sont examinées afin d'en assurer l'exhaustivité, l'exactitude, et la pertinence et des modifications appropriées sont apportées avant que le RSF ne soit généré par le système. Une fois approuvé, le RSF de l'ASFC est présenté au groupe financier de l'ASFC.

Les écarts budgétaires sont analysés et expliqués; toute question en suspens fait l'objet d'une enquête et est résolue dans la période de rapport suivante. Nous avons conclu que la direction des SJM exerce un bon contrôle budgétaire.

4. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D’INFORMATION ET GESTION DE L’INFORMATION

4.1 Systèmes d’information

Les systèmes d’information sont des outils essentiels dans le cadre du processus décisionnel d’une organisation et devraient faciliter ce processus, en plus de fournir de l’information à jour et uniforme aux utilisateurs. Ces systèmes doivent aussi être conviviaux et transmettre de l’information pertinente, opportune et exacte.

Les SJM de l’ASFC ont accès à divers systèmes d’information qui appuient la prise de décision, l’établissement d’objectifs et de priorités ainsi que l’utilisation des ressources.

D’une perspective opérationnelle, les SJM utilisent les systèmes financiers du Ministère et de l’ASFC ainsi que PeopleSoft, un système de gestion des ressources humaines, pour gérer les ressources financières et l’information relative aux employés. Nous avons constaté que le personnel des SJM saisit des données dans ces systèmes en temps utile. Ainsi, la direction peut à tout moment produire les rapports financiers et autres qui sont nécessaires pour évaluer la situation financière des SJM et faire le suivi des objectifs et des priorités établis dans le plan d’activités.

D’une perspective de service à la clientèle, les SJM utilisent iCase, le SGRC, le SIRAJP, GASPARD, JUSnet et Folio Views. Une interface établit un lien entre le SGRC et iCase; ainsi, l’information saisie dans le SGRC est automatiquement inscrite dans iCase. Les deux systèmes servent à la gestion des dossiers : le SGRC permet de gérer l’organisation logistique des dossiers (p. ex., numéro de dossier) et iCase produit des rapports sur les heures facturables consacrées au dossier par les avocats, le type de travail et l’unité de l’ASFC bénéficiaire du service.

Les SJM de l’ASFC utilisent Folio Views, un système interne des SJM, permettant de faire le suivi des décisions juridiques et des avis donnés à l’ASFC. Dans les entrevues, les avocats ont

affirmé qu'ils accordent une grande valeur à Folio Views, qu'ils utilisent en conjonction avec le SIRAJP (un système similaire utilisé dans l'ensemble du Ministère), mais que les fonctionnalités de Folio Views sont limitées. Au moment de la vérification, le groupe de travail sur la gestion de l'information des SJM étudiait la possibilité de remplacer Folio Views par un autre système ou de le mettre à niveau pour éliminer le problème.

À notre avis, les SJM de l'ASFC ont accès aux systèmes d'information requis pour appuyer la prise de décision, l'établissement d'objectifs et de priorités ainsi que l'utilisation des ressources.

L'information produite à partir des systèmes est adéquate, fiable et exhaustive.

Comme on l'a noté dans la section sur les ressources financières, les SJM de l'ASFC produisent des rapports financiers à partir du SIGF, le système ministériel, et du système financier de l'ASFC. À la suite de l'examen des rapports, nous avons constaté que l'information fournie aux SJM est fiable et exhaustive, en plus de permettre d'appuyer les processus de planification et de suivi budgétaires de la direction.

L'équipe de vérification a mis à l'essai l'information obtenue du SGRC pour évaluer sa fiabilité et son exhaustivité. Nous avons choisi un échantillon de dossier à partir d'une liste produite par le SGRC pour un avocat particulier, et nous avons pu trouver les dossiers en utilisant l'information sur la liste. Des mécanismes ont été mis en place dans le SGRC et dans iCase pour qu'il soit impossible de supprimer un dossier si des heures facturables y ont été associées.

L'équipe de vérification a mis à l'essai l'information relative à la comptabilisation du temps contenue dans iCase et a examiné un rapport qui fait état du temps consacré aux dossiers par les avocats. Nous avons constaté que les avocats comptabilisent leur temps dans le système. Comme on l'a déjà mentionné, le Protocole national de comptabilisation du temps exige que les avocats indiquent leur temps dans iCase, et le Manuel des services juridiques de l'ASFC contient des directives sur la façon de comptabiliser le temps dans le système.

