



**SERVICES DU DROIT FISCAL**  
**Région des Prairies**

**Juillet 2011**

**Direction de la vérification interne**

## TABLE DES MATIÈRES

ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	i
SOMMAIRE.....	iii
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte .....	1
1.2 Objectifs et portée de la vérification.....	2
<b>2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION .....</b>	<b>3</b>
2.1 Gouvernance et orientation stratégique .....	3
2.2 Planification des activités .....	4
2.3 Organisation.....	5
2.4 Contrôle de la gestion .....	7
2.5 Direction et communication.....	8
<b>3. OBSERVATIONS – RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES .....</b>	<b>11</b>
3.1 Planification des ressources humaines.....	11
3.2 Nombre et éventail de ressources .....	13
3.3 Processus d'examen du rendement et d'appréciation des employés (ERAE) .....	15
3.4 Formation et perfectionnement.....	15
3.5 Modalités de travail flexibles.....	17
3.6 Modèle de la pratique du droit (MPD).....	19
3.7 Guide des procédures.....	20
3.8 Administration des ressources financières.....	21
3.9 Contrôle et protection des principaux biens.....	23
<b>4. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D'INFORMATION .....</b>	<b>25</b>
4.1 Fiabilité des systèmes d'information pour la prise des décisions.....	25
<b>5. CONFORMITÉ AVEC LES PRINCIPALES LOIS.....</b>	<b>29</b>
5.1 Conformité avec les principales lois .....	29
<b>6. OBSERVATIONS – GESTION DES RISQUES ET DES DOSSIERS JURIDIQUES .....</b>	<b>31</b>
6.1 Gestion des risques .....	31
6.2 Gestion des dossiers juridiques.....	33
6.3 Prévisions de la demande de services juridiques .....	34
<b>7. OBSERVATIONS – INTERFACES AVEC LES AUTRES SECTEURS DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE ET LES MINISTÈRES CLIENTS .....</b>	<b>37</b>
7.1 Autres secteurs du ministère de la Justice.....	37
7.2 Ministères clients .....	38

<b>8. OBSERVATIONS – SATISFACTION DU CLIENT .....</b>	<b>39</b>
8.1 Niveau de satisfaction du client à l'égard des services fournis. ....	39
<b>9. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION .....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE A – MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>43</b>
<b>ANNEXE B – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AUX RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>45</b>

## ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne des Services du droit fiscal – Région des Prairies. L'objectif général de cette vérification était de fournir des assurances quant à l'efficacité du cadre dans lequel la Section des SDF – Région des Prairies fournit ses services.

La vérification interne a été effectuée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor (CT) et des *Normes pour la pratique de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes<sup>1</sup>.

L'équipe de vérification a évalué le cadre de gestion en fonction de critères tirés du Cadre de contrôle à l'échelle de l'entité du Committee of Sponsoring Organizations (COSO), du Cadre de contrôle de gestion de base du CT, du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du CT et des guides de vérification du CT. La vérification incluait des éléments clés du CRG suivant les divers objectifs de la vérification.

Selon notre jugement professionnel, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et des preuves ont été recueillies pour appuyer les conclusions dégagées et présentées dans le présent rapport. Les conclusions sont fondées sur la comparaison des situations qui existaient au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification. Il convient de signaler que les conclusions ne s'appliquent qu'aux secteurs examinés.

---

<sup>1</sup> Une évaluation externe de la Direction de la vérification interne n'a pas été effectuée une seule fois au cours des cinq dernières années; la Direction n'a pas non plus fait l'objet d'un suivi constant ou d'évaluations internes périodiques de ses activités de vérification interne, qui auraient confirmé la conformité avec ces normes.

## **SOMMAIRE**

### **Opinion générale**

Dans l'ensemble, nous avons constaté les pratiques, les procédures et les activités relatives au cadre dans lequel la Section des SDF – Région des Prairies fournit des services aux clients sont adéquates. La Région des Prairies dispose de structures de gestion et de contrôle pour appuyer la prestation efficace de services à ses clients; mais nous avons constaté qu'il y aurait place à l'amélioration dans certains domaines. On pourrait notamment officialiser les activités de planification de la relève, examiner l'organisation en vue de déterminer le nombre nécessaire d'avocats-conseils au bureau de Winnipeg, permettre aux adjoints administratifs de consulter les rapports financiers et examiner les possibilités d'améliorer la fiabilité des systèmes d'information connexes.

### **Contexte**

Le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF) du ministère de la Justice fournit des avis juridiques et des services de contentieux à l'Agence du revenu du Canada (ARC) dans différentes régions à la grandeur du Canada. Le Portefeuille a la responsabilité de représenter la Couronne devant les tribunaux dans les dossiers qui soulèvent des questions de nature fiscale.

La Section des SDF – Région des Prairies fournit toute une gamme de services juridiques à l'ARC. Elle assure notamment la direction de poursuites devant la Cour canadienne de l'impôt, les cours fédérales et les cours supérieures provinciales de l'Alberta, de la Saskatchewan et du Manitoba.

La portée de la vérification s'étendait aux opérations et aux activités des Services du droit fiscal – Région des Prairies, qui comprend des bureaux à Edmonton, à Winnipeg, à Saskatoon et à Calgary. La planification de la vérification et les étapes de l'examen sur les lieux ont été faites entre mai et novembre 2010.

## **Cadre de gestion**

La Section des SDF – Région des Prairies possède un bon cadre de contrôle de la gestion qui couvre les principales fonctions de gestion que sont la gouvernance et l'orientation stratégique, la planification des activités, l'organisation, le contrôle, la direction et les communications.

Un organe de surveillance compétent fournit, de manière efficace, des conseils et des directives d'ordre opérationnel aux SDF- Région des Prairies. Le Conseil d'administration national du Portefeuille des Services du droit fiscal est l'organe central de surveillance du Portefeuille des SDF. Les cadres supérieurs des SDF – Région des Prairies sont membres de ce Conseil d'administration dont les réunions servent de principale tribune de discussion et de prise de décisions stratégiques.

La directrice régionale des SDF – Région des Prairies tient des séances semestrielles de planification des activités avec la Section de gestion des activités du Portefeuille des SDF et le sous-procureur général adjoint (SPGA), Portefeuille des SDF. Elle tient aussi des conférences téléphoniques toutes les deux semaines (bilatérales) avec le SPGA pour discuter de questions liées aux SDF de la Région des Prairies. La Section des SDF – Région des Prairies a aussi établi un plan d'activités en bonne et due forme pour guider les activités des SDF dans la région. La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies collabore avec l'équipe de la haute direction à Edmonton et à Winnipeg afin de mettre le plan à jour chaque trimestre et de tenir compte de l'évolution de chaque initiative de planification des activités.

L'organisation des SDF – Région des Prairies est adéquate, ses responsabilités et ses rôles sont généralement bien compris. La haute direction des SDF – Région des Prairies se réunit régulièrement pour discuter de questions organisationnelles et financières pertinentes. La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies relève du directeur général régional (DGR) de la Région des Prairies et elle communique directement avec le SPGA au bureau du Portefeuille des SDP sur toutes les questions importantes de droit fiscal. Des descriptions d'emploi claires définissent les responsabilités de chaque catégorie d'emploi et de chaque niveau de classification de poste. Nous avons constaté que la structure organisationnelle permet aux gestionnaires et aux employés d'être clairement tenus responsables de leur façon d'exercer leurs fonctions.

La Section des SDF – Région des Prairies a un bon processus d'assignation des dossiers juridiques. Le SPGA associé (évaluation fiscale) attribue un degré initial de risque et de complexité aux dossiers et assigne ensuite les dossiers à un bureau régional des SDF. Une fois le dossier assigné aux SDF de l'Alberta - région des Prairies la directrice régionale évalue l'évaluation initiale du degré de risque et de complexité et, en consultation avec le directeur

régional adjoint, les chefs d'équipe et, s'il y a lieu, le haut fonctionnaire concerné, détermine l'avocat qu'on devrait affecter au dossier en fonction des connaissances, des compétences, du niveau d'expérience et de la capacité de chacun.

Les communications sont efficaces à la Section des SDF – Région des Prairies pour fournir le leadership, les conseils et les directives de niveau approprié aux employés de cette section. Le niveau et l'étendue des directives et des communications que le bureau du Portefeuille des SDF donne à la haute direction des SDF – Région des Prairies aident la directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies à assurer des communications et un leadership efficaces auprès du personnel de la Région des Prairies. Il y a des réunions régulières de la haute direction des SDF – Région des Prairies et du bureau du Portefeuille des SDF et les voies de communication restent ouvertes. De plus, nous avons constaté que le système d'information Sentier fiscal facilite la diffusion de l'information nécessaire sur le Portefeuille.

### **Ressources humaines, financières et matérielles**

Il n'y a pas de documents officiels sur la planification de la relève à la Section des SDF – Région des Prairies. Les activités de planification de la relève qui y sont menées portent sur le transfert des connaissances et sur des considérations de nature générale relatives à la planification de la relève plutôt que sur le remplacement des personnes. Ces activités n'ont toutefois pas été officialisées dans un plan officiel de la relève. À cause de la nature hautement technique du traitement des dossiers de droit fiscal, il faut maintenir une expertise suffisante pour exécuter la charge de travail. À notre avis, il faut élaborer aux SDF – Région des Prairies un plan officiel de la relève et le mettre à jour régulièrement.

Le ratio entre les avocats et les assistants juridiques à la Section des SDF – Région des Prairies est approprié pour aider les avocats à mener leurs dossiers à terme. Nous avons toutefois appris que l'effectif actuel d'avocats-conseils au bureau des SDF de Winnipeg est insuffisant pour satisfaire à la demande de dossiers complexes. Le directeur (intérimaire) a dû refuser des dossiers complexes assignés au bureau à cause du nombre insuffisant d'avocats-conseils disponibles pour s'en charger. La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies devrait effectuer un examen organisationnel afin de tirer parti de gains d'efficacité et de déterminer le nombre nécessaire d'avocats-conseils au bureau de Winnipeg.

Un processus efficace d'évaluation du rendement est en œuvre aux SDF – Région des Prairies pour évaluer les employés.

Les parajuristes et les avocats nous ont appris que les avocats comptent davantage sur le système Ringtail pour gérer les documents juridiques et que, par conséquent, les employés de soutien juridique doivent très bien connaître ses fonctionnalités. On nous a dit qu'aux SDF – Région des Prairies, les parajuristes ont tout particulièrement besoin d'une formation additionnelle sur l'utilisation de Ringtail. Nous avons appris qu'il est prévu de donner cette formation à tous les employés du Portefeuille des SDF à partir de l'automne de 2010 et que les SDF – Région des Prairies ont planifié plusieurs « déjeuners-causeries » sur Ringtail pour le début de 2011.

Nous avons aussi constaté que les employés des SDF – Région des Prairies préparent leurs plans d'apprentissage individuels annuels et satisfont à l'exigence minimale de cinq jours de formation prévue dans la *Politique d'apprentissage* du Ministère.

Aux SDF – Région des Prairies, les modalités de travail flexibles sont appropriées et tous les employés peuvent s'en prévaloir. La haute direction des SDF – Région des Prairies approuve les modalités de travail flexibles au cas par cas. Toutes les décisions de la direction tiennent compte adéquatement des obligations des clients et des délais fixés par les tribunaux, avant d'approuver les modalités de travail flexibles.

La haute direction des SDF – Région des Prairies a informé l'équipe de vérification que la mise en application du Modèle de la pratique du droit a été un facteur important qui a eu des répercussions sur tous les aspects des activités, notamment sur l'engagement et le maintien en poste. On nous a dit que le Modèle de la pratique du droit limite la capacité des gestionnaires d'accorder des promotions au personnel compétent et d'offrir une rémunération appropriée aux recrues de qualité. La haute direction du Portefeuille des SDF a informé l'équipe de vérification que le Portefeuille a présenté à l'équipe du sous-ministre afin que l'on embauche des avocats principaux pour traiter les nouveaux dossiers juridiques complexes et à risque élevé.

