



SERVICES DU DROIT FISCAL
Section d'Ottawa

Juillet 2011

Direction de la vérification interne

TABLE DES MATIÈRES

ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	i
SOMMAIRE.....	iii
1. INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectifs et portée de la vérification.....	2
2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION	3
2.1 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.....	7
3. OBSERVATIONS – RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES.....	9
3.1 Planification des ressources humaines.....	9
3.2 Nombre et éventail de ressources	10
3.3 Processus d'examen du rendement et d'appréciation des employés	12
3.4 Formation et perfectionnement	13
3.5 Modalités de travail flexibles.....	15
3.6 Modèle de la pratique du droit	16
3.7 Guide des procédures.....	17
3.8 Administration des ressources financières.....	18
3.9 Contrôle et protection des principaux biens.....	19
4. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D'INFORMATION.....	21
4.1 Fiabilité des systèmes d'information pour la prise des décisions	21
5. OBSERVATIONS – CONFORMITÉ AVEC LES PRINCIPALES LOIS.....	25
5.1 Conformité avec les principales lois et les politiques connexes	25
6. OBSERVATIONS – GESTION DES RISQUES ET DES DOSSIERS JURIDIQUES	27
6.1 Gestion des risques	27
6.2 Gestion des dossiers juridiques.....	28
6.3 Prévisions au sujet de la demande de services juridiques.....	30
7. OBSERVATIONS – INTERFACES AVEC LES AUTRES SECTEURS DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE ET LES MINISTÈRES CLIENTS.....	31
7.1 Autres secteurs du ministère de la Justice.....	31
7.2 Ministère client	32

8. OBSERVATIONS – SATISFACTION DU CLIENT	33
8.1 Niveau de satisfaction du client à l'égard des services fournis	33
9. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	35
ANNEXE A – MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION	37
ANNEXE B – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AUX RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION.....	39

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne des Services du droit fiscal – Section d'Ottawa. L'objectif général de cette vérification était de fournir des assurances quant à l'efficacité du cadre dans lequel la Section des SDF – Section d'Ottawa 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 internes¹.

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.

¹ 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 jugé que les pratiques, les procédures suivies et les activités menées dans le cadre la prestation de services aux clients, par les SDF – Section d'Ottawa, sont solides. Dans l'ensemble, la Section d'Ottawa dispose de structures de gestion et de contrôle pour appuyer la prestation efficace de services à ses clients; mais la vérification a identifié qu'il y aurait place à l'amélioration. On pourrait notamment améliorer les initiatives de planification des activités, l'officialisation des activités de planification de la relève, la réalisation d'un examen de l'organisation pour évaluer et appuyer les niveaux des ressources, l'appui additionnel à donner à la formation sur les responsabilités administratives financières et l'examen des options pour 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) par l'entremise des sections régionales des SDF au Canada. Le Portefeuille a la responsabilité de représenter la Couronne devant les tribunaux dans les dossiers qui soulèvent des questions de nature fiscale.

Les SDF – Section d'Ottawa fournissent toute une gamme de services juridiques à l'ARC, notamment ils assurent la direction de poursuites devant la Cour canadienne de l'impôt, les cours fédérales et la Cour suprême du Canada.

La portée de la vérification s'étendait aux opérations et aux activités des Services du droit fiscal – Section d'Ottawa. 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

Aux SDF – Section d’Ottawa, il y a un bon cadre de contrôle de la gestion notamment des 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.

Une organisation compétente de surveillance fournit, de manière efficace, des conseils et des directives d’ordre opérationnel aux SDF – Section d’Ottawa. Le Conseil d’administration national du Portefeuille des Services du droit fiscal est l’organisme central de surveillance du Portefeuille des SDF. Les cadres supérieurs des SDF – Section d’Ottawa sont membres de ce Conseil d’administration. Les réunions du Conseil servent de principale tribune de discussion et de prise de décisions stratégiques.

Le directeur et le directeur adjoint des SDF – Section d’Ottawa tiennent 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. Ils tiennent aussi des réunions de gestion hebdomadaire avec le SPGA pour discuter d’initiatives de planification des activités. Toutefois, la Section d’Ottawa a besoin d’élaborer un plan d’activités pour officialiser les communications régulières du directeur avec le SPGA au sujet des objectifs de la Section.

L’organisation des SDF – Section d’Ottawa est adéquate, ses responsabilités et ses rôles sont généralement bien compris. Les locaux des SDF – Section d’Ottawa sont situés à proximité du bureau du Portefeuille des SDF, ce qui facilite la collaboration et les communications régulières. La haute direction des SDF – Section d’Ottawa se réunit régulièrement pour discuter des questions organisationnelles et financières pertinentes. 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.

Aux SDF – Section d’Ottawa, on a mis en place un processus approprié d’assignation des dossiers juridiques. Le SPGA associé (évaluation fiscale) attribue un niveau de complexité et un niveau de risque initial à un dossier, puis l’assigne aux SDF – Section d’Ottawa. Une fois que le fichier est assigné à ces derniers, le directeur, en consultation avec le directeur adjoint, évalue l’assignation initiale et veille à ce que chacun des dossiers soit assigné à des avocats qui possèdent les compétences et l’expérience requises. Le directeur et le directeur adjoint rencontrent ensuite chaque avocat personnellement pour discuter des exigences de la charge de travail et de leur charge de travail actuelle.

Les communications sont efficaces à la Section d'Ottawa des SDF pour fournir le leadership, les conseils et les directives de niveau approprié aux employés de cette section. Le directeur et le directeur adjoint communiquent avec leurs employés lors de réunions tenues toutes les deux semaines et ils communiquent régulièrement avec eux individuellement. De plus, le niveau et l'étendue de l'orientation et des communications du bureau du Portefeuille des SDF avec la haute direction de la Section d'Ottawa aident le directeur à assurer des communications et un leadership efficaces aux employés de la Section. Il y a des réunions régulières de la haute direction de la Section d'Ottawa et du bureau du Portefeuille des SDF et une politique du libre accès est maintenue. De plus, l'équipe de vérification a 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 pour les SDF – Section d'Ottawa. Les activités de planification de la relève qui y sont menées portent sur les activités de transfert des connaissances plutôt que sur le remplacement des personnes. Mais ces activités n'ont 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, la Section d'Ottawa doit élaborer un plan officiel de la relève et le mettre à jour régulièrement.

