SERVING CANADIANS
AU SERVICE DES CANADIENS

# Justice Canada

## Audit de la gestion de la demande

*Rapport d'audit présenté au Comité ministériel de vérification*

Services d'audit interne

*Approuvé par le sous-ministre durant la réunion du Comité ministériel de vérification du 5 juillet 2016*

Department of Justice Canada
Ministère de la Justice Canada
Canada

Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales, et cela sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit;

d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et le nom de l'organisation qui en est l'auteur;

d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite du ministère de la Justice du Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le ministère de la Justice du Canada à l'adresse www.justice.gc.ca.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada
représentée par le ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2016

ISBN 978-0-660-06221-1

No de cat. J2-430/2016F-PDF

# Table des matières


1. Sommaire ..... 1
   Introduction ..... 1
   Points Forts ..... 1
   Points à améliorer ..... 2
   Opinion d'audit et conclusion ..... 2
   Réponse de la direction ..... 3
2. Énoncé de conformité ..... 3
3. Remerciements ..... 3
4. Contexte ..... 4
5. Objectifs de l'audit ..... 6
6. Portée de l'audit ..... 6
7. Approche de l'audit ..... 7
8. Constatations, recommandations et plan d'action de la gestion ..... 7
   8.2.1 Gouvernance ..... 10
   8.2.2 Processus et contrôles de gestion de la demande pour les SJM ..... 12
9. Opinion d'audit ..... 18

Annexe A – Critères d'audit ..... 19

Annexe B – Clauses de l'addenda ..... 20

# 1. Sommaire

***Introduction***

Le ministère de la Justice Canada (Justice) fournit des services juridiques aux ministères et aux organismes du gouvernement fédéral partout au Canada. La croissance soutenue de la demande pour ces services, et des coûts qui y sont associés, ont mené Justice à entreprendre en 2014 un examen des services juridiques et à s'engager à plafonner le coût total des services juridiques du gouvernement du Canada à 499,8 M$ annuellement.[1] Grâce à l'Examen des services juridiques, Justice, en partenariat avec ses ministères et organismes clients (ministères partenaires), a lancé une série de mesures visant à améliorer la productivité, l'efficacité sur le plan des coûts et l'excellence de ses opérations.

L'Initiative de la gestion de la demande (IGD) était l'une des quatre mesures à l'appui de l'engagement formulé des suites de l'Examen des services juridiques visant à « redéfinir le partenariat entre le ministère de la Justice et ses clients ». Au titre de l'IGD, Justice a cherché à gérer la demande de services juridiques par les moyens suivants :

1. collaborer avec les ministères partenaires pour cerner les travaux à faibles risques et à faible priorité n'exigeant aucun soutien juridique consultatif;
2. améliorer l'utilisation d'outils pour faciliter le filtrage, le tri, l'aiguillage et le règlement des demandes de services juridiques.

Dans l'objectif de poursuivre le processus de l'Examen des services juridiques et de l'IGD, qui seront achevés en mars 2017, l'équipe de la haute direction de Justice a indiqué qu'il faut poursuivre les efforts visant à gérer la demande afin de garantir que les services juridiques demeurent financièrement viables à long terme. Dans sa vision pour 2020 – l'Équipe juridique du Canada – Justice s'est donné pour objectif de collaborer avec ses clients comme avec des partenaires au moyen de discussions continues afin de définir l'excellence et de cerner les priorités.

La réalisation de cette vision exigera un changement dans la façon dont Justice mène ses activités, puisqu'elle passera d'un modèle de service à la clientèle traditionnel à un partenariat avec des ministères et des organismes. Ce partenariat exige que toutes les parties travaillent ensemble pour contenir les coûts des services juridiques et répondre aux besoins en matière des services juridiques du gouvernement.

***Points Forts***

Le Ministère a bien progressé dans la réalisation des livrables de l'IGD :

- Des accords officiels ont été conclus avec 44 des 45 ministères partenaires pour cerner les travaux à faibles risques et à faible priorité n'exigeant aucun soutien juridique consultatif;

[1] Le plafond de 499,8 M$ est en vigueur à compter du 1er avril 2016.

- un répertoire d'outils et de stratégies pour gérer la demande a été créé et des travaux sont en cours pour recueillir les outils et les mettre à la disposition des services juridiques ministériels (SJM);
- les objectifs de réduction d'équivalents temps plein (ETP) ont été atteints.

Les chefs des SJM démontrent une solide compréhension des efforts visant à gérer la demande et les appuient. Le processus de négociation des accords a mis l'accent sur la nécessité de gérer la demande, et a jeté les bases d'un engagement continu avec les ministères partenaires pour la réalisation de ces activités.