L'équipe de vérification a établi que les ressources financières des SDF – Région des Prairies sont gérées efficacement et qu'un processus approprié de planification et de budgétisation est en place. Il n'y a pas de guide officiel des procédures en place à l'intention du personnel administratif mais, au besoin, le personnel des SDF – Région des Prairies consulte les politiques et les guides des procédures du Ministère et du Conseil du Trésor. Le personnel de tous les niveaux communique avec les groupes compétents, comme la Section de gestion des activités du Portefeuille et les Services ministériels régionaux des Prairies, pour obtenir des conseils additionnels et des directives, au besoin.

Les Services ministériels régionaux dans la Région des Prairies fournissent des rapports financiers réguliers à la haute direction des SDF – Région des Prairies. Les adjoints administratifs des SDF – Région des Prairies analysent régulièrement ces rapports et rapprochent



les dépenses. Cette analyse contribue à garantir l'exactitude des comptes utilisés pour imputer les dépenses et valide les dépenses engagées par les SDF – Région des Prairies. Toutefois, nous avons constaté que les adjoints administratifs ne peuvent produire des rapports financiers sur demande à partir de leur poste de travail et qu'ils doivent se fier aux rapports mensuels fournis par les Services ministériels régionaux. Il serait possible de réaliser des gains d'efficacité si les adjoints administratifs des SDF – Région des Prairies pouvaient consulter les rapports financiers de leur poste de travail.

L'équipe de vérification a établi que les biens intellectuels et matériels sont protégés adéquatement dans les bureaux d'Edmonton et de Winnipeg, soit les deux bureaux de la Région des Prairies que nous avons visités. L'accès aux immeubles qui abritent les bureaux d'Edmonton et de Winnipeg est restreint et contrôlé au moyen de cartes valides d'identification de sécurité. Les postes de travail informatisés sont protégés par mot de passe et l'accès aux dossiers tenus dans iCase n'est accordé qu'au personnel du bureau régional des Prairies de la Section des SDF.

### **Systemes d'information**

Le personnel des SDF – Région des Prairies nous a dit que la fonction de recherche dans le système du Portefeuille des SDF, le Sentier fiscal, n'est pas conviviale. Plutôt que de compter sur le Sentier fiscal, il utilise plutôt d'autres sources pour effectuer des recherches lorsqu'il doit préparer des mémoires juridiques et d'autres documents pertinents en vue d'instances judiciaires. Le Sentier fiscal est un système du Portefeuille des SDF et il faut chercher des moyens pour améliorer sa fonctionnalité de recherche.

L'information sur la comptabilisation du temps et l'administration des dossiers juridiques aux SDF – Région des Prairies est gérée adéquatement au moyen d'iCase. La haute direction de la Région des Prairies se dit satisfaite de l'information contenue dans les rapports préparés au moyen d'iCase et de l'utilité de ces rapports pour contrôler la charge de travail, repérer les tendances, surveiller les rapports de la comptabilité du temps du personnel et prendre des décisions de gestion.

### **Conformité avec les principales lois**

Les SDF – Région des Prairies se conforment aux principales lois et politiques. La Section de gestion des activités du Portefeuille effectue des vérifications ponctuelles au hasard dans la Section des SDF – Région des Prairies et examine un échantillon d'opérations au cours de l'exercice pour vérifier leur caractère approprié et leur conformité avec les politiques. Des

procédures appropriées de gestion sont en place pour assurer le maintien de la conformité aux SDF – Région des Prairies.

### **Gestion des risques et gestion des dossiers juridiques**

Le dépistage précoce et le suivi constant des risques présentés par les dossiers juridiques et de leurs répercussions éventuelles sur le client sont des aspects fondamentaux des activités de gestion des risques des SDF – Région des Prairies. Le SPGA associé (évaluation fiscale) attribue au dossier un degré initial de risque et de complexité et assigne ensuite le dossier à un bureau régional. Après qu'un dossier a été assigné aux SDF de l'Alberta – région des Prairies, la directrice régionale analyse l'évaluation préliminaire des risques, et en consultation avec le directeur régional adjoint, les chefs d'équipe et, s'il y a lieu, des hauts fonctionnaires, décide de l'avocat à qui on doit attribuer le dossier en fonction des connaissances, des compétences, de l'expérience et de la capacité de chacun. Le directeur (intérimaire) fait une évaluation préliminaire de tous les dossiers que le SPGA associé assigne au bureau de Winnipeg. Le directeur (intérimaire) assigne les dossiers selon sa connaissance des compétences et de l'expérience de son équipe juridique. Pendant le cycle de vie de chaque dossier du client, ces deux évaluations sont suivies et examinées de nouveau pour assurer qu'elles demeurent pertinentes à mesure que le dossier évolue. Des communications constantes avec le client aident les avocats des SDF – Région des Prairies à établir l'importance de chaque évaluation. Des réunions sont organisées avec le client pour traiter des dossiers à risque élevé et analyser régulièrement le risque de litiges. L'équipe de vérification a établi que la gestion des risques était appropriée aux SDF – Région des Prairies.

Le bureau des SDF – Région des Prairies gère efficacement les dossiers juridiques qui lui sont assignés. L'équipe de vérification a constaté que le client est systématiquement satisfait de la gestion des risques juridiques par le personnel des SDF – Région des Prairies et que celui-ci respecte systématiquement les délais et la procédure fixés par les tribunaux.

Les SDF – Région des Prairies s'occupent principalement des poursuites relatives aux décisions en matière d'impôt prises par l'ARC. Comme la fonction des poursuites est réactive, il est difficile de prévoir les demandes de services juridiques qui seront adressées aux SDF. Malgré l'absence d'un processus prévisionnel structuré, dans la mesure du possible, le personnel des SDF – Région des Prairies prévoit et gère efficacement la demande de travaux juridiques au moyen de communications efficaces et constantes et de nombreuses réunions avec l'ARC et d'un suivi régulier des dossiers des clients.

## **Interfaces avec les autres secteurs du ministère de la Justice et les ministères clients**

Il y a un niveau adéquat de communications avec les autres secteurs du ministère de la Justice. Le personnel des SDF – Région des Prairies utilise efficacement les moyens officiels et non officiels de communication avec les autres secteurs du Ministère. Les directeurs régionaux adjoints de tous les portefeuilles de la Région des Prairies se réunissent mensuellement pour discuter des enjeux auxquels le Ministère fait face. Lorsque des questions fiscales empiètent sur d'autres domaines du système juridique canadien, les avocats des SDF – Région des Prairies demandent des conseils et des directives aux avocats d'autres portefeuilles qui possèdent une compétence spécialisée dans le domaine requis.

Les interfaces avec l'Agence du revenu du Canada sont satisfaisantes. Les communications sont permanentes et soutenues au moyen des réunions régulières. Chaque comité a son but précis, ses objectifs et ses résultats attendus; nous avons constaté que les comités en place, dont sont membres des employés des SDF – Région des Prairies, ainsi que la participation directe des membres de la Région des Prairies à ces comités, augmentent l'efficacité des communications et des directives au cours des activités journalières habituelles.

## **Satisfaction du client**

L'ARC est le client principal des SDF – Région des Prairies. La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies et le directeur (intérimaire) tiennent séparément des réunions régulières avec l'ARC pour discuter d'affaires en cours et de toutes autres questions. En outre, ils tiennent des réunions ponctuelles au besoin pour obtenir des orientations et des renseignements. Nous avons constaté que l'ARC était satisfaite du niveau de service offert par les SDF – Région des Prairies. L'enquête de 2008 auprès des clients du Portefeuille des SDF indiquait que les niveaux de satisfaction de l'ARC étaient élevés.

*Les réponses de la direction aux recommandations contenues dans ce rapport ont été fournies par la directrice régionale des Services du droit fiscal de la région des Prairies.*

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Contexte

Le ministère de la Justice compte environ 4 300 personnes à son emploi et fournit des services juridiques de consultation, de contentieux et de rédaction législative et réglementaire. Le Ministère fournit des services juridiques au gouvernement par portefeuille. Six portefeuilles englobent l'ensemble des ministères et organismes fédéraux.

Le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF) est chargé de la prestation de services juridiques à l'Agence du revenu du Canada (ARC). En vertu de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, l'ARC a la responsabilité de gérer les programmes d'impôt et la prestation d'avantages économiques et sociaux. Elle gère également certains programmes d'impôt provinciaux et territoriaux. L'ARC favorise la conformité aux lois et règlements fiscaux du Canada et elle joue un rôle important pour assurer le bien-être économique et social des Canadiennes et des Canadiens.

Le sous-procureur général adjoint (SPGA), Services du droit fiscal, dirige le Portefeuille des SDF où travaillent environ 300 avocats. Une unité des services juridiques ministériels (SJM) est également installée à l'ARC. Le Portefeuille des SDF fournit des services juridiques grâce à huit sections régionales au pays<sup>2</sup>. La présente vérification porte sur la section régionale des SDF située dans la Région des Prairies.

La Section des SDF – Région des Prairies fournit une gamme complète de services juridiques à l'ARC, notamment la direction des poursuites devant la Cour canadienne de l'impôt et la Cour fédérale du Canada en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba. La Section règle les conflits liés aux cotisations et aux nouvelles cotisations établies par l'ARC en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et de la *Loi sur la taxe d'accise (TPS)*. Elle traite également certaines questions liées à la *Loi sur l'assurance-emploi* et au Régime de pensions du Canada. Des avocats

---

<sup>2</sup> Les sections régionales des SDF sont situées à Halifax, à Montréal, à Ottawa, à Toronto, à Saskatoon, et à Winnipeg, à Edmonton et à Vancouver.

fournissent aussi des services juridiques liés à des questions de non-évaluation qui touchent l'ARC ainsi qu'au recouvrement de créances de la Couronne, et ils défendent les intérêts de la Couronne fédérale dans des procédures de faillite.

L'effectif des SDF – Région des Prairies compte 85 employés. Le budget annuel des dépenses de F et E et des dépenses salariales pour 2010-2011 était d'environ 9,5 millions de dollars. Les deux plus grands bureaux sont situés à Edmonton et à Winnipeg (48 et 22 employés respectivement). Le bureau de Saskatoon compte 13 employés tandis que le bureau de Calgary offre des services de soutien au bureau d'Edmonton et ne compte que deux employés.

Les principaux facteurs de risque examinés en rapport avec cette entité à vérifier comprenaient : les répercussions du travail juridique sur les programmes et les activités de l'ARC; le caractère approprié des liens avec les organismes du ministère de la Justice; la capacité de satisfaire aux demandes de services juridiques du client; le niveau des économies à réaliser dans l'organisme et dans la gestion de la charge de travail; le caractère adéquat de l'information utilisée pour prendre des décisions; la préparation de rapports exacts basés sur l'information relative au rendement; la prestation d'avis juridiques et de services de contentieux cohérents; la gestion de l'information électronique; le caractère approprié des liens avec le client. Ces facteurs de risque ont été pris en compte dans l'élaboration du programme de vérification.

## **1.2 Objectifs et portée de la vérification**

Le principal objectif de cette vérification était de fournir des assurances que le cadre de gestion dans lequel la Section des SDF – Région des Prairies fournit des services à ses clients soit efficace.

La portée de la vérification comprenait les opérations et les activités des SDF – Région des Prairies. La vérification visait les points suivants : les pratiques, les procédures et les activités relatives au cadre de contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines, financières et matérielles; la fiabilité de l'information contenue dans les systèmes d'information; la conformité avec les principales lois et politiques connexes; la gestion des risques et des dossiers juridiques et les prévisions de la demande de services juridiques; les interfaces avec d'autres secteurs du ministère de la Justice et les ministères clients; la satisfaction des clients.