La direction a constaté un manque d'uniformité dans iCase quant à l'identification d'activités similaires consignées par les avocats dans le cadre de leurs dossiers. La direction a également conclu qu'il serait utile de pouvoir produire un rapport à partir des types d'activités; elle a donc confié au groupe de travail sur la gestion du temps la tâche d'élaborer une liste uniforme d'activités. On nous a dit que la date d'achèvement de ce projet était en mars 2011.

À notre avis, l'information produite à partir des systèmes est adéquate, fiable et exhaustive.

4.2 Gestion de l'information

La gestion et l'administration des dossiers juridiques du client sont cruciales à un bon fonctionnement dans un milieu de travail juridique. Une bonne gestion des dossiers permet de répondre efficacement aux besoins du client et d'aider les avocats à avoir gain de cause devant les tribunaux.

Les SJM de l'ASFC prennent des mesures, à l'aide de mécanismes appropriés, pour remédier aux lacunes cernées dans le processus de gestion des dossiers, mais doivent établir des critères officiels applicables à la fermeture des dossiers.

Le ministère de la Justice élabore des lignes directrices ministérielles pour assurer la gestion efficace des dossiers. Au niveau des SJM, le Manuel des services juridiques de l'ASFC décrit le processus applicable à la gestion des données électroniques : le personnel doit sauvegarder l'information sur un lecteur commun et l'accès à celui-ci est donné à ceux qui ont besoin de consulter l'information.

Comme il en a été question ci-dessus, les SJM ont indiqué que la salle d'entreposage des dossiers posait un risque potentiel parce qu'elle est inadéquate sur les plans de la sécurité et de la capacité – c.-à-d. qu'elle est petite, encombrée et déborde de dossiers. Les SJM ont donc lancé un projet visant à déterminer les dossiers qui peuvent être fermés et envoyés aux archives, une activité qui se poursuivra au cours de l'exercice 2011-2012.

Les SJM de l'ASFC ont également élaboré un manuel sur la classification et la numérotation des dossiers, manuel qui a été remis aux employés. L'équipe de vérification a examiné ce manuel et a jugé qu'il ne contenait aucun critère permettant de déterminer si un dossier doit demeurer actif ou être fermé. En l'absence de critères officiels, la direction des SJM a expliqué à l'équipe de vérification que les dossiers sont fermés après un an d'inactivité consignée au dossier. La décision de fermer un dossier incombe à l'avocat qui en est responsable. Cependant, comme les avocats quittent souvent leur poste (promotions, mutations, détachement), la responsabilité de lire le dossier et de prendre la décision de l'archiver revient souvent à l'avocat remplaçant. L'absence de critères officiels et l'hésitation de certains avocats à examiner et à archiver des dossiers expliquent peut-être en partie l'encombrement dans la salle des dossiers.

On nous a dit que la direction avait mis sur pied un groupe de travail sur la gestion de l'information et des connaissances en vue d'analyser le système de gestion des dossiers en place et d'examiner le processus utilisé pour déterminer s'il y a lieu de fermer et d'archiver un dossier.

L'équipe de vérification a discuté avec le chef de ce groupe de travail, qui lui a remis des copies du plan d'action, du rapport et des leçons apprises. Nous avons examiné ces documents et les avons jugés suffisants. Toutefois, selon nous, le groupe de travail devrait établir des critères officiels à l'appui de la fermeture des dossiers.

La direction nous a informés que les SJM avaient conclu un protocole d'entente avec le ministère de la Justice en vue d'entreprendre, à l'échelle du Ministère, un projet en matière de gestion de l'information afin de procéder à l'établissement d'un plan de classement des dossiers et à la conversion des dossiers. Un protocole d'entente n'est pas nécessaire pour mener des travaux internes au Ministère, mais les deux parties estimaient que le protocole permettrait de définir clairement leurs rôles et leurs responsabilités respectifs. Les travaux sont en cours et la conversion des dossiers devrait débiter au cours de l'exercice 2011-2012.

Recommandation et réponse de la direction

7. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le groupe de travail sur la gestion de l'information établisse des critères officiels à l'appui de la fermeture des dossiers. (Risque moyen)

D'accord. Le groupe de travail crée actuellement des critères officiels concernant la fermeture des dossiers au sein de l'USJ. Ces critères, ainsi que toute autre procédure appropriée liée à la fermeture des dossiers seront approuvés par l'avocat général principal et communiqués au personnel d'ici le 30 septembre 2011. Ils seront également inclus au Manuel des procédures de bureau de l'USJ.