***Points à améliorer***

Bien que les SJM progressent dans la mise en œuvre des processus et des contrôles pour appuyer la gestion de la demande, des points à améliorer ont été relevés. Les processus et les contrôles existants varient sur la forme et sur le fond, en partie en raison du fait que les attentes du Ministère relatives aux processus et aux contrôles n'ont pas été clairement définies et que les occasions de diffuser les pratiques exemplaires n'ont pas été officialisées. Les processus et les contrôles existants présentent également des différences dans leur exhaustivité et leur maturité, en partie en raison des pratiques de longue date établies entre les SJM et les ministères partenaires, et de l'intérêt variable des différents ministères partenaires à gérer les coûts des services juridiques.

D'autres consultations et précisions seront nécessaires pour définir des attentes ministérielles précises en matière de gestion de la demande après la fin de l'IGD, notamment pour l'établissement d'objectifs de contrôle et de jalons pour marquer les progrès. La diffusion des pratiques exemplaires pourrait également appuyer les efforts visant à améliorer les processus et les contrôles, et aider à cerner de nouvelles possibilités de gestion de la demande.

***Opinion d'audit et conclusion***

À mon avis, Justice a bien progressé depuis le lancement de l'IGD en 2014-2015 et est en bonne voie d'atteindre les livrables de l'IGD. Justice a établi ses addendas avec ses ministères partenaires, a dressé la liste des services qui ne seront plus offerts, et a atteint l'objectif de réduction de 25 ETP. Une liste d'outils et de stratégies visant à gérer la demande a été créée, et l'équipe de l'IGD travaille à assembler et à diffuser ces outils et ces stratégies avec les SJM.

L'IGD a établi une base solide en permettant à Justice de développer des mécanismes adéquats et continus pour collaborer avec ses ministères partenaires après l'achèvement de l'initiative en mars 2017. La création du Secteur des pratiques juridiques a permis à un nouvel organe de gouvernance d'aider le Conseil exécutif à définir, à communiquer et à réévaluer périodiquement les efforts constants visant à garantir la continuité du progrès et appuyer l'approche à plus long terme de Justice quant à la gestion de la demande. Pour réaliser d'autres progrès, il faudra établir clairement les attentes et l'orientation, améliorer la collaboration et la mise en commun de l'information entre les SJM et le Secteur des pratiques juridiques, et effectuer des examens périodiques du caractère

adéquat des protocoles d'entente et de leurs annexes/addendas, à l'appui de la gestion de la demande.

***Réponse de la direction***

La direction est en accord avec les constatations d'audit, a accepté les recommandations incluses dans ce rapport et a développé un plan d'action de la gestion pour y répondre. Le plan d'action de la gestion a été inclus dans ce rapport.

## 2. Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, l'audit est conforme aux *Normes de vérification interne du gouvernement du Canada*, tel qu'appuyé par les résultats du programme interne d'assurance de la qualité et de l'amélioration.

Soumis par :

| | |
|---|---|
| *Original signé par* | *5 juillet 2016* |
| Inanc Yazar, CPA CGA, CIA, CRMA<br>Dirigeante principale de la vérification<br>Ministère de la Justice Canada | Date |

## 3. Remerciements

La dirigeante principale de la vérification désire remercier l'équipe d'audit et les personnes qui ont contribué à cette mission, dont notamment les employés qui ont partagé leurs idées et commentaires dans le cadre de cet audit

## 4. Contexte

### *Autorité*

Les Services d'audit interne ont effectué cet audit conformément au Plan d'audit axé sur les risques de 2015-2016 du Ministère, lequel a été approuvé par le sous-ministre le 25 juin 2015.

### *Introduction*

Le ministère de la Justice Canada (Justice) fournit des services juridiques aux ministères et aux organismes du gouvernement fédéral partout au Canada. La croissance soutenue de la demande pour ces services, et des coûts qui y sont associés, ont mené Justice à entreprendre un examen des services juridiques en 2014 et à s'engager à plafonner le coût total des services juridiques du gouvernement du Canada à 499,8 M$ annuellement.[2] Grâce à l'Examen des services juridiques, Justice, en partenariat avec ses ministères et organismes clients (ministères partenaires), a lancé une série de mesures visant à améliorer la productivité, l'efficacité sur le plan des coûts et l'excellence de ses opérations.

### *Examen des services juridiques – Initiative de la gestion de la demande*

L'Examen des services juridiques a recensé des mesures particulières à mettre en œuvre en deux vagues pendant trois années, à partir du 1er avril 2014. Ces mesures visaient à réaliser des économies en réduisant la demande de services et en améliorant l'efficacité de la prestation des services. Les mesures ont été divisées en trois secteurs d'engagement, soit les suivants :

i. *Redéfinir le partenariat entre le ministère de la Justice et ses clients* – trouver le juste équilibre entre l'offre et la demande de services juridiques;
ii. *Simplifier l'organisation* – réduire les frais généraux/coûts indirects;
iii. *Gérer le rendement opérationnel* – améliorer la productivité et l'efficacité.