La planification de la vérification et les étapes de l'examen sur les lieux ont été faites entre mai et novembre 2010.

## 2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION

### 2.1 Gouvernance et orientation stratégique

---

---

#### **Un organe de surveillance est en place et il fonctionne efficacement.**

---

La gouvernance et l'orientation stratégique sont des éléments essentiels d'une organisation efficace qui permettent la cohérence interne, la discipline organisationnelle et l'harmonisation en fonction des objectifs prévus. Ces éléments donnent également aux gestionnaires la capacité d'affecter efficacement les ressources humaines et financières pour répondre aux priorités dans un environnement constamment en évolution.

Le Conseil d'administration national du Portefeuille des services du droit fiscal (CANPSDF) est l'organe de surveillance du Portefeuille des SDF qui donne des conseils et des directives stratégiques à toutes les sections du Portefeuille. Le CANPSDF est [traduction] « la tribune principale de consultation et de prise de décisions stratégiques sur les questions de nature fonctionnelle et d'intérêt national qui font partie du mandat du Portefeuille ». Le SPGA, Services du droit fiscal, préside le CANPSDF où siègent les membres suivants du Portefeuille des SDF :

- le SPGA;
- les deux SPGA associés;
- tous les directeurs et directeurs adjoints du Portefeuille des SDF;
- l'avocat général principal qui représente les SJM de l'ARC;
- le conseiller principal du SPGA;
- le directeur, Section de la gestion des affaires.

Le CANPSDF se réunit en personne de trois à quatre fois par année, par téléconférence toutes les deux semaines, et au besoin. Les réunions portent sur toutes les questions opérationnelles relatives à la mise en œuvre des plans et des priorités du Portefeuille des SDF.

Le CANPSDF se tient au courant des questions d'envergure nationale liées au droit fiscal au moyen de l'examen des rapports sur la gestion du rendement inclus dans le Budget principal des dépenses et de discussions sur ceux-ci. Révisé la dernière fois en mai 2010, le Budget principal des dépenses est préparé par la direction du Portefeuille et il donne au Portefeuille un cadre de gestion du rendement servant à évaluer la prestation des services de consultation juridique et de contentieux offerts à l'ARC. En plus du cadre de gestion du rendement, le Budget principal des dépenses comprend l'analyse de l'atteinte des secteurs prioritaires relatifs aux dossiers des grands clients et des clients internationaux, des coûts-avantages et de l'efficacité des activités, de la saine gestion financière des équivalents temps plein (ETP) et des ressources, et des résultats des poursuites. La Section des SDF – Région des Prairies contribue à la préparation des rapports inclus dans le Budget principal des dépenses.

Le CANPSDF suit les progrès de chaque bureau régional dans la mise en œuvre des plans stratégiques et donne des directives additionnelles au besoin. Les décisions de la direction sont prises pendant les réunions du CANPSDF et les directeurs du portefeuille des SDF font connaître ces décisions à leur bureau régional respectif. Ces décisions sont consignées dans le Livre vert qui a été révisé en février 2010. Le Livre vert contient les données sur la répartition des ETP pendant l'exercice en cours, les allocations budgétaires, les prévisions des recettes et de l'information pertinente sur la planification pour l'exercice suivant.

Nous avons examiné les attributions du CANPSDF, notamment son mandat, les ordres du jour et les procès-verbaux de ses réunions, un échantillon des rapports inclus dans le Budget principal des dépenses, un échantillon des décisions consignées dans le Livre vert et des documents pertinents à l'appui au sujet des réunions du CANPSDF. Nous avons conclu que le CANPSDF est un organe de surveillance efficace composé de la bonne combinaison de membres pour assurer une surveillance appropriée et remplir son mandat.

## **2.2 Planification des activités**

---

### **La Section des SDF – Région des Prairies a mis en œuvre un processus de planification des activités approprié.**

---

La planification efficace des activités et la documentation connexe sont essentielles pour donner une orientation à une organisation afin qu'elle puisse atteindre les buts stratégiques, les priorités et les objectifs fixés par la direction. Les plans officiels doivent inclure les objectifs de tous les principaux secteurs de l'organisation.

La Section des SDF – Région des Prairies communique régulièrement avec le Portefeuille au sujet de ses initiatives de planification des activités et des progrès à l'égard des objectifs fixés. On nous a dit que la directrice régionale des SDF – Région des Prairies rencontre la Section de gestion des activités du Portefeuille et le SPGA au moins deux fois par année pour discuter de la planification des activités de la Section des SDF – Région des Prairies. La directrice régionale des SDF – Région des prairies et le SPGA tiennent aussi régulièrement des conférences téléphoniques (bilatérales) afin de discuter de questions liées à la Section des SDF – Région des Prairies. La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies nous a aussi informés qu'il y a des communications régulières avec le personnel de la Section de la gestion des activités du Portefeuille au sujet de la planification des activités relatives aux besoins en ressources humaines et financières.

Nous avons constaté que la Section des SDF – Région des Prairies a un plan d'activités en bonne et due forme pour guider les activités des SDF dans la Région des Prairies. Le Plan d'activités 2010-2011 du bureau régional des Prairies pour les Services de droit fiscal précise les objectifs qui sont incorporés dans le Plan d'activités régional du Ministère pour la Région des Prairies. La haute direction des SDF – Région des Prairies met régulièrement à jour le Plan d'activités de la Région des Prairies. Nous avons constaté que la directrice régionale des SDF – Région des Prairies, de concert avec l'équipe de gestion des Prairies, collabore avec le directeur régional adjoint, le directeur (intérimaire) et le directeur général régional (DGR) (intérimaire) à la mise à jour trimestrielle du plan pour tenir compte de l'évolution de chaque initiative de planification des activités.

Nous sommes d'avis qu'en élaborant son plan d'activités, la Section des SDF – Région des Prairies a officialisé ses priorités opérationnelles et fourni l'orientation nécessaire à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

### **2.3 Organisation**

---

#### **L'organisation des SDF – Région des Prairies est appropriée.**

---

Une structure organisationnelle efficace comprend des définitions claires des rôles et des responsabilités essentiels pour la gestion réussie d'une organisation.

La Section des SDF – Région des Prairies compte quatre bureaux : Edmonton, Calgary, Saskatoon et Winnipeg, sous la direction de la directrice régionale. La Section compte également un directeur régional adjoint, un directeur (intérimaire), six avocats-conseils, un avocat général



principal, environ quarante-quatre avocats, sept parajuristes, dix-sept assistants juridiques, deux responsables d'iCase, quatre adjoints administratifs et un stagiaire.

Les rôles et les responsabilités des SDF – Région des Prairies et du bureau du Portefeuille des SDF sont généralement bien compris. Le bureau du Portefeuille est responsable de toutes les activités de planification et d'organisation, en collaboration avec les bureaux régionaux, tandis qu'il incombe à la Section des SDF – Région des Prairies d'assurer des services de contentieux et des services consultatifs à l'ARC dans la Région des Prairies. La directrice régionale des SDF – Région des Prairies relève du DGR de la Région des Prairies sur les questions qui touchent la Région des Prairies et elle communique directement avec le SPGA, Portefeuille des SDF pour faire un compte rendu des affaires importantes de droit fiscal.

Nos entretiens avec la haute direction et les avocats des SDF – Région des Prairies et notre examen des procès-verbaux des réunions nous ont permis de conclure que la directrice régionale et le directeur régional adjoint se réunissent régulièrement pour discuter de questions organisationnelles et financières pertinentes qui ont trait à la Section des SDF – Région des Prairies.

La Section des SDF – Région des Prairies a préparé des descriptions d'emploi pour chaque catégorie d'employés. Notre examen des tableaux de délégation des pouvoirs nous a permis de conclure que la délégation des pouvoirs est appropriée dans la Section des SDF – Région des Prairies. La directrice régionale a dit que la délégation actuelle des pouvoirs permet aux SDF – Région des Prairies de fonctionner efficacement.

De concert avec le SPGA, la directrice régionale des SDF – Région des Prairies examine annuellement le plan de dotation de la Région des Prairies de même que le niveau et l'ensemble des ressources dans la section afin d'évaluer les exigences relatives à la charge de travail et d'aider à bien répartir les dossiers entre le personnel. Cet examen aide à garantir que l'organisation des SDF dans la Région des Prairies comporte la combinaison nécessaire de ressources pour traiter ses dossiers complexes.

Nous avons conclu que la structure organisationnelle de la Section des SDF – Région des Prairies permet aux gestionnaires et aux employés d'être clairement tenus responsables de l'exercice de leurs fonctions.

## 2.4 Contrôle de la gestion

---

### **Un processus approprié d’assignation des dossiers est en place et il fonctionne efficacement.**

---

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

La Section des SDF – Région des Prairies compte environ 50 avocats dont l’expérience est très variée, depuis les avocats débutants qui ont récemment été admis au barreau jusqu’aux avocats chevronnés qui ont plusieurs années d’expérience. Les dossiers sont assignés aux employés qui possèdent le niveau requis de compétences et d’expérience pour gérer et compléter adéquatement la charge de travail. Le SPGA associé (évaluation fiscale), Portefeuille des SDF, assigne les dossiers de procédure générale aux bureaux régionaux des SDF au cas par cas en tenant compte de la complexité et des niveaux de risque de chaque dossier. La directrice régionale des SDF – Région des Prairies tient des réunions régulières (bihebdomadaires) avec le directeur régional adjoint et les chefs d’équipe afin de décider à qui attribuer les dossiers et veille à ce que les grands dossiers complexes sont assignés à des équipes de litiges dirigées par des avocats chevronnés de la Section qui possèdent les compétences et l’expérience appropriées. L’assignation de grands dossiers complexes nécessite souvent une consultation directe avec les hauts fonctionnaires. Les dossiers de procédure non officielle, les dossiers d’assurance emploi et les dossiers du RPC destinés à la cour de l’impôt, les dossiers de recouvrement et les dossiers de litiges liés à une non-évaluation sont assignés directement aux avocats par le directeur régional adjoint et les chefs d’équipe, qui consultent la directrice au besoin. Les dossiers relatifs à un appel sont assignés par la directrice en consultation avec le directeur régional adjoint et les chefs d’équipe. Nos entretiens avec le personnel des SDF – Région des Prairies nous ont permis de conclure que ces réunions sont un moyen efficace et efficient de bien assigner les nouveaux dossiers aux avocats de la Section.

Nous avons conclu qu’un processus efficace de communication permet à la direction et au personnel de gérer et de surveiller efficacement le processus d’assignation des dossiers.

## **2.5 Direction et communication**

---

---

### **Le leadership et les communications aux SDF- Région des Prairies sont appropriés.**

---

Les communications ont des répercussions directes sur la capacité d'une organisation d'avoir du succès. La direction doit concevoir efficacement des stratégies qui l'aident à assurer des communications opportunes, exactes et appropriées pour atteindre les buts et les priorités prévus.

Notre vérification nous a permis de constater les formes efficaces et efficaces de communications au sein de la Section des SDF – Région des Prairies. Nous avons trouvé des preuves que le bureau du Portefeuille donne des orientations à la Région des Prairies et lui transmet des renseignements dans le cadre de réunions et en gardant des voies de communication ouvertes.

La haute direction des SDF – Région des Prairies communique facilement avec le bureau du Portefeuille par téléphone, courriel ou en personne lorsqu'elle a besoin d'orientation ou d'aide. Elle nous a dit qu'elle reçoit des communications et des orientations opportunes et efficaces de la part du bureau du Portefeuille des SDF. En outre, la haute direction des SDF – Région des Prairies a dit que grâce à la facilité des communications avec le Portefeuille des SDF, elle peut facilement obtenir les orientations ou les conseils dont elle a besoin. Le directeur (intérimaire) nous a dit qu'il parle au SPGA aux deux mois pour discuter de façon informelle des activités dans son bureau, par exemple l'évolution de certains dossiers, les préoccupations et les points qui intéressent le SPGA.