5. CONFORMITÉ À LA *LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES*

La direction devrait prendre des mesures pour assurer la conformité aux dispositions législatives clés et aux politiques connexes.

Les SJM de l'ASFC respectent les exigences de la *Loi sur les langues officielles*.

Le plan de dotation des RH établi en août 2009 traitait de la nécessité d'examiner les profils linguistiques applicables aux postes des avocats. Au moment de la vérification, ceci avait été fait et les exigences linguistiques applicables à tous les postes au sein des SJM étaient clairement indiquées dans l'organigramme des SJM. Certains employés ont demandé de la formation linguistique pour améliorer leur compétence dans leur langue seconde ou pour conserver le niveau de compétence requis pour leur poste. La direction a accepté ces demandes.

Les entrevues auprès du personnel ont permis de confirmer que les réunions se tiennent dans les deux langues officielles et que les employés peuvent communiquer dans la langue de leur choix. Nous avons examiné les communications émanant du client et avons constaté qu'on leur donnait suite dans la langue originalement choisie par le client. En outre, nous avons examiné un échantillon de communications internes, qui étaient diffusées dans les deux langues officielles.

En septembre 2010, une enquête sur les langues officielles a été menée pour évaluer l'efficacité des mesures prises pour encourager l'utilisation des deux langues officielles au sein des SJM et sur les sites Web. L'enquête a révélé que les SJM respectaient les exigences.

À notre avis, les SJM de l'ASFC respectent les exigences de la *Loi sur les langues officielles*.

Le plan de dotation des RH doit être mis à jour pour englober les exigences en matière de langues officielles.

Les SJM ont élaboré un plan de dotation des RH en août 2009. Toutefois, au moment de la vérification, il n'avait pas été mis à jour pour préciser les mesures prises pour satisfaire aux exigences relatives à la dotation cernées dans le plan, dont celle visant à définir les exigences relatives aux langues officielles pour tous les postes. Puisque les SJM ont réalisé cette activité, il faudrait l'indiquer dans le plan.

Recommandation et réponse de la direction

8. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le plan de dotation des RH soit mis à jour pour tenir compte des exigences en matière de langues officielles. (Risque faible)

D'accord. Lorsque l'USJ a été restructurée en avril 2010, l'avocat général principal et les membres de l'équipe de gestion ont passé en revue le profil linguistique de chaque poste au sein de l'Unité, ainsi que les exigences linguistiques de chaque équipe et se sont assurés que chaque équipe avait les ressources adéquates à sa disposition. L'équipe de gestion continue de passer en revue les exigences linguistiques périodiquement afin de s'assurer que toutes les équipes de l'USJ ont les ressources adéquates à leur disposition.

Tout comme l'ont signalé les vérificateurs, l'organigramme a déjà été mis à jour pour inclure le profil linguistique de chaque poste. Le Plan des RH est actuellement mis à jour et sera finalisé d'ici le 30 septembre 2011.

6. OBSERVATIONS – GESTION DES RISQUES ET DES DOSSIERS JURIDIQUES, ET PRÉVISIONS RELATIVES À LA DEMANDE DE SERVICES JURIDIQUES

6.1 Gestion des risques et des dossiers juridiques

La définition et la gestion des risques sont un élément crucial du travail relatif aux dossiers juridiques. En cernant rapidement le risque associé au dossier, en évaluant l'incidence potentielle de ce risque et en élaborant des stratégies d'atténuation, on aide les juristes à obtenir des résultats positifs dans le cadre de ce dossier.

Les SJM de l'ASFC ont établi des pratiques efficaces en matière de gestion des risques.

Le plan d'activités du PSPDI de 2010-2011 énumérait neuf risques, dont quatre touchaient les SJM de l'ASFC, soit : expertise et habiletés juridiques, capacité organisationnelle en matière de RH, exactitude et exhaustivité des renseignements relatifs aux RH, et accessibilité de l'information et de la GI/TI. Des stratégies d'atténuation ont été élaborées et intégrées dans le plan d'activités des SJM, notamment la création de groupes de travail, afin de réduire les risques et de trouver des solutions.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère de la Justice ont conjointement mis au point un guide des pratiques exemplaires en matière de gestion des risques juridiques. Ce guide s'intitule « Pratiques exemplaires en gestion des risques juridiques » et a été approuvé en 2010 par le Comité consultatif de gestion de la fonction publique. Les SJM collaborent avec l'ASFC pour que tous les programmes soient conformes aux pratiques exemplaires établies dans ce guide.