Le premier secteur d'engagement, « redéfinir le partenariat entre le ministère de la Justice et ses clients », incluait une initiative phare et trois autres mesures immédiates. L'une de ces mesures immédiates, l'Initiative de la gestion de la demande (IGD), a été considérée comme un élément essentiel pour la réduction des coûts. Cette initiative s'est concentrée sur deux activités principales (chacune incluant ses propres livrables) :

1. collaborer avec les ministères partenaires pour cerner les travaux à faibles risques et à faible priorité qui n'exigent aucun soutien juridique consultatif;
2. améliorer l'utilisation d'outils pour faciliter le filtrage, le tri, l'aiguillage et le règlement des demandes de services juridiques.

L'IGD devait se traduire par des économies des services votés totalisant 783 000 $ et des économies de 2,93 M$ en autorisation de crédit net, ce qui devait occasionner une réduction de 25 équivalents temps plein (ETP) d'ici 2016-2017. L'initiative devait aussi permettre de réaliser des économies de 2,25 M$ grâce à d'autres évitements de coûts d'ici 2016-2017.

[2] Le plafond de 499,8 M$ est en vigueur à compter du 1er avril 2016.

Trois coresponsables (la sous-ministre adjointe, Portefeuille des organismes centraux; la sous-ministre adjointe déléguée, Portefeuille du droit des affaires et du droit à caractère réglementaire; et la directrice générale régionale et avocate générale principale, région des Prairies) ont été chargées de superviser la mise en œuvre de l'IGD. Elles étaient appuyées par une petite équipe de l'IGD composée des cadres supérieurs au sein du Portefeuille des organismes centraux.

### *La gestion de la demande après l'IGD*

Pour s'assurer que les services juridiques restent viables sur le plan financier, Justice doit poursuivre ses efforts pour continuer à gérer la demande après l'achèvement de l'Examen des services juridiques et de l'IGD. Divers documents principaux stratégiques gouvernementaux et ministériels, ainsi que des communications du sous-ministre, reflètent l'importance de maintenir une approche à plus long terme à l'égard de la gestion de la demande de services juridiques.

L'Objectif 2020 du greffier du Conseil privé a permis de faire ressortir la nécessité que le gouvernement du Canada adopte une approche pangouvernementale pour améliorer la prestation de services et optimiser les ressources. Pour Justice, cette approche pangouvernementale suppose de collaborer avec les ministères clients comme avec des partenaires afin de concevoir des processus qui soutiennent la prestation des principaux services juridiques tout en cernant les services qui seraient plus adéquatement offerts autrement.

La réponse de Justice à l'Objectif 2020 – la vision de l'Équipe juridique du Canada pour 2020 – exige également des efforts continus pour gérer la demande de services juridiques. L'un de ses objectifs consiste à travailler avec les clients comme avec des partenaires au moyen de discussions continues afin de définir l'excellence et de cerner les priorités dans l'objectif de diminuer la demande et d'améliorer l'efficacité dans la prestation de services juridiques. Le sous-ministre a également souligné que pour atteindre l'excellence opérationnelle, Justice doit continuer à concevoir de nouveaux processus pour faciliter le filtrage, le tri, l'aiguillage et le règlement des demandes de services juridiques.[3]

La réalisation de cette vision exigera un changement dans la façon dont Justice mène ses activités puisqu'elle passera d'un modèle de service à la clientèle traditionnel à un partenariat avec des ministères. Ce partenariat suppose une collaboration entre toutes les parties pour contenir les coûts des services juridiques et répondre aux besoins en matière de services juridiques du gouvernement.

[3] Notes d'allocution du sous-ministre pour la séance de discussion ouverte de l'Équipe juridique du Canada, février 2015.

## 5. Objectifs de l'audit

L'audit avait pour objectifs d'établir si :

- les livrables de l'IGD ont été atteints (ou sont en voie de l'être);
- des mécanismes adéquats et continus sont en place pour assurer la continuité du progrès et appuyer l'approche pangouvernementale visant à freiner les coûts des services juridiques par une meilleure gestion de la demande de services juridiques.

## 6. Portée de l'audit

L'audit portait principalement sur les activités de gestion de la demande de Justice au cours des exercices 2014-2015 et 2015-2016. Plus précisément, il s'est concentré sur deux éléments d'enquête : 1) les livrables de l'IGD; et 2) la façon dont Justice se positionne pour continuer à gérer la demande une fois l'IGD terminée.

Le premier élément d'enquête était axé sur les livrables suivants pour l'IGD :

- établir des addendas avec les ministères partenaires pour cerner les travaux à faibles risques et à faible priorité qui n'exigent aucun soutien juridique consultatif;
- concevoir un répertoire commun d'outils pour faciliter le filtrage, le tri, l'aiguillage et le règlement des demandes de services juridiques.

Nous avons également examiné les progrès accomplis dans la réalisation des réductions prévues d'ETP et des économies des services votés connexes dans le cadre de l'IGD. Nous n'avons toutefois pas évalué si les économies prévues liées aux autorisations de crédit net et à l'évitement des coûts ont été atteintes. L'équipe ministérielle d'analytiques des affaires n'a pas terminé l'élaboration du processus d'évaluation de ces économies.