Le SPGA et la directrice régionale des SDF – Région des Prairies prévoient systématiquement à leur agenda une réunion (bilatérale) aux six à huit semaines pour discuter de questions se rapportant à la Région des Prairies. En outre, le bureau du Portefeuille des SDF tient des téléconférences bihebdomadaires avec tous les membres du Conseil d'administration national du Portefeuille des Services du droit fiscal. La haute direction des SDF – Région des Prairies transmet l'information issue de ces réunions au personnel au cours des réunions régulières de la section. Le DGR (intérimaire) de la Région des Prairies nous a dit que les pratiques de gestion efficaces relatives aux dossiers juridiques au sein de la Section des SDF – Région des Prairies découlent directement des communications et des orientations constructives et opportunes avec le bureau du Portefeuille des SDF et la haute direction des SDF – Région des Prairies.

Nous avons également conclu que le système d'information Sentier fiscal fournit à la Section des SDF – Région des Prairies des renseignements pertinents sur les valeurs, l'éthique et les pratiques du Portefeuille.

Nous sommes d’avis que le leadership et les communications à la Section des SDF – Région des Prairies sont appropriés.

### **3. OBSERVATIONS – RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES**

#### **3.1 Planification des ressources humaines**

---

**Un plan officiel de la relève pour les SDF – Région des Prairies doit être élaboré et mis à jour régulièrement.**

---

La planification de la relève est une approche permanente, intégrée et systématique à l'égard du perfectionnement et du maintien en poste des employés et des connaissances organisationnelles, pour soutenir efficacement les activités de l'organisation. Souvent, les activités de planification de la relève sont limitées aux postes de la haute direction et de leadership; mais les pratiques exemplaires incluent la prise en compte de tous les postes d'une organisation.

Les SPGA associés ont informé l'équipe de vérification qu'en matière de planification de la relève, le Portefeuille des SDF se concentre davantage sur le « transfert des connaissances » que sur le remplacement des personnes. Nous avons constaté que la Section des SDF – Région des Prairies a des activités de planification de la relève pour aider à faciliter le transfert des connaissances des employés ayant de l'ancienneté aux employés débutants. Ces activités comprennent le jumelage d'avocats débutants avec des avocats chevronnés et plus expérimentés qui leur servent de mentors. Ces mesures facilitent la mise en commun des connaissances.

Au cours du processus de planification des ressources humaines, les bureaux régionaux des SDF, dont la Section des SDF – Région des Prairies, aident à élaborer des plans des ressources humaines et des priorités stratégiques, notamment des plans de la relève, en collaboration avec le bureau du Portefeuille des SDF. La directrice régionale, le directeur régional adjoint et le directeur (intérimaire) ont la responsabilité de déterminer les besoins de planification de la relève de leur section et de résoudre les problèmes de planification de la relève avec l'appui du bureau du Portefeuille des SDF.

La directrice régionale a dit à l'équipe de vérification qu'elle a eu des conversations informelles avec le bureau du Portefeuille au sujet de la planification de la relève, qui est prise en compte et

incluse dans le plan de dotation des SDF – Région des Prairies. Toutefois, elle a dit qu'il n'y avait pas de document de planification de la relève officiel pour guider les initiatives de planification de la relève dans la Section des SDF – Région des Prairies. C'est ce que nos entretiens avec le directeur (intérimaire), SDF – Région des Prairies et le DGR (intérimaire), Région des Prairies nous ont permis de confirmer. Ce dernier nous a en outre informés que la création d'un plan de relève officiel pour la Région des Prairies, y compris pour la Section des SDF – Région des Prairies, est un élément de son entente de gestion du rendement pour 2010-2011.

La haute direction de la Section des SDF – Région des Prairies et du Portefeuille des SDF a reconnu qu'il y a un risque lié à l'absence d'un plan officiel de la relève. À cause de la nature hautement technique du travail en droit fiscal, il faut maintenir une expertise suffisante pour pouvoir assumer la charge de travail.

La planification de la relève est une composante cruciale du soutien adéquat des connaissances dans une organisation. La planification efficace exige que la haute direction examine et évalue les niveaux de dotation qu'il convient de maintenir et détermine l'expertise technique requise pour remplir le mandat de l'organisation. Nous sommes d'avis que la Section des SDF – Région des Prairies doit élaborer un plan officiel de la relève et le mettre à jour régulièrement.

#### Recommandation et réponse de la direction

1. Il est recommandé que la directrice régionale des SDF – Région des Prairies veille à ce qu'un plan officiel de la relève des SDF soit élaboré et mis à jour régulièrement. (risque moyen)

D'accord. Les SDF de la région des Prairies collaboreront avec le Bureau de la SPGA du Portefeuille des SDF pour élaborer et mettre en œuvre un plan de relève national. Date d'achèvement : D'ici la fin de l'année fiscale, le Portefeuille des SDF élaborera un plan de relève national conjointement avec les SDF de la région des Prairies, les SDF – Section d'Ottawa et les Bureaux régionaux qui sera mis à jour régulièrement.

### **3.2 Nombre et éventail de ressources**

---

#### **Le ratio d’assistants juridiques par rapport aux avocats à la Section des SDF – Région des Prairies est approprié.**

---

Le nombre et l’éventail appropriés des ressources pour mener les activités sont cruciaux pour une utilisation efficace des ressources.

Aux SDF – Région des Prairies, les assistants juridiques apportent une aide importante aux avocats au cours du cycle de vie des dossiers juridiques (p. ex. ils préparent les documents déposés devant les instances judiciaires, rédigent des mémoires, recueillent les documents et les classent par catégorie).

Le bureau du Portefeuille des SDF et la Section de gestion des activités du Portefeuille ont informé l’équipe de vérification qu’un ratio de 3 :1 est un ratio acceptable des avocats par rapport aux assistants juridiques. L’équipe de vérification a constaté qu’au sein de la Section des SDF – Région des Prairies, ce ratio est d’environ 3:1. Le ratio s’établit comme suit pour chaque bureau : Edmonton 3:1, Winnipeg 3,25:1 et Saskatoon 2,7:1. Le bureau de Calgary est un bureau de soutien pour le bureau d’Edmonton. Il ne compte qu’un avocat et un assistant juridique. Selon la directrice régionale et le directeur (intérimaire) de la Section des SDF – Région des Prairies, le nombre d’assistants juridiques est suffisant pour assumer la charge de travail actuelle de la Section.

Nous sommes d’avis que la Section des SDF – Région des Prairies dispose d’un nombre adéquat d’assistants juridiques pour aider les avocats à traiter leurs dossiers.

---

#### **Un examen de l’organisation est requis pour déterminer le nombre suffisant d’avocats-conseils au bureau de Winnipeg.**

---

Peu d’avocats-conseils sont affectés au bureau de Winnipeg de la Section des SDF – Région des Prairies. La directrice régionale et le directeur (intérimaire) de la Section nous ont informés que l’effectif actuel d’avocats-conseils au bureau de Winnipeg est insuffisant pour satisfaire à la demande de travail de niveau élevé. Selon le directeur (intérimaire), le bureau de Winnipeg a dû refuser des dossiers complexes assignés au bureau en raison du nombre insuffisant d’avocats-conseils disponibles pour s’en charger.

La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies nous a dit qu'elle aimerait qu'un mécanisme soit mis en œuvre en vue de promouvoir des membres du bureau de Winnipeg au rang d'avocat-conseil, mais le Modèle de la pratique du droit complique la situation puisqu'il limite la capacité de la direction d'embaucher des avocats-conseils additionnels. Nous avons appris qu'une demande officielle a été adressée au bureau du Portefeuille des SDF pour obtenir la permission d'embaucher d'autres avocats-conseils afin de combler des postes vacants au bureau de Winnipeg. Depuis la mise en œuvre du Modèle de la pratique du droit, certains postes vacants n'ont pas encore été comblés. Après les travaux de vérification sur le terrain, nous avons appris que le bureau du Portefeuille des SDF avait obtenu l'approbation du sous-ministre d'embaucher un avocat-conseil de plus pour le compte du bureau de Winnipeg.

Nous sommes d'accord avec l'approche de la direction de promouvoir des membres du bureau, si possible. Un examen organisationnel aiderait la Section des SDF – Région des Prairies à tirer profit de gains d'efficacité et à déterminer quel serait le nombre approprié d'avocats-conseils au bureau de Winnipeg.

#### Recommandation et réponse de la direction

2. Il est recommandé que la directrice régionale, Section des SDF – Région des Prairies, procède à un examen de son organisation afin de déterminer le nombre approprié d'avocats-conseils au bureau de Winnipeg. (Risque moyen)

D'accord. La directrice régionale des SDF de la région des Prairies a déjà entrepris un examen organisationnel relatif à l'attribution des avocats-conseils dans tous les bureaux des SDF de la région des Prairies, en même temps qu'une analyse de la capacité relative aux avocats-conseils. On sait qu'il manque des avocats-conseils à Winnipeg – cette lacune est causée par le fait que des avocats-conseils ont quitté récemment les SDF de Winnipeg. Les contraintes du modèle de la pratique du droit (MPD) ont empêché les SDF d'offrir des postes d'avocats-conseils aux SDF de Winnipeg. Ceci étant dit, bon nombre d'initiatives ont été mises en œuvre l'année dernière afin de combler cette lacune, de simplifier et de régionaliser notre travail, d'augmenter l'efficacité et de faire tomber les obstacles provinciaux. Date d'achèvement : janvier 2011.



### **3.3 Processus d'examen du rendement et d'appréciation des employés (ERAE)**

---

#### **Le processus d'ERAE de la Section des SDF – Région des Prairies est approprié.**

---

L'examen du rendement est un processus permanent au cours duquel un employé et son gestionnaire ou superviseur fixent ensemble des objectifs et en assurent le suivi. Les examens du rendement et les appréciations des employés ont pour but de donner des rétroactions régulières aux employés sur leur rendement et de déterminer les besoins de formation et de perfectionnement. Le processus d'ERAE assure que les employés reçoivent des objectifs clairs au sujet de leur travail, en fonction desquels leur rendement sera évalué. Les rétroactions régulières et, à tout le moins, des évaluations au milieu et à la fin de l'exercice financier donnent l'occasion de reconnaître leurs réalisations et de discuter des aspects à améliorer.

Nos entretiens avec la direction et les employés de la Section des SDF – Région des Prairies et notre examen de la documentation pertinente nous ont permis de conclure qu'il existe un processus officiel pour évaluer le rendement des employés et que ce processus fonctionne efficacement. Lors de l'examen du rendement, on fixe des objectifs précis et mesurables et la direction évalue les résultats en fonction de ces buts et de ces objectifs.

### **3.4 Formation et perfectionnement**

---

#### **Il est prévu qu'une formation particulière sur Ringtail sera donnée à tous les employés du Portefeuille des SDF à partir de l'automne de 2010.**

---

La formation doit répondre adéquatement aux besoins de l'organisation, tout en contribuant à développer l'ensemble des compétences de chaque employé.

Le Ministère a mis en place un système logiciel entièrement automatisé d'appui au contentieux, connu sous le nom de Ringtail. Le principal objectif de Ringtail est d'aider le Ministère à gérer le nombre croissant de mégadossiers complexes qui comportent de nombreux documents. Il vise aussi à aider à faire des avancées en vue de l'établissement d'un milieu sans papier.