Aux SDF – Section d'Ottawa, il y a un ratio approprié entre les avocats et les assistants juridiques pour aider les avocats à compléter leurs dossiers. Mais on nous a dit que le nombre d'adjoints administratifs y est insuffisant pour satisfaire aux exigences de la charge de travail administratif. Le directeur des SDF – Section d'Ottawa devrait effectuer un examen de son organisation pour déterminer quel serait un nombre adéquat d'adjoints administratifs.

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 son utilisation. On nous a dit qu'aux SDF – Section d'Ottawa, les parajuristes ont tout particulièrement besoin d'une formation additionnelle sur l'utilisation de Ringtail. L'équipe de vérification a appris qu'il est prévu qu'une telle formation sera donnée à tous les employés du Portefeuille des SDF à partir de l'automne de 2010.

Nous avons également constaté qu'aux SDF – Section d'Ottawa, il y aurait lieu d'offrir une formation additionnelle aux adjoints administratifs sur les outils logiciels qu'ils utilisent pour exercer leurs responsabilités administratives en matière financière.

Un processus efficace d'évaluation du rendement existe pour évaluer les employés. Les employés des SDF – Section d'Ottawa préparent leur plan d'apprentissage individuel et satisfont à l'exigence minimale de cinq jours de formation prévue dans la *Politique d'apprentissage* du Ministère.

Aux SDF – Section d'Ottawa, les modalités de travail flexibles sont appropriées et tous les employés peuvent s'en prévaloir. La haute direction des SDF – Section d'Ottawa 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 – Section d'Ottawa 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 des avocats. On nous a dit que le Modèle de la pratique du droit limite la capacité des gestionnaires d'accorder des promotions au personnel juridique 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 une demande officielle à l'équipe du sous-ministre concernant l'embauche d'avocats principaux pour les nouveaux dossiers juridiques complexes et à risque élevé.

L'équipe de vérification a établi que les ressources financières des SDF – Section d'Ottawa 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 pour le personnel administratif. Mais, au besoin, le personnel des SDF – Section d'Ottawa 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, pour obtenir des conseils additionnels et des directives, au besoin.

Des rapports financiers sont produits régulièrement pour donner à la haute direction une vue d'ensemble de la situation financière des SDF – Section d'Ottawa. De plus, le directeur des SDF – Section d'Ottawa et le directeur de la Section de gestion des activités du Portefeuille se réunissent régulièrement pour discuter des diverses activités et des principaux comptes du grand livre général. Ces réunions aident à assurer le codage approprié des dépenses et à valider toutes les dépenses imputées aux SDF – Section d'Ottawa.

L'équipe de vérification a établi que les biens intellectuels et matériels sont protégés adéquatement. L'accès à l'immeuble qui abrite les SDF – Section d'Ottawa 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'aux employés du Portefeuille des SDF.

Systemes d'information

Le personnel des SDF – Section d'Ottawa nous a dit que la fonction de recherche dans le système Sentier fiscal n'est pas conviviale. Plutôt que de compter sur le Sentier fiscal, il utilise plutôt d'autres sources pour effectuer ses 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 – Section d'Ottawa est gérée adéquatement au moyen d'iCase. La haute direction de la Section d'Ottawa se dit satisfaite de l'information contenue dans les rapports préparés au moyen d'iCase et de l'utilité de ces rapports pour la prise de décisions de gestion.

Conformité avec les principales lois

La Section d'Ottawa des SDF se conforme aux principales lois et politiques. La Section de gestion des activités du Portefeuille effectue des vérifications ponctuelles au hasard à la Section d'Ottawa et examine des activités échantillon au cours de l'exercice pour vérifier leur caractère approprié et leur conformité avec les politiques. Des procédures de gestion sont en place pour assurer le maintien de la conformité aux SDF – Section d'Ottawa.

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 – Section d'Ottawa. Le SPGA associé (évaluation fiscale) fournit une évaluation initiale du risque de perte et des répercussions sur le client et assigne chaque dossier à une section régionale des SDF en particulier. Après qu'un dossier a été reçu aux SDF – Section d'Ottawa, le directeur révisé l'évaluation initiale des risques et des répercussions connexes et, en consultation avec le directeur adjoint, détermine à quel avocat le dossier devrait être attribué, en se fondant sur une évaluation de leurs connaissances, de leurs compétences, de leur niveau d'expérience et de leur capacité. Pendant le cycle de vie de chaque dossier du client, on effectue le suivi et l'examen du risque pour assurer que l'évaluation demeure pertinente à mesure que le dossier évolue. Des communications constantes avec le client aident les avocats

des SDF – Section d’Ottawa à établir la pertinence de ces évaluations. Des réunions sont organisées avec le client pour traiter des dossiers à risque élevé et comparer régulièrement les rapports sur les risques. L’équipe de vérification a établi que la gestion des risques était appropriée aux SDF – Section d’Ottawa.

Le bureau des SDF – Section d’Ottawa gère efficacement les dossiers juridiques qui lui sont assignés. L’équipe de vérification a constaté que le client est régulièrement satisfait de la gestion des risques juridiques par le personnel de la Section d’Ottawa qui respecte régulièrement les délais et la procédure fixés par les tribunaux.

Les SDF – Section d’Ottawa s’occupent principalement des poursuites relatives aux décisions en matière d’impôt prises par l’ARC. Comme la fonction des poursuites est réactive, les prévisions sur les futures demandes de services juridiques adressées aux SDF représentent un défi. Dans la mesure du possible, le personnel des SDF – Section d’Ottawa prévoit et gère efficacement la demande de futurs travaux juridiques au moyen de communications efficaces et constantes 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 – Section d’Ottawa utilise efficacement les moyens officiels et non officiels de communication avec les autres secteurs du Ministère. Lorsque des questions fiscales empiètent sur d’autres domaines du système juridique canadien, les avocats des SDF – Section d’Ottawa 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 ininterrompues au moyen des réunions régulières des comités. 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 – Section d’Ottawa, ainsi que la participation directe des membres de la Section d’Ottawa à ces comités, augmentent l’efficacité des communications et des directives au cours des activités journalières habituelles.