Les SJM ont établi une structure à l'appui de l'évaluation initiale des risques juridiques et des évaluations subséquentes au fil de l'évolution de chaque dossier. Les risques sont évalués par l'avocat général principal et les chefs d'équipe, selon leur expérience, au moyen de la

participation à des réunions régulières avec divers organismes du Ministère et de l'ASFC (p. ex., réunions prospectives hebdomadaires présidées par le directeur général de la Direction des communications de l'ASFC, réunions hebdomadaires du comité des questions juridiques stratégiques du ministère de la Justice Canada) et des renseignements obtenus grâce aux rapports des prévisions du ministère de la Justice Canada et des systèmes ministériels comme GASPARD, le SIRAJP et Folio Views.

Après avoir discuté avec l'avocat général principal, les chefs d'équipe attribuent les dossiers aux avocats des SJM possédant les compétences et l'expérience nécessaires. Les chefs d'équipe et l'avocat général principal se réunissent régulièrement avec la direction de l'ASFC pour définir la nature des dossiers à venir, de manière à veiller à ce que des avocats ayant les connaissances et les aptitudes requises soient disponibles pour s'occuper des dossiers prioritaires. Pour les dossiers complexes, un avocat débutant ou de niveau intermédiaire est affecté au dossier avec un mentor (avocat chevronné), afin d'assurer le transfert des connaissances et la supervision.

De plus, les SJM ont établi des stratégies d'atténuation des risques en siégeant à certains comités de l'ASFC, comme le comité exécutif et le comité permanent des programmes, et à certains comités de portefeuille du ministère de la Justice. Lorsque nous avons discuté avec les chefs d'équipe, ceux-ci nous ont appris que les SJM lanceront un exercice conjoint de gestion des risques avec le groupe de la gestion de l'ASFC au début de 2011.

À notre avis, les SJM de l'ASFC ont établi des pratiques efficaces en matière de gestion des risques.

Les SJM examinent actuellement la possibilité d'automatiser, dans iCase, l'attribution aux dossiers d'indications relatives au risque.

Les rapports iCase fournissent des renseignements sur les dossiers, comme l'objet, le numéro de dossier, le type d'activité, l'état du dossier (actif ou fermé) et la date de la dernière mise à jour. Cependant, ces rapports ne contiennent aucune précision sur les risques, la complexité ou le niveau de priorité des dossiers dont les SJM sont chargés.

Dans le cadre des entrevues, on a expliqué à l'équipe de vérification que la complexité du dossier, son niveau de risque et la priorité qui lui est accordée ne peuvent être connus que lorsque le dossier a été analysé par l'avocat général principal ou le chef d'équipe à qui on l'a confié. L'information est alors consignée au dossier, mais pas dans iCase. La direction des SJM a indiqué que les bureaux régionaux ont établi un mécanisme leur permettant de saisir le niveau de

risque associé aux dossiers dans iCase et que les SJM envisagent de mettre en place un mécanisme similaire.

À notre avis, les SJM prennent des mesures appropriées pour automatiser le processus d'indication du niveau de risque dans iCase.

Les SJM de l'ASFC ont mis en place des procédures pour la réception de directives de la part des clients et gèrent les dossiers juridiques de façon opportune tout au long de leur évolution.

Le Manuel des services juridiques de l'ASFC décrit le processus existant dans les SJM pour la réception de demandes et de directives de la part des clients et pour la gestion des dossiers juridiques. Lors des entrevues, on a confirmé à l'équipe de vérification que le personnel du SJM utilise ce processus adéquatement et que celui-ci assure le bon traitement des dossiers juridiques tout au long de leur évolution.

L'enquête menée auprès des clients du Bureau de la gestion, de la planification stratégique et du rendement, dont la dernière remonte à 2007, a permis d'attribuer aux SJM une note élevée sur le plan de la rapidité de la réponse aux demandes du client. À notre avis, les résultats de l'enquête confirment que les SJM gèrent les dossiers de façon opportune.

6.2 Prévision de la demande de services juridiques

La prévision efficace de la demande de services juridiques est au cœur d'une gestion efficace des activités juridiques des SJM.