Une ressource est affectée à l'appui de Ringtail au sein de la Section des SDF – Région des Prairies. L'équipe de vérification a constaté que la formation sur Ringtail est fournie aux membres du personnel de la Section qui ont besoin d'un accès direct au système Ringtail. À la Section des SDF – Région des Prairies, le Centre d'appui au contentieux est chargé d'identifier

les employés qui ont besoin de formation et d'informer les utilisateurs des prochaines séances de formation. Deux catégories de formation sont offertes dans la Section SDF – Région des Prairies : orientation/familiarisation et formation pratique.

La première catégorie (orientation/familiarisation) vise à présenter aux avocats-conseils et au personnel de soutien, dont les parajuristes, les exigences fonctionnelles de base de Ringtail. Ces séances de formation visent à aider le personnel de la Section des SDF – Région des Prairies à comprendre l'application et à l'encourager à l'utiliser s'il y a lieu. Le Centre d'appui au contentieux fait la promotion de ces séances de formation en diffusant l'information pertinente dans l'intranet du Ministère. Dans un proche avenir, le Centre compte aussi mettre des démonstrations vidéo à la disposition du personnel de la Section et organiser des séminaires.

La deuxième catégorie (formation pratique) est donnée dans une formule individuelle ou en petits groupes par le Centre d'appui au contentieux. Elle s'adresse aux personnes qui utilisent Ringtail tout au long du cycle de vie d'un dossier.

Nous avons appris que la Section des SDF – Région des Prairies planifiait aussi plusieurs « déjeuners-causeries » sur Ringtail dans la première partie de 2011. Ces séances sont destinées à traiter de différents sujets, allant d'une introduction à Ringtail au codage avancé et à des conseils sur la recherche de documents.

On nous a dit que dans la Section des SDF – Région des Prairies, les parajuristes, en particulier, ont besoin d'une formation additionnelle sur l'utilisation de Ringtail. Selon des parajuristes et des avocats, ces derniers utilisent davantage le système Ringtail pour gérer les documents juridiques puisqu'il s'agit d'un très bon outil de gestion des documents, accessible de n'importe quel endroit muni d'une connexion Internet protégée. À mesure que de plus en plus d'avocats utiliseront Ringtail, les parajuristes devront mieux connaître et maîtriser le système.

La haute direction du bureau du Portefeuille des SDF nous a informés qu'une formation sur Ringtail spécialement adaptée aux besoins de groupes particuliers d'employés (p. ex. avocats, parajuristes, assistants juridiques) est prévue pour le début de l'automne 2010 pour l'ensemble du personnel du Portefeuille.

---

**Les employés des SDF – Région des Prairies préparent leur plan d'apprentissage individuel et satisfont à l'exigence minimale de cinq jours de formation, conformément à la *Politique d'apprentissage* du Ministère.**

---

Le plan d'apprentissage individuel (PAI) est préparé en partenariat par un gestionnaire et un employé. Ce plan indique les buts de l'apprentissage, les activités connexes d'apprentissage, les dates limites et l'investissement requis du Ministère et de l'employé.

La *Politique d'apprentissage* du Ministère exige que chaque employé suive un minimum de cinq jours de perfectionnement professionnel par année. Pour consigner et suivre la formation obligatoire et satisfaire à cette obligation, tous les employés doivent élaborer un PAI chaque année. Cela est fait conjointement avec le cycle annuel d'ERAE.

Nous avons constaté que les employés des SDF – Région des Prairies satisfont à l'exigence obligatoire de cinq jours de formation annuelle. On nous a dit que les PAI sont généralement préparés au début de chaque exercice, pendant le processus annuel d'ERAE. Nos entretiens avec les employés de la Région des Prairies nous ont permis d'apprendre que généralement, ils peuvent assister au nombre souhaité de séances de formation, pourvu qu'elles aient trait à leurs fonctions et que des fonds suffisants soient disponibles dans le budget de la formation.

Nous sommes d'avis que la Section des SDF – Région des Prairies satisfait adéquatement à l'exigence du Ministère en matière de perfectionnement professionnel et que ses employés ont préparé leur PAI de façon satisfaisante.

### **3.5 Modalités de travail flexibles**

---

**Aux SDF – Région des Prairies, les modalités de travail flexibles sont établies de façon satisfaisante.**

---

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.

Nous avons constaté que la Section des SDF – Région des Prairies utilise des modalités de travail flexibles pour attirer et maintenir en poste des employés. La haute direction nous a indiqué que les avantages de régimes de travail souples sont mentionnés aux recrues éventuelles au cours du processus de recrutement. Les cadres supérieurs et les employés nous ont dit que des modalités de travail flexibles sont offertes à tous les employés des SDF – Région des Prairies.

Nous avons constaté que les horaires variables, le télétravail et les congés acquis (également connus sous les noms de semaine de travail variable ou de semaine de travail comprimée) sont les principales formes de modalités de travail souples offertes à la Région des Prairies. Les

horaires variables sont des arrangements au moyen desquels un employé est autorisé à débiter et à terminer sa journée de travail entre certaines heures, pourvu qu'il soit présent pendant les heures obligatoires, entre 9 h 30 et 15 h 30.

Le télétravail ou travail à domicile, n'est offert que dans des situations ponctuelles. On nous a dit que chaque demande de travail à domicile est examinée et approuvée au cas par cas et que l'employé doit être disponible pendant les heures habituelles d'un jour ouvrable. La directrice générale nous a signalé que le personnel de la Section des SDF – Région des Prairies n'est pas autorisé à faire du télétravail de façon régulière à cause des questions de sécurité entourant les données de l'ARC, de la protection des renseignements personnels des clients et de la nature générale du travail juridique.

À la Section des SDF – Région des Prairies, les congés acquis sont pris un jour précis de la semaine. L'employé acquiert des congés en travaillant un nombre supplémentaire d'heures par jour sur une période donnée. Dans la Région des Prairies, la journée du congé acquis revient habituellement le dernier jour de la semaine de travail comprimée. Au cours de nos entretiens avec la haute direction et le personnel de la Section des SDF – Région des Prairies, nous avons appris qu'on fait preuve d'une certaine souplesse et d'une certaine compréhension pour permettre à un membre du personnel de prendre un congé le jour désigné. Lorsque les livrables en fonction de la charge de travail et les dates limites exigent la présence d'un employé des SDF (c.-à-d., au bureau ou devant le tribunal), la date du congé acquis est changée. Selon la haute direction, si un employé des SDF doit entrer travailler le jour où il devait prendre un congé acquis, il pourra, avec l'approbation de son supérieur, déplacer le congé au début de la semaine suivante.

Dans l'ensemble, nous avons conclu que la Section des SDF – Région des Prairies aide les employés à trouver un juste équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, tout en maintenant le caractère fonctionnel et professionnel du bureau.

Nous sommes d'avis que des modalités de travail flexibles sont offertes aux employés et qu'elles fonctionnent bien aux SDF – Région des Prairies.

### **3.6 Modèle de la pratique du droit (MPD)**

---

---

#### **Le Portefeuille des SDF a présenté à l'équipe du SM une demande visant l'embauche d'avocats principaux chargés de traiter les nouveaux dossiers complexes et à risque élevé.**

---

---

La capacité d'engager et de rémunérer les avocats chevronnés et les employés qui possèdent une expertise technique pertinente est essentielle pour que le personnel juridique soit efficace et compétent. Le niveau des traitements est un facteur important pour recruter et maintenir en poste des avocats.

À l'automne de 2009, le Ministère a mis en œuvre le Modèle de la pratique du droit au cours d'une démarche visant à réduire d'environ 12,5 millions de dollars le budget du Ministère, suivant une recommandation de l'examen stratégique de 2008. Le Modèle de la pratique du droit a eu des répercussions directes sur la structure des portefeuilles du Ministère, sur le plan du nombre d'avocats à chaque niveau de la classification.

Au ministère de la Justice, il y a six niveaux distincts de classification pour le personnel juridique (LA-1 à LA-3C). Le niveau de traitement de chaque classification reflète la complexité du travail et l'expertise juridique spécialisée que doit posséder le titulaire du poste. Au cours de nos entretiens avec les employés et la direction des SDF – Région des Prairies, on nous a dit que les niveaux de traitement des avocats au Portefeuille des SDF et au ministère de la Justice ne sont pas aussi concurrentiels que ceux offerts dans le secteur privé et par certains gouvernements provinciaux. Pour relever ce défi, la direction nous a dit que les recruteurs des SDF – Région des Prairies mettent maintenant l'accent sur la grande variété du travail juridique, les occasions d'y avoir comme mentor un avocat des SDF hautement qualifié et très expérimenté et les modalités de travail flexibles.

La haute direction de la Région des Prairies a informé l'équipe de vérification que la mise en œuvre du Modèle de la pratique du droit est un facteur majeur qui a eu des répercussions sur tous les aspects des activités, notamment sur l'engagement et le maintien en poste. Une perception existe que le Modèle de la pratique du droit limite la capacité des gestionnaires d'accorder une promotion aux employés compétents et d'offrir une rémunération satisfaisante aux meilleures recrues. La direction des SDF – Région des Prairies a souligné que le Modèle de la pratique du droit n'aidait pas à satisfaire aux exigences du travail aux SDF, où les employés devaient posséder une formation hautement technique et spécialisée, ni au besoin d'avocats-conseils. Elle nous a également dit que la mise en œuvre du Modèle de la pratique du droit a eu pour effet que des dossiers complexes ont été assignés à des avocats débutants et que cette assignation des

tâches ne pouvait être durable. Selon la directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies et le directeur (intérimaire), l'effectif actuel d'avocats-conseils au bureau des SDF de Winnipeg est insuffisant pour satisfaire à la demande de dossiers complexes. On nous a dit que ce bureau a dû refuser des dossiers complexes assignés au bureau à cause du nombre insuffisant d'avocats-conseils disponibles pour s'en charger.

La haute direction du Portefeuille des SDF a informé l'équipe de vérification que le Portefeuille a demandé officiellement au sous-ministre l'autorisation d'embaucher des avocats principaux pour résoudre les problèmes décrits ci-dessus. Il faut signaler qu'après les travaux de vérification sur le terrain, nous avons appris que le bureau du Portefeuille des SDF avait obtenu du sous-ministre l'approbation d'embaucher un avocat-conseil de plus pour le bureau de Winnipeg.

### **3.7 Guide des procédures**

---

#### **Le personnel administratif des SDF – Région des Prairies reçoit des conseils satisfaisants sur les procédures à suivre.**

---

Les organisations efficaces préparent régulièrement des descriptions de travail détaillées, des guides des procédures et des documents d'orientation pour leurs employés. Les guides des procédures visent à donner une orientation officielle et une information complète sur la façon d'accomplir des tâches données. Lorsqu'une organisation n'a pas de guide des procédures, elle doit offrir d'autres options acceptables pour aider le personnel administratif et les autres employés qui ne sont pas des avocats dans les situations inédites.

Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de guide de procédure officiel propre aux SDF afin d'aider le personnel administratif à s'acquitter des tâches qui lui sont confiées. Cependant, le personnel administratif de la Section des SDF – Région des Prairies nous a dit qu'il y avait un nombre suffisant de guides ministériels et de documents d'orientation du SCT qu'il peut consulter lorsqu'il fait face à des situations nouvelles. Des guides plus officiels rédigés expressément pour les SDF pourraient aider le personnel administratif de la Section, mais on nous a appris que ce dernier compte sur les services de la Section de la gestion des activités du Portefeuille et des Services ministériels régionaux pour obtenir des orientations et des conseils. Le personnel administratif s'est dit par ailleurs satisfait des conseils et des orientations qu'il obtient des deux groupes.

Nous avons également constaté que le personnel administratif utilisait le système d'information des SDF, le Sentier fiscal, pour obtenir des conseils additionnels sur des questions propres aux SDF et sur d'autres ressources disponibles dans l'intranet du Ministère.

Nous sommes d’avis que pour exercer leurs fonctions, les ressources administratives des SDF – Région des Prairies disposent de règles à suivre adéquates.