Le deuxième élément d'enquête de l'audit portait principalement sur les efforts déployés par Justice pour maintenir et soutenir la gestion de la demande à long terme. Ceci inclut les efforts pangouvernementaux continus déployés pour freiner le coût des services juridiques en réduisant le volume de demandes de services juridiques des ministères partenaires. Plus précisément, l'audit comprenait l'analyse des processus jusqu'à l'étape d'acceptation par Justice des services juridiques demandés par les ministères partenaires. Elle n'englobait toutefois pas les décisions de gestion relatives à la répartition des travaux ni aux efforts déployés pour améliorer l'efficacité du travail.

Enfin, l'audit n'a tenu compte que des efforts consentis pour gérer la demande au sein des services consultatifs. Bien que ces concepts s'appliquent aux secteurs d'activité des services législatifs et des services de contentieux, la plupart des efforts consentis par Justice à ce jour ont porté sur la gestion de la demande au sein des services consultatifs.

## 7. Approche de l'audit

Nous avons exécuté notre mandat conformément à la *Politique sur la vérification interne* et aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* du Conseil du Trésor. Les responsables de l'audit ont eu recours à diverses techniques, notamment à une évaluation des risques de l'entité auditée, à des entrevues auprès de parties prenantes, de même qu'à des examens et des analyses de la documentation et des informations.

Dans les phases de planification et de conduite de l'audit, nous avons mené des entrevues avec les coresponsables et les membres de l'équipe de l'IGD, le personnel du Bureau de gestion du changement de Justice, et le personnel du Secteur de la gestion et de la DPF. Nous avons examiné les principaux documents stratégiques gouvernementaux et ministériels associés à l'Examen des services juridiques; la documentation ministérielle, notamment les rapports d'analytiques des affaires, l'information sur les initiatives passées et présentes; les communications sur la réorganisation récente du Ministère; et les documents à l'appui de la mise en œuvre et de la surveillance de l'IGD, y compris les rapports à l'intention des organismes de surveillance. Nous avons analysé tous les addendas pour 2015-2016 signés par les ministères partenaires, ainsi que les addendas pour 2016-2017 qui étaient prêts au moment de l'audit.

Nous avons mené des entrevues avec certains chefs des SJM durant les phases de planification et de conduite de l'audit. Pour un échantillon discrétionnaire de SJM, nous avons obtenu et examiné des documents attestant leurs travaux de gestion de la demande et analysé leurs rapports relatifs aux outils et aux stratégies en place pour gérer la demande.

## 8. Constatations, recommandations et plan d'action de la gestion

Cette section contient les constatations et les recommandations qui découlent des travaux d'audit. L'audit s'est déroulé en fonction des éléments d'enquête et des critères d'audit recensés à la phase de planification, présentés à l'annexe A.

### 8.1 Initiative de la gestion de la demande

L'audit a porté sur le degré d'achèvement des livrables de l'IGD. Ces livrables incluaient l'établissement d'addendas avec les ministères partenaires afin de cerner les travaux à faibles risques et à faible priorité n'exigeant aucun soutien juridique consultatif, et l'élaboration d'un répertoire commun d'outils pour faciliter le filtrage, le tri, l'aiguillage et le règlement des demandes de services juridiques. En outre, nous avons examiné les progrès accomplis quant à la réduction prévue de 25 ETP dans le cadre de l'IGD.

| | |
|---|---|
| **Constatation** | Depuis le lancement de l'IGD en 2014-2015, Justice a bien progressé et est en voie d'atteindre les livrables de l'Initiative de la gestion de la demande. |
| **Lien vers** | Contrôles |

***Addenda aux protocoles d'entente***

Justice établit des protocoles d'entente (PE) sur plusieurs années avec ses ministères partenaires pour la prestation de services juridiques. Ces PE définissent les rôles et les responsabilités, les types de services juridiques fournis, le prix, les normes de service et l'approche de règlement des différends. En 2013-2014, cinq ministères et organismes ont travaillé avec Justice à ajouter des addendas à leur PE, à consigner les travaux à faibles risques et à faible priorité n'exigeant aucun soutien juridique consultatif. Ces addendas ont été établis dans le cadre des travaux initiaux de l'Examen des services juridiques, et sont entrés en vigueur le 1er avril 2014. Ils décrivent huit services juridiques communs qui ne seront plus fournis par Justice, sauf certaines exceptions (par ex., lorsque les dossiers présentent un risque juridique élevé).

En s'appuyant sur les leçons tirées du processus mené auprès des cinq premiers ministères partenaires, l'équipe de l'IGD était chargée de guider les SJM dans la création d'ententes sur les addenda avec tous les ministères partenaires qui seront à réexaminer et à renouveler annuellement. Des séances de consultation officielles ont eu lieu avec les chefs des SJM et avec de hauts fonctionnaires des ministères partenaires en janvier 2015 pour discuter des objectifs de l'IGD et des services juridiques devant être interrompus. Par la suite, les chefs des SJM ont poursuivi leurs consultations avec leurs ministères partenaires respectifs.