Le processus de prévision de la demande de services juridiques a lieu tous les ans et est intégré au processus de planification budgétaire.

La direction des SJM participe au processus annuel de planification de l'ASFC par l'intermédiaire de sa participation au sein de divers comités; elle utilise les renseignements qu'elle recueille au sujet des activités de l'ASFC pour cerner les besoins du client en matière de services juridiques de façon continue. Ce processus permet aux SJM de prévoir le type de ressources qui seront nécessaires pendant l'année à venir pour répondre rapidement aux demandes des clients. De plus, les SJM font un suivi régulier des dépenses réelles par rapport aux montants prévus pour évaluer les résultats et améliorer les futures prévisions.

À notre avis, le processus des SJM de l'ASFC pour prévoir la demande annuelle de services juridiques est efficace.

7. OBSERVATIONS – RELATIONS AVEC D’AUTRES ORGANISATIONS

7.1 Ministère de la Justice

Dans une organisation, des relations solides et efficaces entre les unités contribuent à un fonctionnement efficace et harmonieux. En maintenant de relations solides avec d’autres unités gouvernementales, les gestionnaires peuvent plus facilement se tenir au courant des changements aux politiques et aux procédures ainsi que des nouvelles tendances en matière de pratique du droit. De plus, de bonnes relations permettent aux juristes d’exploiter tous les moyens d’obtenir la meilleure expertise juridique possible, d’échanger des pratiques exemplaires et d’assurer la prestation de services juridiques uniformes.

Les relations des SJM de l’ASFC avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

Les SJM de l’ASFC reçoivent des orientations, des conseils et un soutien du PSPDI en ce qui concerne les finances, les ressources humaines et l’administration. Le directeur, Services des portefeuilles, a indiqué que l’avocat général principal participe aux réunions trimestrielles du comité de gestion du SPGA pour discuter de questions de droit ainsi que des enjeux de planification et d’ordre administratif, et que les SJM fournissent au Portefeuille l’information requise pour établir le RMR, le RPP et le plan des activités du portefeuille. Le bureau du PSPDI a confirmé que l’information reçue des SJM est diffusée en temps opportun et répond aux besoins du portefeuille.

De plus, les SJM prennent part à des téléconférences hebdomadaires avec le Portefeuille et les bureaux régionaux afin d’échanger des renseignements sur des questions juridiques et des questions touchant le Portefeuille. Les SJM disposent en outre d’un système de résumé des dossiers qui leur permet d’obtenir des renseignements à jour sur tous les dossiers dont s’occupe le Ministère et sur des décisions judiciaires récentes.

Les liens de communication avec l'AC et les bureaux régionaux sont clairement définis dans le Manuel des services juridiques de l'ASFC, que peuvent consulter tous les employés des SJM. Les employés ont affirmé que leur participation à des groupes de pratique juridique regroupant des employés de tout le Ministère leur avait permis de connaître les rôles et les responsabilités de l'AC et des bureaux régionaux.

À notre avis, les relations des SJM de l'ASFC avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

7.2 Ministère client

De solides relations avec le client reposent sur des communications efficaces. Des relations suffisantes et opportunes avec le client permettent l'échange efficace d'information ainsi que la prise de mesures adéquates en temps utile.

Les relations des SJM avec l'ASFC sont satisfaisantes.

Nous avons constaté que les SJM ont établi des processus pour appuyer des communications ouvertes avec le client. La direction des SJM participe à divers comités de l'ASFC, notamment le comité exécutif, le comité permanent des activités et le comité de la gestion des risques juridiques. Ceci permet à la direction des SJM de recueillir des renseignements sur les besoins du client; ces renseignements sont ensuite transmis aux employés pendant les réunions d'équipe, les rencontres en tête-à-tête et les réunions de tout le personnel.

La direction des SJM a mis sur pied un PE officiel avec l'ASFC dans lequel sont précisés les rôles et les responsabilités tant des SJM que de l'ASFC et sont décrites les attentes relatives au rendement, y compris les normes de services et les objectifs en matière de service à la clientèle. Le PE est révisé tous les deux ans. Au moment de la vérification, l'avocat général principal prenait part à des discussions avec la direction de l'ASFC dans le cadre de la révision du protocole d'entente, dont la nouvelle version doit entrer en vigueur en 2011.

À notre avis, les relations avec le client sont satisfaisantes.