### **3.8 Administration des ressources financières**

---

**L’administration des ressources financières de la Section des SDF – Région des Prairies est adéquate.**

---

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

La Section des SDF – Région des Prairies travaille en collaboration avec les Services ministériels régionaux à surveiller et à administrer les ressources financières de la Région des Prairies et à assurer la conformité aux politiques et aux procédures financières.

Un agent des finances des Services ministériels régionaux nous a dit que la haute direction de la Section des SDF – Région des Prairies examine régulièrement les rapports financiers que les Services ministériels régionaux produisent et que la direction des SDF participe activement au contrôle et à l’administration de ses ressources financières.

L’équipe de vérification a conclu que la Région des Prairies communiquait régulièrement avec la Section de gestion des activités du Portefeuille au sujet de l’affectation des ressources financières à la Section des SDF – Région des Prairies. La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies s’est dite satisfaite du niveau et du calendrier récents des affectations initiales des ressources reçues du Portefeuille des SDF. La haute direction nous a aussi dit qu’elle était constamment informée des affectations budgétaires définitives.

Nous sommes d’avis que l’administration financière des ressources est satisfaisante aux SDF – Région des Prairies.

---

**Les adjoints administratifs de la Section des SDF – Région des Prairies doivent pouvoir consulter les rapports du SIGF à partir de leur poste de travail.**

---

Un agent des finances des Services ministériels régionaux produit des rapports mensuels du SAP afin de donner à la haute direction des SDF – Région des Prairies une vue d’ensemble des

centres de coût de la Section des SDF – Région des Prairies. Les données fournies dans les rapports sont protégées au moyen de mesures de sécurité prises par le système. L'accès aux rapports est basé sur les autorisations accordées à l'égard des dossiers.

Nos entretiens et notre examen de la documentation nous ont permis de conclure que les adjoints administratifs des SDF – Région des Prairies examinent régulièrement les dépenses traitées dans les centres de coûts. Cet examen aide à assurer l'exactitude des comptes utilisés pour répartir les dépenses et valide les dépenses engagées par la Section des SDF – Région des Prairies. Toutefois, les adjoints administratifs ne peuvent produire des rapports financiers sur demande et ils doivent se fier aux rapports mensuels du SAP produits par les Services ministériels régionaux. Comme les adjoints administratifs ne peuvent consulter ces rapports à partir de leur poste de travail, ils doivent soit s'adresser aux Services ministériels régionaux pour obtenir les rapports ou procéder à leurs examens de façon mensuelle. Par conséquent, lorsque la haute direction demande des renseignements contenus dans ces rapports, les adjoints administratifs sont incapables d'accéder à l'information d'une façon efficace et opportune.

Nous sommes d'avis que les adjoints administratifs de la Section des SDF – Région des Prairies, devraient avoir la possibilité de consulter les rapports du SGIF à partir de leur poste de travail afin de fournir les renseignements nécessaires à la direction des SDF – Région des Prairies, de façon opportune.

#### Recommandation et réponse de la direction

3. Il est recommandé que la directrice régionale, Section des SDF – Région des Prairies, de concert avec la Direction de la gestion de l'information, fasse en sorte que les adjoints administratifs puissent consulter les rapports du SGIF à partir de leur poste de travail. (Risque faible)

D'accord. La directrice veillera à ce que les adjoints administratifs puissent examiner les rapports du SIFM à partir de leur poste de travail et à ce qu'ils reçoivent la formation appropriée. Date d'achèvement : le 31 décembre 2011.



### **3.9 Contrôle et protection des principaux biens**

---

#### **Le contrôle et la protection des principaux biens des SDF – Région des Prairies sont suffisants.**

---

Le contrôle et la protection adéquats des principaux biens utilisés au cours d'une activité sont un aspect essentiel de la gestion. Des mesures suffisantes 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.

Nous avons eu des entretiens avec les principaux membres de la direction et du personnel de la Section des SDF – Région des Prairies et du bureau du Portefeuille des SDF. Nous avons examiné la documentation pertinente, notamment les guides des procédures relatives à la sécurité des biens sur Intranet du Ministère et effectué une visite virtuelle de l'outil de gestion de l'information iCase (pour des détails sur iCase, voir la section sur les systèmes d'information.)

Nous avons visité les bureaux d'Edmonton et de Winnipeg, les plus grands bureaux de la Région des Prairies. Nous avons constaté que l'accès physique à ces édifices est restreint. Les seules personnes autorisées à entrer dans l'immeuble sont les détenteurs d'un laissez-passer valide de sécurité délivré par le Ministère. Une ressource autorisée par le Ministère doit accompagner tous les visiteurs qui n'ont pas de laissez-passer.

La sécurité de l'information du client dans les bureaux d'Edmonton et de Winnipeg est contrôlée et protégée par mot de passe et les documents sont gardés dans des classeurs fermés à clé. L'accès à un poste de travail informatisé est réservé à l'utilisateur titulaire du mot de passe, conformément aux normes de sécurité. Nous avons constaté que l'accès aux dossiers juridiques dans iCase n'est accordé qu'aux employés des SDF qui s'occupent directement de chaque dossier. On nous a dit que chaque bureau des SDF a la responsabilité d'établir ses propres procédures de protection pour les biens matériels. Ces procédures sont établies suivant les recommandations et les conseils de la Direction des locaux du Ministère.

Les biens sont acquis de façon centrale. Lorsqu'il reçoit d'un bien, le personnel des SDF – Région des Prairies y appose un autocollant de localisation et saisit l'information pertinente dans une base de données d'inventaire. Ces renseignements sont utilisés pour vérifier les biens qu'un employé a en sa possession lorsqu'il quitte la Section.

Nous sommes d'avis que la Section des SDF – Région des Prairies a mis en place des processus et des procédures satisfaisants pour maintenir un contrôle et une protection adéquats sur les biens du Ministère.

## **4. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D’INFORMATION**

### **4.1 Fiabilité des systèmes d’information pour la prise des décisions**

---

---

**Le personnel des SDF – Région des Prairies nous a dit que la fonction de recherche du Sentier fiscal n’est pas conviviale.**

---

---

Les systèmes d’information sont des outils essentiels au cours du processus décisionnel d’une organisation. Des systèmes internes doivent être développés pour faciliter le processus décisionnel et fournir de l’information à jour et cohérente aux utilisateurs. Ils doivent être conviviaux et fournir de l’information pertinente, opportune et exacte.

Le système d’information Sentier fiscal a été développé à l’interne expressément pour le Portefeuille des SDF. Ce système est relié au système d’information du Ministère connu sous le nom de GASPARD, un système complet de gestion des connaissances tenu par le Ministère pour tous les secteurs. Le Sentier fiscal se veut un outil de gestion des connaissances pour les SDF. Le coordonnateur national de la formation, établi à Montréal, a la responsabilité de mettre à jour le Sentier fiscal et d’en assurer la maintenance; ces responsabilités ont été attribuées au titulaire de ce poste il y a environ trois ans. Selon le coordonnateur national de la formation, le Sentier fiscal existe depuis plusieurs années, mais sa maintenance n’a pas été assurée adéquatement pour qu’il demeure pertinent et utile pour les avocats des SDF. Pour augmenter l’utilité, la pertinence et l’exactitude de ce système, le Portefeuille des SDF a créé un comité éditorial où siège un représentant de chaque section régionale des SDF pour aider le coordonnateur national de la formation à garnir ce système de données. Un adjoint administratif à Montréal saisit les données et le coordonnateur national de la formation supervise et surveille l’information saisie dans le système.

La plupart des gestionnaires et des employés de la Section des SDF – Région des Prairies nous ont dit que le Sentier fiscal n’est pas convivial, car sa fonction de recherche n’est pas fiable. Les recherches ne donnent souvent que quelques résultats ou des résultats non pertinents. Cette faiblesse de la fonction de recherche est le principal motif pour lequel les employés des SDF

utilisent des bases de données et des sources plus fiables comme *CanLII*, pour obtenir l'information juridique dont ils ont besoin pour prendre des décisions.

Le personnel des SDF – Région des Prairies nous a dit qu'il savait que le Sentier fiscal était censé devenir le système central d'information pour les recherches et la tenue des mémoires juridiques, des décisions judiciaires et des autres renseignements sur les dossiers traités par les SDF. L'équipe de vérification a constaté que le Sentier fiscal ne jouait actuellement pas ce rôle. Le personnel juridique nous a dit qu'il utilisait le Sentier fiscal à des fins administratives de base, comme l'établissement de liens avec l'annuaire téléphonique des SDF, l'établissement de liens avec d'autres sites Web pertinents sur le droit canadien et l'accès aux séances et aux documents « des webinaires et de la formation ».

Pour que le Sentier fiscal devienne la principale source d'information aux fins du processus décisionnel, sa fonctionnalité de recherche doit être améliorée.

#### Recommandation et réponse de la direction

4. Il est recommandé que la directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies, conjointement avec le SPGA, Portefeuille des SDF, détermine des options appropriées pour améliorer la fonction de recherche du Sentier fiscal. (risque moyen)

D'accord. Les SDF de la région des Prairies collaboreront avec le Bureau de la SPGA du Portefeuille des SDF, qui assume la responsabilité du site intranet Sentier fiscal. Le Portefeuille collaborera aussi étroitement avec la Direction générale de la gestion de la pratique du droit étant donné qu'on s'attend à ce que le volet gestion du savoir du Sentier fiscal soit intégré à *Justipedia*. Date d'achèvement : D'ici la fin de l'année, à la discrétion de l'initiative ministérielle *Justipedia*.

---

#### **iCase est un outil efficace de gestion de l'information pour suivre les renseignements sur la comptabilisation du temps et le cheminement des dossiers juridiques aux SDF – Région des Prairies.**

---

Une information exacte et complète sur la comptabilisation du temps est essentielle pour appuyer la direction dans ses responsabilités de prise de décisions. Des dossiers fiables et exacts sur la comptabilisation du temps sont cruciaux pour prendre des décisions satisfaisantes sur la répartition équitable des ressources et de la charge de travail.

À la Section des SDF – Région des Prairies, comme dans l'ensemble du Ministère, tous les avocats et les parajuristes doivent enregistrer leur temps passé à traiter les dossiers des clients. Chaque employé des SDF doit enregistrer le temps qu'il passe à traiter les dossiers des clients dans le système iCase pour que les données dans iCase soient actuelles. Ce système est une application basée sur le Web et il a été conçu par le Ministère pour améliorer la gestion des dossiers, la comptabilisation du temps et la préparation de rapports instructifs de gestion. La version d'iCase utilisée par les SDF – Région des Prairies a été modifiée et adaptée aux besoins du Portefeuille des SDF.

La haute direction des SDF – Région des Prairies a informé l'équipe de vérification que le système iCase était un outil très utile pour suivre le cheminement des dossiers et le temps passé par chaque ressource à traiter les dossiers des clients. À l'issue de nos consultations, de notre examen des manuels des activités et de notre visite virtuelle du système iCase avec le personnel du bureau du Portefeuille des SDF – Région des Prairies, nous avons conclu qu'iCase est un système d'information complet qui saisit les données pertinentes sur les activités quotidiennes des employés. Ce système est également utilisé pour suivre le temps passé par les employés à accomplir des tâches autres que le travail relatif aux dossiers, comme les activités de formation et les fonctions administratives. La haute direction nous a indiqué que les employés étaient très satisfaits du système iCase, particulièrement à cause de sa fonctionnalité étendue. iCase produit régulièrement des rapports utiles à la haute direction des SDF – Région des Prairies. La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies nous a dit qu'elle examine une fois par mois les rapports d'iCase qui montrent le temps facturable de chaque personne et qu'elle consulte aussi ces rapports dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. Nous avons constaté que la haute direction était satisfaite des données contenues dans chaque rapport et que les rapports préparés au moyen d'iCase étaient utiles pour déterminer les tendances et prendre des décisions basées sur ces tendances.