Nous avons constaté que ces efforts ont porté des fruits, débouchant sur la signature d'addendas pour 2015-2016 avec 39 des 40 ministères partenaires devant mettre en place de telles ententes. Tous les addendas établis pour 2015-2016 comprenaient les mêmes huit clauses obligatoires qui ont été incluses dans les accords signés avec les cinq ministères partenaires initiaux en 2014. Sept autres clauses facultatives ont été élaborées pour offrir de nouvelles possibilités de gestion de la demande en précisant d'autres services juridiques qui pourraient ne plus être assurés par Justice. Ces clauses facultatives pourraient être ajoutées à l'addenda en fonction des discussions et de la négociation entre Justice et ses ministères partenaires. Certaines de ces clauses facultatives ou la totalité d'entre elles ont été incluses dans 32 des addendas conclus pour 2015-2016. Les huit clauses obligatoires et les sept clauses facultatives de l'addenda sont présentées à l'annexe B.

En plus de ces clauses obligatoires et facultatives, les chefs des SJM étaient incités à travailler en collaboration avec chacun des ministères partenaires pour cerner les services juridiques propres à leur situation particulière qui pourraient être inclus dans leur addenda. Nous avons constaté que seuls deux addendas pour 2015-2016 incluaient de tels services supplémentaires dont la prestation sera interrompue. Toutefois, des travaux dont l'objectif était d'inciter les ministères partenaires à participer aux discussions visant à réexaminer et renouveler les addendas pour 2016-2017 étaient en cours au moment de l'audit. Ce processus donnera l'occasion de cerner de nouveaux services juridiques dont la prestation pourrait être interrompue.

### *Répertoire d'outils et de stratégies*

Nous avons constaté que des mesures adéquates ont été prises pour créer un répertoire commun d'outils pouvant être utilisés pour gérer la demande de services juridiques, et que des plans sont en place pour diffuser ces outils aux SJM. Au cours de 2014 et 2015, l'équipe de l'IGD a sondé les représentants des SJM des portefeuilles et le personnel des bureaux régionaux afin d'obtenir de l'information sur les outils et les stratégies qui pourraient être utilisés pour réduire la demande de services juridiques. Les données ont été compilées et classées dans un tableau d'outils et de stratégies qui a été distribué aux membres du Conseil exécutif à des fins de validation en septembre 2015 et d'achèvement en décembre 2015. En résumé, le tableau d'outils et de stratégies précise les mécanismes – ou les processus et les contrôles – à la disposition des SJM pour gérer la demande.

Bien que nous ayons constaté que le livrable de l'IGD visant la création d'un inventaire d'outils ait été atteint, l'équipe de l'IGD poursuit le processus de collecte des documents connexes à diffuser aux SJM. Nous avons noté que le maintien et la diffusion de ces outils et stratégies présenteraient des difficultés persistantes. Nos suggestions pour relever ces défis ont été communiquées dans une lettre distincte à l'intention de la direction.

### *Réduction des ETP*

L'Examen des services juridiques a prévu une réduction de 81 ETP rendue possible par plusieurs mesures dans trois secteurs d'engagement, y compris une réduction de 25 ETP correspondant à l'IGD. L'approche adoptée par le Secteur de la gestion et de la DPF visait à gérer les réductions d'ETP dans le cadre du processus de budgétisation. Ainsi, les réductions correspondant à un ajustement dans les niveaux de référence de Justice à la suite de l'Examen des services juridiques ont été appliquées au niveau du portefeuille. Les réductions d'ETP requises pour l'IGD ont été relevées en juillet 2015, et une réduction du budget des services votés (783 000 $) a été mise en œuvre en conséquence.

### *Surveillance de la mise en œuvre de l'IGD*

Nous avons constaté qu'une surveillance adéquate était en place pour suivre la réalisation des livrables de l'IGD (par ex., addendas signés, inventaire d'outils et de stratégies, compressions budgétaires conformes aux réductions d'ETP). Des rapports d'étape réguliers sur la mise en œuvre de l'IGD ont été préparés par l'équipe de l'IGD, examinés et évalués par le Bureau de gestion du changement de Justice, et présentés au Conseil exécutif. L'équipe de l'IGD prévoit également de sonder les chefs des SJM pour évaluer l'efficacité des addendas dans la réduction de la demande de services juridiques.

## 8.2 La gestion de la demande après l'IGD

L'engagement de Justice à plafonner les coûts annuels des services juridiques souligne l'importance d'une approche à plus long terme pour gérer la demande. Cette approche à plus long terme est aussi au centre de la vision pour 2020 de l'Équipe juridique du Canada. En s'appuyant sur l'IGD, Justice doit continuer de travailler avec les ministères partenaires pour cerner et mettre en place de nouvelles solutions pour gérer la demande.

Pour cette raison, l'audit a évalué si des processus et des contrôles adéquats et continus sont en place pour maintenir les progrès réalisés et soutenir l'adoption d'une approche pangouvernementale visant à freiner les coûts des services juridiques par une meilleure gestion de la demande de services juridiques.