8. OBSERVATIONS – SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Les niveaux de satisfaction de la clientèle sont un résultat direct de la qualité des services que les clients reçoivent d'un fournisseur. Les enquêtes officielles à ce sujet constituent des outils importants pour obtenir de la rétroaction sur la satisfaction de la clientèle et de l'information permettant d'apporter de véritables améliorations.

L'ASFC est satisfaite des services offerts par les SJM.

L'enquête sur la satisfaction des clients menée par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement en 2007 a permis d'évaluer si les services offerts à l'ASFC par les SJM étaient rapides, utiles et répondaient aux besoins³. En ce qui concerne la satisfaction globale des clients à l'égard des services offerts par les SJM, l'enquête a révélé un résultat de 8,0 pour la rapidité, de 7,9 pour l'utilité, et de 7,9 pour la capacité de répondre aux besoins. L'enquête a démontré que, par comparaison au Portefeuille, les SJM obtenaient une note supérieure au sujet de la rapidité, une note égale pour l'utilité, et une note légèrement inférieure pour la capacité de répondre aux besoins. Le Bureau de la GPSR doit mener une nouvelle enquête en février 2011.

Les SJM ont intégré ces critères de rendement (rapidité, utilité, capacité de répondre aux besoins) dans le PE conclu avec l'ASFC. Le protocole d'entente est actualisé tous les deux ans et permet aux SJM d'obtenir de la rétroaction de la part de l'ASFC pour ce qui est de la satisfaction à l'égard des services offerts. L'équipe de vérification a examiné les résultats de la rétroaction la plus récente et a jugé que les commentaires étaient positifs.

³ Selon les recherches exhaustives réalisées depuis une vingtaine d'années, la capacité de répondre aux besoins, l'utilité et la rapidité étaient d'importants facteurs qui expliquaient la perception d'ensemble d'un service de qualité. Dans le cadre de l'enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice, on a utilisé une échelle de 10 points pour recueillir les commentaires des clients. (Site intranet du Bureau de la GPSR).

L'équipe de vérification a interrogé certains employés de l'ASFC pour recueillir de l'information sur la satisfaction de la clientèle. Nous avons utilisé les mêmes critères que ceux de l'enquête (rapidité, utilité, capacité de répondre aux besoins) et avons demandé aux employés de donner leur opinion. À la lumière de commentaires formulés, nous concluons que l'ASFC est satisfaite des services des SJM.

9. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

1. **Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que des procès-verbaux soient rédigés afin de consigner toutes les décisions touchant la gestion des SJM en vue de préserver la mémoire de l'organisation. (Faible risque)4**

D'accord. L'avocat général principal s'assurera que toutes les décisions prises ayant une incidence sur la gestion de l'USJ sont documentées dans le but de préserver la mémoire institutionnelle. Les types de décisions enregistrées incluront toute décision de gestion de haut niveau qui aura une incidence à long terme sur la gestion de l'USJ. Ces décisions seront documentées dans une série de procès-verbaux concis lors des réunions de l'équipe de gestion, de tous les employés et de tous les avocats où de telles décisions seront prises. Tout le personnel de l'USJ sera informé de cette nouvelle procédure et aura accès aux procès-verbaux par voie électronique. Le Manuel des procédures de bureau de l'USJ sera mis à jour pour mettre cette approche en évidence. Cette procédure sera mise en œuvre immédiatement.

2. **Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le plan d'activités soit mis au point et intégré complètement. (Faible risque)5**

D'accord. L'avocat général principal s'assurera que le plan opérationnel est finalisé et entièrement intégré afin d'inclure les informations nécessaires concernant le budget, ainsi que le plan des Ressources humaines, d'ici le 15 novembre 2011.

3. **Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que les progrès réalisés par rapport au plan d'activités soient consignés de manière officielle dans des rapports afin de faciliter le suivi des objectifs et des mesures qui en découlent. (Faible risque).....8**

D'accord. L'USJ adoptera un processus selon lequel les rapports concernant les progrès réalisés sur le plan opérationnel seront rédigés deux fois par année. Le format du plan

opérationnel inclut une section qui fait état des activités de l'exercice précédent, décrivant ces activités, tout comme les défis surmontés et les progrès réalisés au cours de cette période. Le rapport concernant les activités de l'exercice précédent sera présenté au début de chaque nouvel exercice dans le cadre de la préparation du plan opérationnel de ce nouvel exercice. En outre, un examen sera effectué en septembre/octobre de chaque année, pour faire état des six premiers mois d'activités de l'exercice (d'avril à septembre) par rapport au plan opérationnel. Le rapport semestriel sera abordé lors d'une rencontre de l'équipe de gestion, pour ensuite être finalisé et joint au plan opérationnel annuel. Le plan opérationnel et le rapport semestriel seront offerts à tout le personnel de l'USJ et, au besoin, au sein du ministère de la Justice et aux clients.