Nous avons conclu que le système iCase est un système valable de gestion de l'information. Sa fonctionnalité est solide et permet à la direction des SDF – Région des Prairies de suivre efficacement la charge de travail, de déterminer les tendances et de superviser les dossiers de comptabilisation du temps des employés.

## 5. CONFORMITÉ AVEC LES PRINCIPALES LOIS

### 5.1 Conformité avec les principales lois

---

---

#### **La Section des SDF – Région des Prairies se conforme aux principales lois et aux principales politiques.**

---

---

La direction doit prendre des mesures appropriées pour aider à assurer la conformité avec les principales lois et les politiques connexes.

Au cours de ses consultations avec la haute direction des SDF – Région des Prairies et la direction de la Section de gestion des activités du Portefeuille, l'équipe de vérification a appris que le Portefeuille procédait à des examens aléatoires de la conformité aux lois et aux politiques, au sein de la Région des Prairies, en vue d'assurer la conformité. Par exemple, en ce qui concerne les opérations financières et leur conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la haute direction a effectué des vérifications ponctuelles au hasard et des évaluations échantillon pour vérifier si les opérations ont été traitées correctement et si les approbations pertinentes ont été obtenues à l'appui de chaque opération. Le personnel de la Section des SDF – Région des Prairies compte aussi sur l'aide des Services ministériels régionaux pour garantir que les opérations financières sont conformes à la loi.

L'équipe de vérification a également constaté que le personnel des SDF – Région des Prairies comptait sur les conseils et les directives de la Section de gestion des activités du Portefeuille au sujet de la *Loi sur les langues officielles*, du *Règlement sur les marchés de l'État* et d'autres politiques et procédures connexes.

L'équipe de vérification a également constaté que le personnel des SDF – Région des Prairies comptait sur les conseils et les directives de la Section de gestion des activités du Portefeuille au sujet de la *Loi sur les langues officielles*, du *Règlement sur les marchés de l'État* et d'autres politiques et procédures connexes.

Nous sommes d'avis que des mesures satisfaisantes ont été prises aux SDF – Région des Prairies pour aider à suivre et à maintenir la conformité avec les principaux textes législatifs et les politiques connexes.

## **6. OBSERVATIONS – GESTION DES RISQUES ET DES DOSSIERS JURIDIQUES**

### **6.1 Gestion des risques**

---

**La gestion des risques juridiques est adéquate dans la Section des SDF – Région des Prairies.**

---

La détermination et la gestion des risques sont cruciales pour assurer le succès du travail relatif aux dossiers juridiques. Le dépistage précoce des risques liés aux dossiers, l'évaluation de leurs effets éventuels et la formulation de stratégies d'atténuation permettent aux membres de la profession juridique d'assurer que le travail de traitement des dossiers est effectué avec succès.

Le SPGA associé (évaluation fiscale), Portefeuille des SDF, reçoit les avis d'appel directement de la Cour canadienne de l'impôt et il lui incombe d'attribuer un degré initial de risque et de complexité au dossier et de l'assigner à un bureau régional des SDF. Cette évaluation préliminaire du SPGA associé aide à maintenir le niveau d'uniformité au cours du processus d'évaluation des risques dans tout le Portefeuille.

Après qu'un dossier a été assigné à un bureau régional des SDF, la directrice régionale des Prairies tient des réunions régulières (bihebdomadaires) avec le directeur régional adjoint et les chefs d'équipe pour décider de l'avocat à qui on assignera le dossier. L'assignation de grands dossiers complexes se fait souvent en consultation avec les avocats principaux. Ces réunions portent surtout sur les dossiers de procédures d'ordre général, mais il y sera également question des dossiers de procédures informelles. Ces derniers, provenant de la Région de l'Alberta, seront généralement assignés aux jeunes avocats. Le directeur régional adjoint des SDF – Région des Prairies assigne ces dossiers qu'il reçoit directement de l'ARC en conséquence. La directrice régionale et le directeur régional adjoint de la Section des SDF – Région des Prairies, assignent les dossiers de procédures d'ordre général qu'ils reçoivent du bureau du SPGA lors des réunions hebdomadaires.



Nous avons déterminé que les dossiers que la directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies confie au bureau de Winnipeg font l’objet d’une évaluation préliminaire du directeur (intérimaire). Ce dernier nous a appris qu’il répartit les dossiers en fonction de sa connaissance de l’expérience et des compétences de ses avocats et de leur capacité à prendre en charge de nouveaux dossiers. Il dit de plus qu’il prend en compte les besoins de formation et de perfectionnement de son personnel dans son processus décisionnel relatif à l’assignation des dossiers.

On attribue à chaque dossier une évaluation du risque (faible, moyen ou élevé) en fonction de la possibilité d’avoir gain de cause dans le dossier. On estime si les répercussions éventuelles du dossier sur les clients seront mineures, moyennes ou majeures. Lorsque le niveau de risques et des répercussions sont confirmés et qu’un dossier est assigné à un avocat, les données relatives à chaque dossier sont saisies dans iCase qui attribue automatiquement une valeur numérique du risque basée sur une échelle de 1 à 9. Une consultation entre la directrice régionale des Prairies - Section des SDF et le sous-comité de gestion des risques juridiques du Groupe d’avocats généraux de la région des Prairies doit avoir lieu en ce qui concerne tous les dossiers dont le degré de risque est de six, sept, huit ou neuf. Le sous-comité donne notamment des conseils sur l’évaluation du degré de risque, les ressources, la planification d’urgence, les rapports des prévisions et les positions juridiques. Au cours du cycle de vie de chaque dossier des SDF, les avocats sont tenus de surveiller les facteurs qui ont des répercussions sur les niveaux initiaux de risque et de réévaluer constamment le risque global. Au cours de sa visite virtuelle du système iCase, l’équipe de vérification a vérifié si le processus d’évaluation des risques et des répercussions des dossiers consignés dans iCase fonctionnait comme prévu.

Nos entretiens avec les employés des SDF – Région des Prairies et la haute direction de l’ARC et notre examen de la documentation nous permettent de conclure que le personnel de la Section des SDF – Région des Prairies gère les risques comme il se doit au cours de réunions régulières avec l’ARC et de discussions informelles fréquentes. Le personnel de l’ARC dans la Région des Prairies rassemble les renseignements issus de ces réunions et des discussions informelles dans des rapports trimestriels transmis à l’administration centrale de l’ARC dans la Région de la capitale nationale. Le personnel des SDF – Région des Prairies assure une surveillance continue et analyse les rapports sur les risques avec l’ARC et tient des réunions semestrielles avec l’ARC pour examiner les dossiers à risque élevé. L’équipe de vérification a aussi été informée que la directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies avait la responsabilité de gérer les risques associés à chaque dossier assigné à sa section. Les conseils et l’aide du bureau du Portefeuille des SDF lui étaient offerts au besoin pour atténuer certains risques. L’ARC nous a également appris qu’elle participait à l’élaboration de toute stratégie d’atténuation des risques que les SDF décidaient d’utiliser au cas par cas.

Nous avons établi qu'un processus satisfaisant est en œuvre à la Section des SDF – Région des Prairies pour déterminer, évaluer et surveiller les risques.

## 6.2 Gestion des dossiers juridiques

---

### **Aux SDF – Région des Prairies, la gestion et l'administration des dossiers juridiques sont adéquates et conformes aux politiques du gouvernement et du Ministère.**

---

La gestion et l'administration des dossiers juridiques des clients sont fondamentales pour fonctionner avec succès dans un environnement juridique. La gestion satisfaisante des dossiers permet de prendre des mesures efficaces et efficientes pour satisfaire aux besoins des clients et aux avocats d'avoir gain de cause au cours des procédures judiciaires.

Aux SDF – Région des Prairies, on utilise le système iCase, un système central de gestion des dossiers. Les normes du Ministère exigent que les données sur tous les dossiers qui ont trait aux SDF soient saisies dans le système iCase; des champs précis doivent être remplis conformément au *Manuel des normes opérationnelles d'iCase*. Des normes communes sont requises pour tous les portefeuilles du Ministère et des normes additionnelles sont adaptées aux besoins particuliers de chaque portefeuille. La haute direction met à jour et adapte les normes, lorsqu'elle détermine qu'il existe un besoin d'amélioration de la normalisation, et elle veille à ce que les guides des politiques soient révisés au besoin. Ces normes adaptées aident à assurer la cohérence dans tout le Portefeuille des SDF et permettent à la direction de produire des rapports comparables pour les diverses sections régionales des SDF au pays.

Suivant le *Manuel des normes opérationnelles d'iCase* du Ministère, les données sur tous les nouveaux dossiers juridiques doivent être saisies dans iCase au cours de la semaine qui suit la réception de la documentation initiale. Le groupe de l'administration d'iCase produit des rapports périodiques dont les résultats sont fournis à la haute direction pour confirmer que les dossiers sont saisis dans le système. La haute direction des SDF – Région des Prairies examine ces rapports et les compare aux dossiers assignés à la section pour assurer que les données relatives à toutes les affaires sont saisies adéquatement dans le système.

Les avocats et la direction nous ont dit que les dossiers étaient bien gérés dans iCase et administrés adéquatement aux SDF – Région des Prairies. L'équipe de vérification a effectué une visite virtuelle de haut niveau d'iCase avec le sous-ministre adjoint associé. Nous avons constaté qu'une piste de vérification appropriée comprenant les approbations finales de la haute direction et les dates correspondantes permet d'étayer la gestion efficace des dossiers des clients. Nos

entretiens avec le personnel de l'ARC et notre visite virtuelle d'iCase nous a permis de confirmer que les délais de présentation étaient respectés et que les dossiers juridiques étaient gérés de façon satisfaisante.

La haute direction de l'ARC nous a dit que l'ARC était satisfaite de la gestion des dossiers juridiques par les SDF – Région des Prairies. Les cadres supérieurs de l'ARC ont indiqué que les avocats des SDF étaient enthousiastes au sujet de leur travail et qu'ils dépassaient régulièrement les attentes de l'ARC sur le plan de la gestion des dossiers juridiques et de la prestation de services juridiques.

Nous sommes d'avis que des mesures adéquates ont été prises aux SDF – Région des Prairies pour gérer et administrer les dossiers juridiques et que les mécanismes mis en place fonctionnent de façon satisfaisante.

### **6.3 Prévisions de la demande de services juridiques**

---

#### **Aux SDF – Région des Prairies, on prévoit adéquatement la demande de travail juridique.**

---

Les prévisions relatives aux charges de travail futures sont essentielles à la gestion efficace des activités juridiques.

La haute direction des SDF – Région des Prairies nous a dit qu'il est difficile de prévoir la demande de travail en matière fiscale parce que les services de droit fiscal sont généralement de nature réactive. Nous avons constaté qu'il n'y a pas de processus prévisionnel en bonne et due forme dans la Région des Prairies pour évaluer les demandes de travail futures. Selon la directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies, la Section obtient généralement des renseignements sur les travaux futurs au cours des nombreuses réunions tenues entre la direction des SDF et de l'ARC.

Au cours de nos entretiens avec la direction des SDF – Région des Prairies et de l'ARC et de notre examen de la documentation, nous avons constaté qu'on cherchait à prévoir le mieux possible la demande de services juridiques. Des réunions officielles étaient organisées régulièrement entre les employés de l'ARC et des SDF – Région des Prairies pour discuter du travail en cours et du futur travail relatifs à l'impôt (p. ex. les appels interjetés relativement à des décisions judiciaires récentes, de nouveaux textes législatifs sur l'impôt et les dossiers d'affaires courantes). Il y avait également des communications informelles par téléphone et par courriel. La haute direction de la Région des Prairies nous a confirmé que l'ARC tenait régulièrement la

Région des Prairies au courant des prochains dossiers et discutait avec elle des risques présentés par les dossiers et des niveaux de complexité des nouvelles affaires.