Satisfaction du client

L’Agence du revenu du Canada (ARC) est le principal client des SDF – Section d’Ottawa. Nous avons constaté que l’ARC était satisfaite du niveau de service offert par les SDF – Section d’Ottawa. 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 fournis par le directeur, Services du droit fiscal, Section d'Ottawa.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

Le ministère de la Justice compte environ 4 300 personnes à son emploi et fournit des services juridiques, notamment des services 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. Le Portefeuille des SDF fournit des services juridiques par l'entremise d'une unité de services juridiques ministériels (SJM) installée à l'ARC et sept sections régionales au pays². La présente vérification porte sur la section régionale des SDF située à Ottawa.

Aux SDF – Section d'Ottawa, on fournit une vaste gamme de services juridiques à l'ARC, notamment la direction des poursuites devant la Cour canadienne de l'impôt et la Cour fédérale et le règlement des conflits liés aux cotisations et nouvelles cotisations établies pour l'impôt par l'ARC en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, de la *Loi sur la taxe d'accise* (TVH/TPS) et de la *Loi sur l'assurance-emploi*.

² 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.

Soixante-dix employés travaillent aux SDF – Section d’Ottawa; le budget de F et E et le budget salarial pour 2010-2011 pour cette Section s’établissent à environ 7,9 millions de dollars.

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 – Section d’Ottawa fournit des services à ses clients soit efficace.

La portée de la vérification comprenait les opérations et les activités des SDF – Section d’Ottawa. 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 vérification comprenait les opérations et les activités des SDF – Section d’Ottawa.

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 organisme 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'organisme 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 activités.

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 contribue au processus de 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 une organisation de surveillance efficace dont les membres forment une combinaison adéquate pour assurer une surveillance appropriée et remplir son mandat.

2.2 Planification des activités

La Section d'Ottawa des SDF n'a pas élaboré de plan d'activités.

La planification efficace des activités et la documentation connexe sont essentielles pour donner une orientation à une organisation afin qu'il 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 d'Ottawa des SDF communique régulièrement avec le Portefeuille au sujet de ses initiatives de planification des activités et des progrès réalisés en vue d'atteindre ses objectifs.

On nous a dit que le directeur et le directeur adjoint rencontrent la Section de la gestion des activités du Portefeuille et le SPGA au moins deux fois par année pour discuter de la planification des activités de la Section d'Ottawa. Le directeur, le directeur adjoint et le SPGA participent à des réunions de gestion hebdomadaires et y discutent des initiatives de planification des activités de la Section d'Ottawa. Mais nous avons constaté que la Section d'Ottawa ne possède pas de plan d'activités officiel et écrit. De plus, nous avons examiné le plan des activités du Portefeuille des SDF, rédigé par le SPGA et les SPGA associés, et nous avons constaté que ce plan ne fait pas expressément référence aux objectifs de la Section d'Ottawa.

Nous sommes d'avis que la Section d'Ottawa a besoin de préparer un plan d'activités pour officialiser les communications régulières du directeur avec le SPGA au sujet de ses objectifs. Une fois élaboré, le plan pourra être envoyé au SPGA pour qu'il soit inclus dans le plan des activités du Portefeuille.

Recommandation et réponse de la direction

1. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d'Ottawa prépare le plan d'activités qui énonce les objectifs précis de la Section d'Ottawa. (faible risque)³

D'accord. Les SDF – Section d'Ottawa élaboreront un plan d'affaires en vue d'officialiser ses objectifs relatifs à la prestation de services juridiques de qualité à l'Agence du revenu du Canada et à la capacité de l'organisation d'assumer sa charge de travail actuelle et future. Date d'échéance : D'ici la fin de l'année fiscale, la Section d'Ottawa élaborera un plan d'affaires de manière simultanée avec celui du Portefeuille des SDF. Ce plan sera mis à jour annuellement.

2.3 Organisation

L'organisation des SDF – Section d'Ottawa 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 d'Ottawa est dirigée par le directeur. Cette Section compte le directeur adjoint, six avocats principaux, quatre avocats généraux, trente-quatre conseillers juridiques, sept parajuristes, quinze assistants juridiques et trois adjoints administratifs. La Section d'Ottawa

³ Vous trouverez à l'annexe B, les lignes directrices relative à l'évaluation des risques liés aux recommandations découlant de la vérification.

occupe des bureaux sur le même étage de l'immeuble que le bureau du Portefeuille. Cela facilite la collaboration et les communications régulières.

Les rôles et les responsabilités des SDF – Section d'Ottawa 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. La Section d'Ottawa a notamment la responsabilité de fournir des services de consultation et de contentieux à l'ARC et une aide aux autres sections régionales des SDF. La Section d'Ottawa n'est pas responsable du travail de recouvrement; tout le travail de recouvrement lié au travail de la Section d'Ottawa est transféré au Bureau régional du Québec à Ottawa. La Section d'Ottawa des SDF comprend également une section de dépassement de capacité pour s'occuper des questions que d'autres sections ou bureaux régionaux des SDF ne peuvent résoudre à cause de leur capacité limitée ou de leur manque d'expertise. Le SPGA fait connaître directement les exigences au directeur de la Section d'Ottawa. Nos consultations avec le directeur, le directeur adjoint et les avocats et notre examen des procès-verbaux des réunions nous ont permis de conclure que la haute direction des SDF – Section d'Ottawa (le directeur et le directeur adjoint) se réunit régulièrement pour discuter des questions organisationnelles et financières pertinentes à la Section d'Ottawa.

La Section d'Ottawa a préparé les descriptions d'emploi pour chaque catégorie d'employés. De plus, cette section possède le nombre suffisant d'employés bilingues pour traiter les dossiers bilingues de la Section d'Ottawa et des autres bureaux régionaux.

On nous a dit qu'avec le SPGA, le directeur examine chaque année le plan de dotation de la Section d'Ottawa ainsi que le niveau et l'ensemble des compétences des ressources de la Section pour évaluer les besoins liés à la charge de travail et aider à répartir adéquatement les dossiers. Ce processus d'examen aide à assurer que la Section d'Ottawa possède la combinaison requise de ressources pour traiter ses dossiers complexes.