Tout comme l'ont signalé les vérificateurs, l'USJ affiche actuellement un arriéré pour ce qui est de son cycle de planification opérationnelle. Le plan opérationnel intégré de 2010-2011 sera finalisé d'ici le 15 novembre 2011, alors que celui de 2011-2012 sera complété d'ici le 31 janvier 2012. Le plan en question comprendra une section qui fait état des activités de l'exercice de 2010-2011. Le plan opérationnel intégré de 2012-2013 sera mis en place le 29 juin 2012 et comprendra une section faisant état des activités de l'exercice 2011-2012. Le premier rapport semestriel sera rédigé d'ici le 31 octobre 2012. Ensuite, l'USJ maintiendra son cycle de planification opérationnelle annuel et fera état de son plan opérationnel deux fois par année, soit au début de l'exercice et en septembre/octobre, tel que susmentionné.

- 4. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le Manuel des services juridiques de l'ASFC soit mis au point et distribué aux membres du personnel. (Faible risque).....13**

D'accord. Le Manuel des procédures de bureau de l'USJ sera finalisé d'ici le 31 mars 2012 et distribué à tout le personnel. Bien qu'il existe déjà une solide ébauche, laquelle sert actuellement aux employés, on s'attend à ce qu'il y ait d'importantes nouvelles procédures et une nouvelle orientation élaborées au cours des six à huit prochains mois, lesquelles devront être documentées dans le Manuel.

- 5. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que les objectifs de travail des chefs d'équipe tiennent compte des responsabilités relatives à la priorité ministérielle qui leur est attribuée afin de faciliter le processus d'évaluation de rendement. (Faible risque).....17**

D'accord. À la suite de la restructuration de la norme de classification des LA, les chefs d'équipe de l'USJ sont maintenant inclus dans le groupe professionnel de la gestion du

droit (LC) et sont tenus de préparer des ententes de rendement en vertu de l'annexe B de la *Directive sur le programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs* du Secrétariat du Trésor. L'avocat général principal s'assurera que les ententes de rendement des chefs d'équipe incluent des engagements clés liés à ceux identifiés par l'avocat général principal dans son entente de rendement et mettent en évidence les priorités de l'USJ en matière de gestion, tel que souligné dans le plan opérationnel. Par conséquent, chaque chef d'équipe aura des objectifs qui renvoient à leurs priorités, tel qu'attribué par l'avocat général principal. La recommandation est en cours de mise en œuvre : le portefeuille de la SPDI élabore actuellement des ententes de rendement à l'intention de la haute direction pour l'exercice de 2011-2012. Cette recommandation sera mise en œuvre, une fois ces ententes finalisées.

6. Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le plan de mesures correctives approuvé pour atténuer les risques associés aux lieux d'entreposage des dossiers soit mis en œuvre. (Risque moyen).....20

D'accord. L'avocat général principal s'engage à mettre en œuvre le plan d'action sur la gestion des connaissances et des informations de l'USJ, particulièrement à gérer l'objectif le plus pressant du plan, soit de réduire les risques associés à l'installation d'entreposage des dossiers. Les deux éléments suivants du plan sont dirigés spécifiquement sur cet objectif : réduire le volume de dossiers contenus dans la salle des dossiers de l'USJ en fermant et en archivant les dossiers inactifs, ainsi qu'en effectuant des rénovations dans la salle de dossiers pour mieux entreposer les dossiers actifs.

Beaucoup de travail a été accompli au cours des six derniers mois afin de réduire le volume de dossiers. Depuis avril, un membre du personnel administratif travail à temps plein pour préparer les dossiers qui seront fermés et archivés de même que pour transférer ces dossiers aux archives. Ceci réduira considérablement le nombre de dossiers et, conséquemment, atténuera les risques associés à la salle où sont entreposés les dossiers.