Nous sommes d'avis que la Section des SDF – Région des Prairies gère adéquatement et efficacement la future demande de services juridiques.

## **7. OBSERVATIONS – INTERFACES AVEC LES AUTRES SECTEURS DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE ET LES MINISTÈRES CLIENTS**

### **7.1 Autres secteurs du ministère de la Justice**

---

**Les interfaces avec les autres secteurs du ministère de la Justice sont appropriées.**

---

Des relations solides et efficaces entre les unités opérationnelles contribuent à un fonctionnement efficient et cohésif de l'organisation. Des interfaces dynamiques permettent aux gestionnaires de toute l'organisation de se tenir au courant des événements qui ont des répercussions sur chaque unité et facilitent la mise en commun des idées, de l'expertise et des pratiques exemplaires.

Nous avons constaté que le personnel des SDF – Région des Prairies maintient des voies de communication ouvertes avec les autres portefeuilles du Ministère. Les voies officielles de communication sont utilisées avec les autres portefeuilles lorsque des questions fiscales ont des répercussions sur d'autres domaines du système juridique canadien, comme les droits de la personne et les affaires autochtones. Selon la directrice générale de la Section des SDF – Région des Prairies, les directeurs régionaux adjoints de tous les portefeuilles dans la Région des Prairies se réunissent une fois par mois pour discuter des questions opérationnelles qui relèvent de leur responsabilité. La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies participe également aux téléconférences de l'Équipe de gestion des Prairies (EGP) le lundi, où tous les portefeuilles de la Région des Prairies sont représentés. Le DGR (intérimaire) nous a dit que les communications des SDF – Région des Prairies avec d'autres secteurs du Ministère sont appropriées. Il nous a dit de plus que des plaideurs chevronnés des SDF – Région des Prairies mettent en commun des techniques et des pratiques exemplaires en matière de contentieux avec d'autres secteurs. Il s'agit d'une bonne pratique et il espère qu'elle se poursuivra.

Nous avons aussi constaté que la direction de la Section des SDF – Région des Prairies utilise également les voies non officielles de communication avec les autres portefeuilles de la région des Prairies, le plus souvent pour discuter de questions comme les ressources humaines et le financement.

Nous sommes d'avis que la Section des SDF – Région des Prairies a des interfaces appropriées avec les autres secteurs du ministère de la Justice.

## **7.2 Ministères clients**

---

### **Les interfaces avec l'Agence du revenu du Canada sont appropriées.**

---

Les solides relations avec le client sont établies sur le fondement de communications efficaces. Des interfaces constructives avec les clients permettent l'échange efficace d'information entre les parties et la prise de mesures valables et opportunes.

Nos entretiens avec les employés des SDF – Région des Prairies et le personnel du bureau du Portefeuille, de même qu'avec le personnel de l'ARC dans la Région des Prairies et dans la Région de la capitale nationale nous ont permis de constater qu'il y avait des communications permanentes par des moyens officiels et officieux avec l'ARC. Les SDF – Région des Prairies et l'ARC ont créé un comité mixte de gestion des risques qui se réunit semestriellement pour discuter des questions liées aux risques liés aux dossiers courants et nouveaux. Ses réunions sont plus fréquentes lorsque la charge de travail l'exige. Une réunion avec l'ARC visant à prévenir les risques est prévue pour suivre les nouvelles affaires. La directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies rencontre l'ARC aux six à huit semaines pour discuter des affaires en cours et des problèmes éventuels. Le directeur (intérimaire) communique régulièrement avec la direction de l'ARC dans la Région des Prairies et rencontre en personne l'ARC au moins deux fois par an. La haute direction des SDF – Région des Prairies et le personnel de l'ARC nous ont dit qu'ils organisent des réunions ponctuelles au besoin et que les deux parties utilisent le téléphone ou le courriel pour demander des conseils ou des renseignements s'il y a lieu.

Nous avons constaté que les nombreuses réunions et les nombreux comités en place, qui ont chacun leur but, leurs objectifs et leurs résultats escomptés ont augmenté l'efficacité des communications et le caractère efficient des directives au cours des activités quotidiennes habituelles.

## **8. OBSERVATIONS – SATISFACTION DU CLIENT**

### **8.1 Niveau de satisfaction du client à l'égard des services fournis.**

---

---

#### **L'Agence du revenu du Canada est satisfaite du niveau des services fournis par les SDF – Région des Prairies.**

---

---

Le niveau de satisfaction des clients résulte directement de la qualité des services que les clients reçoivent d'un fournisseur de services. Des communications ouvertes, la fiabilité et des expériences positives sont des indicateurs clés des niveaux élevés de satisfaction des clients.

Au cours de nos consultations avec la haute direction de l'ARC dans la Région des Prairies et dans la Région de la capitale nationale, nous avons constaté que la haute direction des SDF – Région des Prairies communiquait constamment avec ce client au sujet des charges de travail actuelle et future. La haute direction des SDF – Région des Prairies et des représentants de l'ARC nous ont dit que la qualité des communications entre ces deux organisations était exceptionnelle au sujet de la gestion des risques liés aux dossiers et aux décisions judiciaires. Nous avons constaté que la haute direction des SDF – Région des Prairies tenait l'ARC bien au courant du cheminement de chaque dossier et que tout problème était résolu de façon rapide et efficace. Au cours de l'année, des réunions régulières et suivies étaient organisées entre l'ARC et les SDF – Région des Prairies, au cours desquelles toutes les questions pertinentes étaient traitées. La haute direction de l'ARC a informé l'équipe de vérification que les délais fixés par les tribunaux étaient toujours respectés et que les avocats des SDF – Région des Prairies étaient extrêmement efficaces.

Nous avons examiné les résultats de l'enquête de 2008 sur la satisfaction des clients des Services du droit fiscal au ministère de la Justice du Canada. Nous avons constaté que le niveau global de satisfaction de l'ARC était de 87 p. 100. Cet indicateur du rendement était appuyé par des commentaires que nous avons reçus de la haute direction et du personnel régional de l'ARC, selon lesquels les normes de service des SDF étaient toujours respectées et souvent dépassées. L'enquête de 2008 auprès des clients portait expressément sur les niveaux de service du Bureau

du portefeuille des SDF, mais les rétroactions portaient sur les niveaux de service de tout le Portefeuille, notamment de la Section des SDF – Région des Prairies. La direction du client a aussi précisé que la contribution de l'ARC était toujours incluse dans le cheminement de chaque dossier et que tous les dossiers de l'ARC étaient traités avec la diligence requise, une conscience professionnelle et une attention de tout premier ordre.

Nous sommes d'avis que l'ARC est satisfaite du niveau de service fourni par les SDF – Région des Prairies.



## 9. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

1. **Il est recommandé que la directrice régionale des SDF – Région des Prairies veille à ce qu’un plan officiel de la relève des SDF soit élaboré et mis à jour régulièrement. (risque moyen).....12**

D’accord. Les SDF de la région des Prairies collaboreront avec le Bureau de la SPGA du Portefeuille des SDF pour élaborer et mettre en œuvre un plan de relève national. Date d’achèvement : D’ici la fin de l’année fiscale, le Portefeuille des SDF élaborera un plan de relève national conjointement avec les SDF de la région des Prairies, les SDF – Section d’Ottawa et les Bureaux régionaux qui sera mis à jour régulièrement.

2. **Il est recommandé que la directrice régionale, Section des SDF – Région des Prairies, procède à un examen de son organisation afin de déterminer le nombre approprié d’avocats-conseils au bureau de Winnipeg. (Risque moyen).....14**

D’accord. La directrice régionale des SDF de la région des Prairies a déjà entrepris un examen organisationnel relatif à l’attribution des avocats-conseils dans tous les bureaux des SDF de la région des Prairies, en même temps qu’une analyse de la capacité relative aux avocats-conseils. On sait qu’il manque des avocats-conseils à Winnipeg – cette lacune est causée par le fait que des avocats-conseils ont quitté récemment les SDF de Winnipeg. Les contraintes du modèle de la pratique du droit (MPD) ont empêché les SDF d’offrir des postes d’avocats-conseils aux SDF de Winnipeg. Ceci étant dit, bon nombre d’initiatives ont été mises en œuvre l’année dernière afin de combler cette lacune, de simplifier et de régionaliser notre travail, d’augmenter l’efficacité et de faire tomber les obstacles provinciaux. Date d’achèvement : janvier 2011.

- 3. Il est recommandé que la directrice régionale, Section des SDF – Région des Prairies, de concert avec la Direction de la gestion de l’information, fasse en sorte que les adjoints administratifs puissent consulter les rapports du SGIF à partir de leur poste de travail. (Risque faible) .....22**

D’accord. La directrice veillera à ce que les adjoints administratifs puissent examiner les rapports du SIFM à partir de leur poste de travail et à ce qu’ils reçoivent la formation appropriée. Date d’achèvement : le 31 décembre 2011.

- 4. Il est recommandé que la directrice régionale de la Section des SDF – Région des Prairies, conjointement avec le SPGA, Portefeuille des SDF, détermine des options appropriées pour améliorer la fonction de recherche du Sentier fiscal. (risque moyen).....26**

D’accord. Les SDF de la région des Prairies collaboreront avec le Bureau de la SPGA du Portefeuille des SDF, qui assume la responsabilité du site intranet Sentier fiscal. Le Portefeuille collaborera aussi étroitement avec la Direction générale de la gestion de la pratique du droit étant donné qu’on s’attend à ce que le volet gestion du savoir du Sentier fiscal soit intégré à *Justipedia*. Date d’achèvement : D’ici la fin de l’année, à la discrétion de l’initiative ministérielle *Justipedia*.

## **ANNEXE A – MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION**

Les critères de la vérification étaient basés sur les conseils du Cadre du contrôle à l'échelle de l'entité du Committee of Sponsoring Organizations (COSO), du Cadre de contrôle de la gestion de base du SCT, du Cadre de responsabilisation de gestion du SCT et d'autres conseils fournis par le SCT sur la vérification des cadres de la gestion.

La méthodologie consistait en l'examen de la documentation pertinente, des systèmes, des pratiques et des procédures, et la tenue d'entretiens avec des employés compétents au ministère de la Justice et chez le client et avec d'autres intervenants.

Pour réaliser cette vérification, l'équipe de vérification :

- a interrogé les personnes suivantes :
  - sous-procureur général adjoint, portefeuille des SDF,
  - sous-procureur général adjoint associé, affaires d'évaluation fiscale,
  - sous-procureur général adjoint associé, affaires civiles et de recouvrement,
  - gestion et personnel, SDF – Région des Prairies,
  - autre personnel du Ministère de la Justice,
  - gestion à l'ARC.
  
- a examiné les documents suivants :
  - plans d'activités,
  - protocole d'entente avec le client,
  - mandat,
  - exposés des gestionnaires,
  - rapports et présentations,
  - ordres du jour et procès-verbaux des réunions,
  - plans d'apprentissage,
  - examens du rendement,

- descriptions d'emploi,
- guides des procédures et guides de l'utilisateur,
- politiques du ministère de la Justice et du Secrétariat du Conseil du Trésor,
- résultats des sondages menés auprès des clients,
- résultats des consultations auprès des clients sur les plans d'activités,
- exposé sur le contentieux des affaires civiles présenté au client,
- listes des cours de formation offerts par le client.

Cette vérification a été exécutée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor, aux lignes directrices et aux procédures connexes et aux normes de vérification généralement reconnues.

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

Il y a lieu de signaler qu'en appliquant les critères ci-dessus à une recommandation, la Direction de la vérification interne tient compte de la nature, de la portée et de l'importance des constatations découlant de la vérification, des répercussions de la recommandation sur l'organisme et du jugement professionnel des vérificateurs.