Nos entrevues et notre examen des tableaux de la délégation des pouvoirs nous a permis de conclure que la délégation des pouvoirs est appropriée aux SDF – Section d'Ottawa. Une mise à l'essai de la délégation des pouvoirs est effectuée pour ceux à qui on a délégué des pouvoirs de divers niveaux pour veiller à ce que la Section d'Ottawa soit organisée adéquatement. Il est également possible de mettre fin à une délégation de pouvoirs. Le directeur nous a dit que la délégation actuelle des pouvoirs permet à la Section d'Ottawa de fonctionner efficacement. Nous sommes d'avis que la délégation des pouvoirs fonctionne efficacement.

Nous avons conclu que la structure organisationnelle 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 est un aspect fondamental 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 d'Ottawa des SDF compte environ 43 avocats dont l'expérience est très variée, depuis les avocats débutants qui ont récemment été admis au barreau jusqu'aux avocats chevronnés qui ont plus de 37 ans d'expérience. Les dossiers sont assignés aux employés qui possèdent le niveau requis de compétences et d'expérience pour gérer et compléter adéquatement le travail. Le SPGA associé (évaluation fiscale), Portefeuille des SDF, assigne les dossiers à un bureau des SDF régional au cas par cas en tenant compte de la complexité et des niveaux de risque de chaque dossier. Le directeur des SDF – Section d'Ottawa et le directeur adjoint assignent des dossiers aux avocats et s'assurent que les grands dossiers complexes sont assignés à des avocats chevronnés de la section qui possèdent les compétences et l'expérience appropriées. Le directeur et le directeur adjoint rencontrent personnellement chaque avocat pour discuter des exigences de la charge de travail et de leur charge de travail actuelle.

Nous avons conclu qu'un processus efficace de communication permet au directeur et à son équipe de gérer et de surveiller efficacement le processus d'assignation des dossiers.

2.5 Direction et communication

Le leadership et les communications aux SDF – Section d'Ottawa 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.

À cause de leur proximité dans le même immeuble, la Section d'Ottawa et le bureau du Portefeuille des SDF ont des communications immédiates et une collaboration de haut niveau. Le bureau du Portefeuille des SDF assure la direction d'ensemble à la Section d'Ottawa et partage l'information avec elle lors des réunions et en maintenant une politique du libre accès. La haute

direction des SDF – Section d’Ottawa communique facilement avec le bureau du Portefeuille par téléphone, par courriel ou en personne, lorsqu’elle a besoin de conseils ou d’aide à cause de la charge de travail assignée à la Section d’Ottawa ou lorsque des problèmes financiers ou budgétaires se posent. Pour discuter des questions pertinentes à la Section d’Ottawa, le directeur organise une réunion bilatérale toutes les six à huit semaines. De plus, le directeur et le directeur adjoint participent toutes les semaines à la réunion de gestion officielle du SPGA avec tous les gestionnaires de l’administration centrale du Portefeuille, de même qu’à la téléconférence du SPGA toutes les deux semaines et aux réunions tenues trois fois par année du Conseil d’administration national du Portefeuille des Services du droit fiscal au nom du Portefeuille. Le directeur ou le directeur adjoint communique ensuite et au besoin ces questions aux membres de la section. Nous avons constaté que le niveau et l’étendue des directives fournies par le bureau du Portefeuille des SDF à la haute direction de la Section d’Ottawa et les communications ouvertes avec celle-ci aident le directeur des SDF – Section d’Ottawa à assurer des communications et un leadership efficaces à l’égard des employés de la Section d’Ottawa.

Nous avons constaté qu’il existe des formes efficaces et efficientes de communication à la Section d’Ottawa des SDF. Le directeur et le directeur adjoint communiquent avec leurs employés lors des réunions régulières toutes les deux semaines et avec chacun d’eux individuellement. Les réunions du personnel toutes les deux semaines servent de tribune pour discuter de l’atteinte des buts et des priorités stratégiques. Les employés des SDF – Section d’Ottawa nous ont dit qu’ils sont satisfaits de leurs communications avec la haute direction des SDF – Section d’Ottawa, de ses directives et de son leadership.

Nous avons également conclu que le système d’information Sentier fiscal fournit à la Section d’Ottawa des SDF 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 d’Ottawa des SDF sont appropriés.

3. OBSERVATIONS – RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES

3.1 Planification des ressources humaines

Un plan officiel de la relève pour les SDF – Section d’Ottawa 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 d’Ottawa des SDF 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 la promotion rapide d’avocats débutants à des postes supérieurs et 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, comme la Section d’Ottawa, 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. Le directeur et le directeur adjoint des SDF – Section d’Ottawa 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.

Le directeur a dit à l'équipe de vérification qu'il 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 – Section d'Ottawa. Mais le directeur nous a également dit qu'à cause des importantes exigences de la charge de travail, aucun document officiel et autonome sur la planification de la relève n'a été rédigé.

La haute direction du Portefeuille des SDF et de la Section d'Ottawa ont 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 d'Ottawa doit élaborer un plan officiel de la relève et le mettre à jour régulièrement.

Recommandation et réponse de la direction

2. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d'Ottawa 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 – Section d'Ottawa collaboreront avec le Bureau de la SPGA du Portefeuille des SDF pour élaborer et mettre en œuvre un plan de relève national. Date d'échéance : D'ici la fin d'année fiscale, le Portefeuille des SDF élaborera un plan de relève national conjointement avec les Bureaux régionaux et les SDF – Section d'Ottawa. Ce plan sera mis à jour régulièrement.

3.2 Nombre et éventail de ressources

Aux SDF – Section d'Ottawa, il y a un ratio approprié d'assistants juridiques par rapport aux avocats.

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

Aux SDF – Section d'Ottawa, les assistants juridiques donnent 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 que la Section d'Ottawa a un ratio d'avocats par rapport aux assistants juridiques de 3,07 : 1⁴. Le directeur et le directeur adjoint nous ont dit que le nombre d'assistants juridiques disponibles était suffisant pour aider la Section d'Ottawa à accomplir sa charge de travail actuelle.

À notre avis, la Section d'Ottawa 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 satisfaisant des ressources administratives.