### 8.2.1 Gouvernance

L'audit a évalué la présence d'une structure de gouvernance efficace pour maintenir et soutenir la gestion de la demande après l'IGD. On a évalué si la reddition de comptes, les rôles et les responsabilités sont définis et compris, si les objectifs de gestion de la demande sont définis et communiqués et si un suivi adéquat de l'efficacité des activités de gestion de la demande est effectué.

| | |
|---|---|
| **Constatation** | La reddition de comptes, les rôles et les responsabilités sont définis et compris. Cependant, les cadres supérieurs doivent communiquer clairement leurs attentes et l'orientation pour assurer la continuité du progrès relatif à la gestion de la demande et le soutenir.<br><br>Un nouvel organe de gouvernance, le Secteur des pratiques juridiques, a été créé pour assurer uniformité, efficience et innovation. Le Secteur est bien positionné pour aider le Conseil exécutif à définir, à communiquer et à réévaluer périodiquement les efforts constants pour assurer la continuité du progrès et appuyer l'approche à plus long terme de Justice quant à la gestion de la demande.<br><br>Bien qu'un cadre formel d'évaluation du rendement n'ait pas encore été établi, Justice a amélioré sa capacité à assurer le suivi des activités courantes de gestion de la demande. |
| **Lien vers** | Gouvernance |

Les chefs des SJM démontrent une excellente compréhension de l'importance de la gestion de la demande ainsi que de leur rôle et de leurs responsabilités dans la redéfinition du partenariat entre le ministère de la Justice et ses clients. Ils ont aussi reconnu la nécessité de poursuivre les efforts pour gérer la demande après l'IGD, tel qu'établi dans Objectif 2020 et la vision de l'Équipe juridique du Canada. Nous avons toutefois remarqué que plus de consultations et de clarifications

seront nécessaires pour définir les attentes ministérielles particulières relatives à la gestion de la demande après l'IGD, y compris des objectifs de contrôle et des jalons.

Aux niveaux supérieurs, les objectifs stratégiques pour la gestion de la demande sont clairs, mais les cadres supérieurs doivent donner des directives supplémentaires en tenant compte de :

- l'intérêt variable des différents ministères partenaires à gérer les coûts des services juridiques;
- l'important changement de culture requis tant au sein de Justice que dans les ministères partenaires pour mettre en place des processus et des contrôles pour gérer la demande;
- la nécessité de considérer les coûts et les avantages du renforcement des processus et des contrôles pour la gestion de la demande;
- la nécessité d'équilibrer les activités de gestion de la demande et celles appuyant de nombreux autres objectifs stratégiques et opérationnels qui sont tout aussi importants.

L'IGD a été un succès, en partie parce que l'orientation et les attentes étaient clairement définies. De même, l'orientation et les attentes des cadres supérieurs quant à la gestion de la demande après l'IGD devront elles aussi être clairement définies. Tandis que le mandat des coresponsables de l'IGD prendra fin en 2016-17, le Secteur des pratiques juridiques (SPJ) est bien placé pour prendre la relève. En avril 2016, le SPJ a été créé pour assurer l'uniformité, l'efficience et l'innovation dans les pratiques de l'organisation. Il est chargé de développer des politiques, des directives et des normes opérationnelles pour la pratique du droit et la prestation des services juridiques.[4]

***Mesure et surveillance du rendement***

L'audit a aussi examiné le cadre d'évaluation du rendement en place pour faire le suivi des efforts de gestion de la demande après l'IGD. Bien qu'un cadre formel n'a pas encore été établi, et n'est pas immédiatement requis puisque l'IGD se poursuivra en 2016-2017, Justice a tout de même amélioré sa capacité à assurer un suivi des activités courantes de gestion de la demande. Nous reconnaissons que le suivi de la gestion de la demande représente un défi considérable en raison de la disponibilité restreinte des données. Cependant, des attentes claires et des jalons doivent être établis avant que des outils de mesure du rendement appropriés puissent être déterminés.

Une fois mises en place, les mesures prises dans le cadre de plusieurs initiatives ministérielles pour améliorer les pratiques de gestion des dossiers devraient avoir pour résultat une amélioration de la qualité des données et de la capacité de Justice à mesurer l'impact des activités de gestion de la demande. L'une de ces initiatives est un nouveau protocole ministériel d'ouverture et de fermeture des dossiers (dans le cadre de l'initiative « Une affaire, un dossier ») visant à corriger le manque d'uniformité dans les pratiques du ministère de la Justice, particulièrement en ce qui a trait aux dossiers de consultation. Une autre initiative a pour objectif d'améliorer l'exactitude de la déclaration du temps en fournissant une liste plus exhaustive des activités consultatives. Enfin, un groupe de travail a été créé pour élaborer une nouvelle approche type pour établir la complexité juridique d'un dossier.