Le personnel de l'USJ collabore étroitement avec les représentants du client pour construire une salle de dossiers plus grande et sécuritaire. Dans le cadre de ce projet de construction, une évaluation des besoins en matière de sécurité pour les documents de l'USJ sera menée et les caractéristiques de sécurité recommandées seront incluses dans l'élaboration de la nouvelle salle de dossiers. On espère que la construction commencera à l'hiver 2012. Si d'importants retards surviennent lors de la construction, l'USJ cherchera d'autres façons d'atténuer les risques, comme séparer les dossiers dans deux secteurs d'entreposage, où la salle de dossiers actuelle continuerait à servir d'installation

d'entreposage principale, alors que les dossiers moins utilisés seraient transférés à un autre endroit.

7. **Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le groupe de travail sur la gestion de l'information établisse des critères officiels à l'appui de la fermeture des dossiers. (Risque moyen).....26**

D'accord. Le groupe de travail crée actuellement des critères officiels concernant la fermeture des dossiers au sein de l'USJ. Ces critères, ainsi que toute autre procédure appropriée liée à la fermeture des dossiers seront approuvés par l'avocat général principal et communiqués au personnel d'ici le 30 septembre 2011. Ils seront également inclus au Manuel des procédures de bureau de l'USJ.

8. **Il est recommandé que l'avocat général principal veille à ce que le plan de dotation des RH soit mis à jour pour tenir compte des exigences en matière de langues officielles. (Risque faible).....28**

D'accord. Lorsque l'USJ a été restructurée en avril 2010, l'avocat général principal et les membres de l'équipe de gestion ont passé en revue le profil linguistique de chaque poste au sein de l'Unité, ainsi que les exigences linguistiques de chaque équipe et se sont assurés que chaque équipe avait les ressources adéquates à sa disposition. L'équipe de gestion continue de passer en revue les exigences linguistiques périodiquement afin de s'assurer que toutes les équipes de l'USJ ont les ressources adéquates à leur disposition.

Tout comme l'ont signalé les vérificateurs, l'organigramme a déjà été mis à jour pour inclure le profil linguistique de chaque poste. Le Plan des RH est actuellement mis à jour et sera finalisé d'ici le 30 septembre 2011.

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 participent et pour obtenir des avis sur des questions spécialisées, comme la conformité à la *Charte canadienne des droits et libertés*. En général, les SJM sont situés dans le même immeuble que le ministère client, ce qui favorise l'interaction et la communication, en plus de permettre aux responsables de la direction des SJM d'assister aux réunions des comités de la haute direction de leur 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 ministère client assume également le coût des fournitures, de l'équipement et du matériel de bureau, et fournit des locaux meublés aux SJM.

Le coût des services des avocats des SJM est régi 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 de F & E qui représente 2 % 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 % 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.

Les services juridiques sont facturés au ministère client conformément à une formule fixe approuvée par le Conseil du Trésor et sont payés au moyen de règlements interministériels. Les SJM de l'ASFC ont été mis sur pied au début de 2004 à partir des SJM de deux ministères (Revenu Canada et Citoyenneté et Immigration Canada) pour offrir leurs services à l'ASFC, qui

venait tout juste d'être créée. Les SJM de l'ASFC offrent divers services juridiques (services législatifs, consultation et soutien au contentieux). De plus, les SJM répondent aux besoins organisationnels de l'ASFC.

ANNEXE B – MÉTHODOLOGIE

La vérification était fondée sur la méthodologie suivante :

- l'analyse du cadre de contrôle de la gestion en place à l'aide d'une approche axée sur les risques associés aux principaux éléments du cadre;
- l'examen des politiques pertinentes à l'appui du cadre;
- l'examen et l'analyse de toute la documentation recueillie dans le cadre de la vérification, et une discussion avec les intervenants à son sujet;
- des entretiens avec le personnel des SJM et de l'ASFC;
- l'inspection des bureaux des SJM.

ANNEXE C – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AUX RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION

Voici des exemples des critères utilisés pour évaluer le niveau de risque des recommandations formulées à la suite de la vérification :

Évaluation	Critères
Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun contrôle n'est en place ou les contrôles sont insuffisants. • La conformité avec les lois et les règlements est inadéquate. • On a relevé des questions importantes qui ont des répercussions sur l'atteinte des objectifs opérationnels et les programmes.
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. • La conformité avec les politiques et les procédures établies des organismes centraux et du Ministère est inadéquate. • On a relevé des questions qui ont des répercussions sur l'efficacité et l'efficience des activités.
Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie. • La conformité avec les politiques et les procédures établies des organismes centraux et du Ministère varie. • On a relevé des occasions d'améliorer les activités.