La Section d'Ottawa possède trois ressources administratives affectées au bureau qui compte environ 76 ressources au total. La haute direction des SDF – Section d'Ottawa a informé l'équipe de vérification que l'effectif actuel des ressources administratives possède un ensemble approprié de compétences, mais que le nombre des ressources est inadéquat pour satisfaire aux besoins de la Section. Les adjoints administratifs nous ont dit que, bien qu'ils possèdent les outils appropriés pour exercer leurs responsabilités, qui comprennent les ressources humaines, la passation de marchés et la facturation, ils n'ont pas le temps nécessaire pour satisfaire à toutes les demandes.

On nous a informés que parce que la Section d'Ottawa des SDF est située dans la région de la capitale nationale où il y a un grand nombre d'organismes décisionnaires nationaux, les exigences auxquelles les adjoints administratifs de la Section doivent satisfaire pour accomplir leur charge de travail sont plus nombreuses que celles de leurs collègues d'autres sections régionales des SDF. La haute direction des SDF – Section d'Ottawa nous a dit qu'elle était en voie de déterminer où il peut y avoir des gains d'efficacité, en vue de réorganiser les charges de travail et le personnel avant d'engager des ressources administratives additionnelles.

Nous sommes d'accord avec cette approche. La Section d'Ottawa doit examiner son organisation pour tirer profit de gains d'efficacité et établir quel serait le nombre approprié d'adjoints administratifs.

⁴ 46 avocats, y compris trois avocats généraux principaux

Recommandation et réponse de la direction

3. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d’Ottawa procède à un examen de son organisation pour établir quel serait le nombre approprié des ressources administratives. (risque moyen)

D’accord. Les SDF – Section d’Ottawa ont entrepris un examen de l’organisation visant à déterminer les ressources nécessaires pour remplir adéquatement ses responsabilités dans les secteurs suivants : finances; ressources humaines; administration; gestion de bureau.
Date d’échéance : le 31 décembre 2011.

3.3 Processus d’examen du rendement et d’appréciation des employés

Le processus d’examen du rendement et d’appréciation des employés (ERAÉ) des SDF – Section d’Ottawa est satisfaisant.

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’ERAÉ 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 annuelles donnent l’occasion de reconnaître leurs réalisations et de discuter des aspects à améliorer.

Au terme de ses entrevues avec la direction et les employés et de son examen de la documentation pertinente, l’équipe de vérification a conclu 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 de 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 pour lesquels il y a de nombreux documents. Il vise aussi à aider à faire des avancées en vue de l'établissement d'un milieu sans papier.

L'équipe de vérification a aussi constaté que la formation sur Ringtail est fournie aux employés de la Section qui ont été identifiés comme ayant besoin d'accéder directement au système Ringtail. La Section d'Ottawa de SDF est chargée d'identifier les employés qui ont besoin de formation, alors que le Centre d'appui au contentieux est chargé d'informer les utilisateurs de Ringtail de la présentation prochaine de séances de formation, y compris de cours de perfectionnement. Des séances de formation sur Ringtail seront offertes par le Ministère régulièrement tous les deux mois et c'est le Centre d'appui au contentieux qui les gère.

On nous a dit qu'à la Section d'Ottawa des SDF, les parajuristes en particulier ont besoin d'une formation additionnelle sur l'utilisation de Ringtail. Les parajuristes et les avocats nous ont appris que les avocats comptent davantage sur le système Ringtail pour gérer les documents juridiques, car Ringtail est un très bon outil de gestion des documents, accessible lorsqu'une connexion Internet sécurisée existe. À mesure qu'augmente le nombre d'avocats qui utilisent Ringtail, les parajuristes auront besoin de plus de connaissances et de compétences pour utiliser ce système.

La haute direction du Portefeuille des SDF a informé l'équipe de vérification qu'il est prévu qu'une formation sur le système Ringtail expressément adaptée aux besoins des divers groupes d'employés (p. ex. les avocats, les parajuristes, les assistants juridiques) sera donnée à tous les employés du Portefeuille au début de l'automne de 2010.

Les employés des SDF – Section d’Ottawa 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 – Section d’Ottawa 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 entrevues avec les employés de la Section d’Ottawa nous ont indiqué 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 d’Ottawa satisfait à l’exigence du Ministère en matière de perfectionnement professionnel et que les employés des SDF – Section d’Ottawa ont préparé leur PAI de façon satisfaisante.

Les adjoints administratifs des SDF – Section d’Ottawa ont besoin d’une formation additionnelle sur les outils logiciels pour exercer leurs responsabilités administratives financières.

Les employés de soutien ont besoin d’une formation appropriée pour aider efficacement la direction.

Les adjoints administratifs des SDF – Section d’Ottawa ont dit à l’équipe de vérification que la direction favorise un environnement axé sur l’apprentissage continu, mais qu’eux-mêmes ont besoin d’une formation additionnelle pour assumer leurs responsabilités administratives financières.

On nous a dit que des séances d'information sur la gestion financière sont offertes aux adjoints administratifs tout au long de l'année. Mais les adjoints administratifs des SDF – Section d'Ottawa nous ont indiqué que ces séances sont peu fréquentes et offertes au besoin, lorsque de nouveaux systèmes ou de nouvelles applications sont établis dans tout le Ministère [p. ex. des mises à jour du Système intégré des finances et du matériel (SIFM) ou du Système de gestion des salaires (SGS)]. Les adjoints administratifs ont ajouté qu'ils rempliraient plus efficacement leurs fonctions administratives financières s'ils recevaient une formation plus pertinente sur les outils logiciels qu'ils doivent utiliser pour s'acquitter de leurs fonctions (p. ex. Excel, PowerPoint).

En se basant sur ses entrevues avec le directeur et le directeur adjoint des SDF – Section d'Ottawa, l'équipe de vérification a conclu que la direction n'est pas au courant du besoin des adjoints administratifs d'une formation additionnelle sur la gestion financière.

Recommandation et réponse de la direction

4. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d'Ottawa veille à ce qu'une formation sur certains outils logiciels soit fournie aux adjoints administratifs pour les aider à exercer leurs responsabilités administratives financières. (faible risque)

D'accord. Le directeur, SDF – Section d'Ottawa, veillera à ce qu'on offre aux adjoints administratifs la formation relative aux logiciels qui les aidera à remplir leurs responsabilités administratives de nature financière, notamment : SIFM (Système intégré des finances et du matériel); OPS (Outil de prévisions salariales); Excel. Date d'échéance : le 31 décembre 2011.

3.5 Modalités de travail flexibles

Aux SDF – Section d'Ottawa, 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.