[4] Annonce sur les changements à la structure organisationnelle du Ministère, février 2016.

L'information améliorée obtenue grâce à ces initiatives ne fournira pas de mesures directes de la demande de services juridiques, mais elle permettra de mesurer les données indirectes, comme le temps consacré aux dossiers à faibles risques et peu complexes. Cette information sera utile au SPJ et au Conseil exécutif pour l'établissement d'attentes claires relatives aux activités de gestion de la demande pour l'avenir.

| Recommandation 1 | Réponse et plan d'action de la gestion |
|---|---|
| R-1 Le Secteur des pratiques juridiques, avec le soutien et l'orientation du Conseil exécutif, devrait définir, communiquer et réévaluer périodiquement les attentes et l'orientation ministérielles concernant la gestion de la demande au-delà de mars 2017. | 1) Le SPJ appuiera le CE pour déterminer les orientations ministérielles et les résultats attendus pour ce qui est de la gestion de la demande, et pour élaborer des produits de communication connexes.<br>2) Le SPJ collaborera avec d'autres secteurs pour développer des outils visant à aider les SMA et le SPGA à assumer leurs responsabilités en matière de gestion de la demande afin de veiller à ce que les ressources juridiques soient utilisées là où elles sont le plus utiles.<br>3) Le SPJ appuiera le Conseil exécutif pour évaluer de nouveau les orientations relatives à la gestion de la demande, au besoin. |
| **Bureau de première responsabilité** | Secteur des pratiques juridiques |
| **Date d'échéance** | Juillet 2017 |

### 8.2.2 Processus et contrôles de gestion de la demande pour les SJM

Dans le cadre de la vision pour 2020 de l'Équipe juridique du Canada, pour atteindre l'excellence, Justice doit continuer à développer de nouveaux processus pour aider à filtrer, trier, aiguiller et régler les demandes de services juridiques. Ainsi, l'audit a examiné si des processus et des contrôles adéquats étaient en place pour permettre aux SJM de gérer la demande de services juridiques. Précisément, nous avons examiné les processus et les contrôles qui :

- favorisent la collaboration avec les ministères partenaires et permettent de définir et de mettre en œuvre des occasions de gérer la demande;
- permettent la compréhension et la réévaluation périodique des priorités des ministères partenaires;
- permettent le filtrage des demandes de services juridiques.

Nous avons aussi évalué s'il existait au sein de Justice des mécanismes qui permettent de recueillir et de diffuser à tous les SJM de nouvelles solutions et pratiques exemplaires pour gérer la demande.

| | |
|---|---|
| **Constatation** | Les SJM font des progrès dans la mise en œuvre des processus et des contrôles à l'appui de la gestion de la demande. Même s'il est possible de faire mieux, il ne semble pas que tous les SJM aient besoin des mêmes processus et contrôles pour gérer efficacement la demande, ni de mettre en place tous les processus et contrôles disponibles pour être en mesure de gérer efficacement la demande. Une fois que l'orientation ministérielle a été définie pour la gestion de la demande au-delà de 2017 (recommandation 1), pour aller de l'avant et améliorer les processus et les contrôles existants de gestion de la demande, des mécanismes seront nécessaires pour favoriser la discussion entre le SPJ et les SJM en ce qui a trait aux nouvelles possibilités, aux problèmes et aux pratiques exemplaires qui conviennent aux SJM et aux environnements opérationnels des ministères partenaires. |
| **Lien vers** | Contrôles |

| | |
|---|---|
| **Constatation** | La signature des addendas a favorisé la collaboration entre Justice et ses ministères partenaires relativement à la gestion de la demande. L'IGD arrivant à échéance, un examen périodique des PE et de leurs annexes/addendas sera nécessaire pour déterminer la façon dont ce processus devrait se poursuivre. |
| **Lien vers** | Contrôles |

***Collaboration avec les ministères partenaires au sujet des solutions de gestion de la demande***

La collaboration pour trouver et mettre en œuvre des solutions de gestion de la demande commence par des discussions stratégiques entre Justice et ses ministères partenaires. Tous les SJM que nous avons évalués ont indiqué assister à des réunions régulières et ponctuelles avec les représentants des ministères partenaires. Des présentations officielles sur la gestion de la demande ont été proposées aux cadres supérieurs dans le cadre de certaines de ces réunions. Étant donné la période sujette à l'audit (2014-2015 et 2015-2016), ces réunions et ces présentations étaient axées sur l'IGD et, en particulier, sur les clauses obligatoires et facultatives et leur possible inclusion dans l'addenda du PE.