Aux SDF – Section d'Ottawa, nous avons constaté que les modalités de travail flexibles sont utilisées 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 – Section d'Ottawa.

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 Section d'Ottawa. 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. Aux SDF – Section d'Ottawa, il est prévu que les congés acquis sont pris un jour précis de la semaine, toutes les deux à quatre semaines, compte tenu des besoins opérationnels. 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. Les congés acquis ne peuvent être accumulés pour être pris consécutivement plus tard. Nous avons constaté que la mise en œuvre des congés acquis est adaptée aux exigences et aux besoins des SDF – Section d'Ottawa.

Dans l'ensemble, nous avons conclu qu'aux SDF – Section d'Ottawa, on 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 – Section d'Ottawa.

3.6 Modèle de la pratique du droit

Le Portefeuille a présenté une demande à l'équipe des SM pour l'embauche d'avocats principaux qui seraient chargés de nouveaux dossiers juridiques 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 consultations avec les employés et la direction des SDF – Section d'Ottawa, 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 réduire ce défi, la direction nous a dit que les recruteurs des SDF – Section d'Ottawa 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.

Le directeur et le directeur adjoint des SDF – Section d'Ottawa ont 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 – Section d'Ottawa 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. 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.

3.7 Guide des procédures

Le personnel administratif des SDF – Section d'Ottawa 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 mécanismes en place 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 guides des procédures officiels expressément pour les SDF afin d'aider le personnel administratif à exercer les fonctions qui lui sont attribuées. Mais le personnel administratif nous a dit qu'il y avait un nombre suffisant de guides ministériels et de documents d'orientation du SCT qui pouvaient être consultés lorsque le personnel administratif fait face à des situations nouvelles. Des guides plus officiels rédigés expressément pour les SDF pourraient aider le personnel administratif de la Section d'Ottawa, mais l'équipe de vérification a conclu que la proximité physique des SDF – Section d'Ottawa, de la Section de gestion des activités du Portefeuille et de la Direction générale du dirigeant principal des finances du Ministère permet au personnel administratif des SDF – Section d'Ottawa de s'adresser directement aux personnes compétentes pour recevoir des conseils et des directives lorsqu'il en a besoin. 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 particulières aux SDF.

Nous sommes d'avis que pour exercer leurs fonctions, les ressources administratives des SDF – Section d'Ottawa disposent de règles à suivre adéquates.

3.8 Administration des ressources financières

Aux SDF – Section d'Ottawa, l'administration des ressources financières est adéquate.

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

La Section d'Ottawa des SDF travaille en collaboration avec la Section de gestion des activités du Portefeuille à surveiller et à administrer les ressources financières de la Section d'Ottawa et à veiller à ce que cette administration soit conforme aux politiques et aux procédures financières.

L'équipe de vérification a conclu que la Section d'Ottawa communiquait régulièrement avec la Section de gestion des activités du Portefeuille au sujet de l'affectation des ressources financières à la Section d'Ottawa. La direction des SDF – Section d'Ottawa nous ont indiqué qu'elle était satisfaite du niveau et du calendrier récents des affectations initiales des ressources reçues du Portefeuille des SDF. Elle a aussi dit à l'équipe de vérification qu'elle était constamment informée des affectations budgétaires définitives.

La direction des SDF – Section d'Ottawa prépare et examine régulièrement les rapports financiers du SIFM et du SGS. Ce faisant, le directeur a la responsabilité de déterminer les écarts importants entre les attentes de la direction et les résultats décrits dans les rapports.

Nous sommes d'avis que l'administration financière des ressources est satisfaisante aux SDF – Section d'Ottawa.

Les activités de suivi des ressources financières et de répartition des dépenses sont appropriées aux SDF – Section d'Ottawa.

Le personnel administratif prépare tous les mois des rapports SAP pour présenter à la haute direction une vue d'ensemble de la situation financière des deux centres de coûts des SDF – Section d'Ottawa. Ces rapports sont produits par le module SIFM (pour tout le Ministère) et l'accès aux rapports est basé sur les autorisations accordées au sujet des dossiers. Les données incluses dans les rapports sont sécurisées au moyen de mesures de sécurité prises par le système.

Nos entrevues et notre examen de la documentation nous ont permis de conclure que le personnel administratif des SDF – Section d'Ottawa examinait 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 d'Ottawa. L'équipe de vérification a également conclu que le directeur et le directeur adjoint rencontraient régulièrement le directeur de la Section de gestion des activités du Portefeuille pour discuter des principaux comptes du grand livre général (p. ex. voyages et formation), où les risques d'erreurs étaient courants à cause du grand nombre d'opérations financières traitées par l'entremise des comptes. Ces réunions aident à assurer que le codage des dépenses est adéquat et à valider toutes les dépenses imputées aux SDF – Section d'Ottawa.

Nous sommes d'avis qu'il y a un niveau adéquat de surveillance des ressources financières et des dépenses relatives aux SDF – Section d'Ottawa.

3.9 Contrôle et protection des principaux biens

Le contrôle et la protection des principaux biens des SDF – Section d'Ottawa sont adéquats.

Le contrôle et la protection adéquats des principaux biens utilisés au cours d'une activité est un aspect essentiel de la gestion. Des mesures appropriées 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 consultations avec des membres de la direction et des employés principaux des SDF – Section d’Ottawa 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 constaté que l’accès physique à l’immeuble des SDF – Section d’Ottawa est restreint. Seuls les détenteurs d’un laissez-passer valide de sécurité délivré par la Banque du Canada sont autorisés à entrer dans l’immeuble. 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 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 du Portefeuille des SDF. 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. Avant la réception initiale d’un bien, les responsables de l’administration du contrat et des relations avec les fournisseurs du ministère y apposent un autocollant de localisation et saisissent l’information pertinente dans une base de données d’inventaire centralisée. Ces renseignements sont utilisés pour vérifier quels biens possède un employé lorsqu’il quitte la section.

Nous sommes d’avis que la Section d’Ottawa des SDF a mis en place des processus et des procédures suffisants 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 – Section d’Ottawa 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. 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.

Tous les gestionnaires et tous les employés des SDF – Section d’Ottawa nous ont indiqué 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.

La haute direction des SDF – Section d'Ottawa nous a indiqué 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

5. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d'Ottawa, 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 – Section d'Ottawa collaboreront avec le Bureau de la SPGA du Portefeuille des SDF qui assume la responsabilité du site intranet du Sentier fiscal. Le Portefeuille travaillera aussi en étroite collaboration avec la Direction de la gestion de la pratique du droit en vue d'intégrer, dans *Justipedia*, de la composante de la gestion du savoir du Sentier fiscal. Date d'échéance : D'ici la fin de l'année (2011), à la discrétion des responsables 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 – Section d'Ottawa.

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.

Aux SDF – Section d'Ottawa, comme dans l'ensemble du Ministère, tous les avocats et parajuristes doivent enregistrer le temps qu'ils consacrent aux 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 – Section d'Ottawa a été modifiée et adaptée aux besoins du Portefeuille des SDF.

La haute direction des SDF – Section d'Ottawa 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 la haute direction des SDF – Section d'Ottawa, nous avons conclu qu'iCase était un système d'information complet qui saisissait 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 des rapports réguliers et utiles pour la haute direction des SDF – Section d'Ottawa. On nous a dit 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. L'équipe de vérification a également appris que la direction était d'avis que l'utilité de ces rapports résultait directement de la saisie de l'information sur la comptabilisation du temps par les employés des SDF, opportunément et exactement.

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

5. OBSERVATIONS – CONFORMITÉ AVEC LES PRINCIPALES LOIS

5.1 Conformité avec les principales lois et les politiques connexes

La Section d'Ottawa des SDF 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 – Section d'Ottawa 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 Section d'Ottawa, 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 Section de la gestion des activités effectue 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.

L'équipe de vérification a également constaté que le personnel des SDF – Section d'Ottawa 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 constaté que les réunions se déroulaient dans les deux langues. Nous avons également appris que le Livre vert (dont il a déjà été question dans ce rapport) contenait un plan de dotation qui fixait des exigences détaillées au sujet du niveau de bilinguisme de tous les employés des SDF – Section d'Ottawa. Les personnes interrogées n'ont pas signalé de problèmes à l'équipe de vérification au sujet du bilinguisme.

Nous sommes d'avis que des mesures satisfaisantes ont été prises aux SDF – Section d'Ottawa 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

Aux SDF – Section d’Ottawa, la gestion des risques juridiques est adéquate.

La détermination et la gestion des risques sont cruciaux 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 complété avec succès.

Le SPGA associé (évaluation fiscale), Portefeuille des SDF, reçoit les avis d’appel directement de la Cour canadienne de l’impôt au sujet de dossiers de procédure générale, doit leur attribuer un niveau de risque initial et un niveau de complexité et assigner chaque dossier à une section régionale des SDF. Cette évaluation initiale 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 aux SDF – Section d’Ottawa, le directeur et le directeur adjoint ont la responsabilité d’évaluer plus en profondeur les risques et les répercussions connexes et d’assigner le dossier au conseiller juridique. Lorsque le directeur n’est pas d’accord avec l’évaluation des risques et les répercussions connexes, il en discute avec le SPGA associé. Autrement, le dossier demeure assigné à l’avocat choisi pour qu’il entreprenne le travail.

On attribue à chaque dossier une évaluation du risque (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. La direction doit donner son approbation avant que des travaux soient entrepris dans tous les dossiers auxquels on a attribué un niveau de risque de

7, 8 ou 9. Ces dossiers font l'objet d'une surveillance étroite par le directeur et le directeur adjoint des SDF – Section d'Ottawa et le bureau du SPGA. 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.

En se basant sur ses entrevues avec les employés des SDF – Section d'Ottawa et la haute direction de l'ARC et sur son examen de la documentation, l'équipe de vérification a conclu que la gestion des risques était effectuée comme il se doit par le personnel des SDF – Section d'Ottawa au cours de réunions régulières avec l'ARC et de discussions informelles fréquentes. Le personnel des SDF – Section d'Ottawa assure une surveillance continue et compare les rapports sur les risques avec l'ARC et assiste à des réunions semestrielles avec l'ARC pour examiner les dossiers à risque élevé. L'équipe de vérification a aussi été informée que le directeur des SDF – Section d'Ottawa 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 que les SDF – Section d'Ottawa ont en place un processus satisfaisant pour déterminer, évaluer et surveiller les risques.

6.2 Gestion des dossiers juridiques

Aux SDF – Section d'Ottawa, 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 efficaces pour satisfaire aux besoins des clients et aux avocats d'avoir gain de cause au cours des procédures judiciaires.

Aux SDF – Section d'Ottawa, 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 du Portefeuille des SDF 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 le 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 des administrateurs d'iCase prépare des rapports périodiques par l'entremise d'iCase sur les dossiers dont les données sont saisies dans le système. La haute direction des SDF – Section d'Ottawa 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 à la Section d'Ottawa. La haute direction des SDF – Section d'Ottawa nous a dit que cette section respectait régulièrement les délais de présentation fixés par les tribunaux.

L'équipe de vérification a effectué une visite virtuelle de haut niveau d'iCase avec le sous-ministre adjoint associé. Elle a observé une piste de vérification appropriée comprenant les approbations finales de la haute direction et les dates correspondantes permettant d'appuyer la gestion efficace des dossiers des clients. Ses entrevues avec le personnel de l'ARC et sa visite virtuelle d'iCase a permis à l'équipe de vérification de se rendre compte que les délais de présentation étaient respectés et que les dossiers juridiques étaient gérés de façon satisfaisante.

La haute direction de l'ARC a dit à l'équipe de vérification que l'ARC était satisfaite de la gestion des dossiers juridiques par les SDF – Section d'Ottawa. 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 – Section d'Ottawa pour gérer et administrer les dossiers juridiques et que les mécanismes mis en place fonctionnent de façon satisfaisante.

6.3 Prévisions au sujet de la demande de services juridiques

Aux SDF – Section d’Ottawa, on prévoit adéquatement la demande de travail juridique.

Les prévisions au sujet de la future charge de travail sont cruciales pour gérer efficacement les activités juridiques.

La Section d’Ottawa des SDF mène principale des poursuites relatives aux décisions de l’ARC en matière d’impôt. La fonction du contentieux était de nature essentiellement réactive, il est donc difficile de faire des prévisions au sujet des futures demandes de services juridiques au SDF. Au cours de nos entrevues avec la direction des SDF – Section d’Ottawa et de l’ARC et de notre examen de la documentation, nous avons constaté que dans cette section, on cherchait à déterminer la future demande de services juridiques dans la mesure du possible. Des réunions officielles étaient organisées régulièrement entre les employés de l’ARC et des SDF – Section d’Ottawa 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 Section d’Ottawa nous a confirmé que l’ARC tenait régulièrement la Section d’Ottawa 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 d’Ottawa des SDF 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.

Le personnel des SDF – Section d'Ottawa 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. Des versions provisoires de documents sont souvent envoyées à d'autres portefeuilles pour obtenir leurs commentaires et leurs directives au sujet de précédents judiciaires récents et de développements dans le domaine de l'expertise juridique d'un portefeuille. La direction des SDF – Section d'Ottawa utilise également les voies non officielles de communication avec les autres portefeuilles du Ministère, le plus souvent pour discuter de questions comme les ressources humaines et le financement.

De plus, les employés des SDF – Section d'Ottawa a membres de divers comités régionaux et du Portefeuille disposent de nombreux mécanismes de communication suffisants avec les autres bureaux régionaux et les secteurs de l'administration centrale.

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

7.2 Ministère client

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 suffisantes et opportunes avec les clients permettent l'échange efficace d'information entre les parties et la prise de mesures valables et opportunes.

Nos entrevues avec les employés des SDF – Section d'Ottawa et de l'ARC nous ont permis de constater qu'il y a des communications permanentes par l'intermédiaire des réunions régulières de comités. Les SDF – Section d'Ottawa et l'ARC ont créé un comité mixte de gestion des risques qui se réunit semestriellement pour discuter des questions concernant les 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. Le directeur et le directeur adjoint des SDF – Section d'Ottawa, le SPGA et les SPGA associés rencontrent des représentants de l'ARC toutes les deux semaines pour discuter des affaires courantes et de toute autre question. Il existe également un comité mixte des décisions défavorables, dont sont membres les SPGA associés et le sous-commissaire de l'ARC. Ce comité discute des questions et des décisions ayant trait aux appels dans les dossiers dont s'occupe la Section d'Ottawa et d'autres sections régionales des SDF. Le SPGA et le SPGA associé ont informé l'équipe de vérification qu'ils sont d'avis que ces comités sont efficaces et traitent de tous les domaines des activités des SDF, et donnent des directives et un leadership suffisants aux sections régionales, notamment à la Section d'Ottawa.

Chacun des nombreux comités en place avait son but, ses objectifs et ses résultats attendus propres; des employés des SDF – Section d'Ottawa en étaient membres et participaient directement aux activités de ces comités; nous avons conclu que ces comités augmentaient 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 – Section d'Ottawa.

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, nous avons constaté que la haute direction des SDF – Section d'Ottawa communiquait constamment avec ce client au sujet des charges de travail actuelle et future. La haute direction des SDF – Section d'Ottawa 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 – Section d'Ottawa tenait l'ARC bien au courant du cheminement de chaque dossier et que tout problème était résolu opportunément et avec efficacité. Au cours de l'année, des réunions régulières et suivies étaient organisées entre l'ARC et les SDF – Section d'Ottawa, 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 – Section d'Ottawa 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 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 Portefeuille des SDF, mais les rétroactions portaient sur les niveaux de service de tout le Portefeuille, notamment des SDF –

Section d'Ottawa. 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 avons constaté que l'ARC était satisfaite du niveau de service fourni par les SDF – Section d'Ottawa.

9. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

- 1. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d’Ottawa prépare le plan d’activités qui énonce les objectifs précis de la Section d’Ottawa. (faible risque).....5**

D’accord. Les SDF – Section d’Ottawa élaboreront un plan d’affaires en vue d’officialiser ses objectifs relatifs à la prestation de services juridiques de qualité à l’Agence du revenu du Canada et à la capacité de l’organisation d’assumer sa charge de travail actuelle et future. Date d’échéance : D’ici la fin de l’année fiscale, la Section d’Ottawa élaborera un plan d’affaires de manière simultanée avec celui du Portefeuille des SDF. Ce plan sera mis à jour annuellement.

- 2. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d’Ottawa veille à ce qu’un plan officiel de la relève des SDF soit élaboré et mis à jour régulièrement. (risque moyen).....10**

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

- 3. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d’Ottawa procède à un examen de son organisation pour établir quel serait le nombre approprié des ressources administratives. (risque moyen).....12**

D’accord. Les SDF – Section d’Ottawa ont entrepris un examen de l’organisation visant à déterminer les ressources nécessaires pour remplir adéquatement ses responsabilités dans les secteurs suivants : finances; ressources humaines; administration; gestion de bureau. Date d’échéance : le 31 décembre 2011.

- 4. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d’Ottawa veille à ce qu’une formation sur certains outils logiciels soit fournie aux adjoints administratifs pour les aider à exercer leurs responsabilités administratives financières. (faible risque)15**

D’accord. Le directeur, SDF – Section d’Ottawa, veillera à ce qu’on offre aux adjoints administratifs la formation relative aux logiciels qui les aidera à remplir leurs responsabilités administratives de nature financière, notamment : SIFM (Système intégré des finances et du matériel); OPS (Outil de prévisions salariales); Excel. Date d’échéance : le 31 décembre 2011.

- 5. Il est recommandé que le directeur des SDF – Section d’Ottawa, conjointement avec le SPGA, Portefeuille des SDF, détermine des options appropriées pour améliorer la fonction de recherche du Sentier fiscal. (risque moyen).....22**

D’accord. Les SDF – Section d’Ottawa collaboreront avec le Bureau de la SPGA du Portefeuille des SDF qui assume la responsabilité du site intranet du Sentier fiscal. Le Portefeuille travaillera aussi en étroite collaboration avec la Direction de la gestion de la pratique du droit en vue d’intégrer, dans *Justipedia*, de la composante de la gestion du savoir du Sentier fiscal. Date d’échéance : D’ici la fin de l’année (2011), à la discrétion des responsables 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'entrevues 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 – Section d'Ottawa
 - 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,
- texte de l'exposé sur le contentieux des affaires civiles présenté au client,
- listes des cours de formation offerts par le client.

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

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.