La plupart des chefs des SJM que nous avons rencontrés ont mentionné que malgré leurs efforts, la sélection et la mise en œuvre de solutions pour gérer la demande n'est pas une priorité pour les ministères partenaires. Les coûts des services juridiques représentent moins de 1 % du budget total des ministères partenaires. La sélection des services pouvant être éliminés et la réduction des coûts des services juridiques ne comportent donc que peu d'avantages pour les ministères partenaires. Toutefois, les chefs des SJM croient que le fait d'exiger que les ministères partenaires signent l'addenda de 2015-2016 a été utile puisque cela a permis de discuter de l'obligation imposée à Justice de réduire les coûts des services juridiques. Ils ont aussi abordé la nécessité d'un changement de culture pour appuyer la nouvelle approche de Justice quant à la prestation de services juridiques. De plus, au moment de notre examen, plus de la moitié des addendas signés pour 2016-2017 avaient

été retravaillés pour inclure une ou plusieurs clauses facultatives qui ne figuraient pas dans l'entente de l'année précédente, ce qui démontre un progrès de cette initiative.

Les SJM devront continuer à collaborer avec leurs ministères partenaires pour assurer la continuité du progrès réalisé dans le cadre de l'IGD. Ils devront entre autres revoir régulièrement les activités qui pourraient être éliminées ainsi que trouver et mettre en œuvre de nouvelles solutions pour gérer la demande. L'audit a constaté que la signature des addendas a appuyé ces efforts en fournissant un mécanisme pour promouvoir la collaboration entre Justice et ses ministères partenaires. L'IGD arrivant à échéance, Justice devra évaluer lesquelles des clauses sur la gestion de la demande devraient être intégrées directement au PE, le cas échéant, et lesquelles devraient plutôt être présentées distinctement du PE, en annexe ou comme addenda. La décision devra tenir compte de facteurs comme la mesure dans laquelle les clauses particulières ont été appliquées dans les ministères partenaires, la fréquence à laquelle les clauses existantes et de nouvelles clauses devront être négociées et l'importance que souhaite accorder Justice aux efforts de gestion de la demande. Conformément à son rôle de promotion de l'efficience et de l'innovation, le SPJ devrait examiner périodiquement l'efficacité du processus d'addenda, y compris en ce qui concerne le format, la fréquence et les clauses particulières à inclure dans les ententes types.

### *Compréhension des priorités des ministères partenaires*

La compréhension des priorités des ministères partenaires relativement à la prestation de services juridiques est un facteur important de la gestion des SJM, surtout dans les milieux où la demande pour des services juridiques peut être plus importante que les ressources disponibles. Comme indiqué dans le modèle de PE, la capacité de Justice à fournir efficacement des services juridiques et à obtenir les résultats escomptés dépend des priorités des ministères partenaires quant aux demandes concurrentes.

Chacun des chefs de SJM que nous avons rencontrés a démontré une excellente compréhension des priorités de son ministère partenaire. Leur connaissance et leur compréhension des priorités de leur client s'expliquent par leur participation à des réunions du Conseil exécutif du ministère partenaire, à des réunions de division et à des discussions régulières avec les cadres supérieurs. De plus, un chef de SJM avait établi un processus officiel avec son ministère partenaire pour cerner les priorités particulières des services juridiques. Cette approche de la gestion de la demande, que nous considérons comme une bonne pratique, exige que toutes les demandes de services juridiques soient filtrées selon des priorités particulières préétablies. Si on se projette après l'IGD en mars 2017, Justice aura besoin de mécanismes officiels pour mettre en commun de solides pratiques comme celle-ci et pour en discuter, de manière à ce que chaque chef des SJM dispose des renseignements nécessaires pour déterminer laquelle sera la plus efficace dans son environnement opérationnel.

### *Filtrage des demandes de services juridiques*

L'utilité des processus et des contrôles de filtrage des demandes de services juridiques a été soulignée dans le cadre de l'Optimisation des processus, une initiative ministérielle passée, puis elle a été renforcée par l'IGD. Ces processus et contrôles, aussi appelés contrôles des demandes, comprennent, sans s'y limiter :

- La revue et l'approbation des demandes juridiques à un niveau approprié au sein du ministère partenaire avant la soumission aux SJM (c.-à-d. filtrage initial);
- Un ou des dépôts centralisés établis par les SJM pour faciliter l'évaluation de la nature et de la priorité de la demande reçue, puis l'affectation au personnel des SJM;
- Un formulaire de demande de services juridiques, ou un mécanisme connexe, pour définir et documenter les demandes déposées/reçues;
- La revue et l'approbation des demandes de services juridiques à un niveau approprié au sein des SJM.

Nous avons jugé que les processus et les contrôles de filtrage des demandes des clients au sein des SJM vérifiés n'étaient pas encore suffisamment développés pour assurer la continuité du progrès dans la gestion de la demande. Ce résultat n'était pas surprenant, étant donné que l'équipe de l'IGD est toujours en train de rassembler et de diffuser les outils et les stratégies susceptibles d'être utilisés pour réduire la demande de services juridiques, notamment les contrôles du filtrage des demandes des clients. Dans les plus petits SJM vérifiés, nous avons noté que des progrès ont été réalisés quant à la prescription et à la mise en œuvre des contrôles des demandes. Cela est dû, en partie, au plus petit volume de demandes qu'ils reçoivent et également au fait que moins de personnes au sein des ministères partenaires soumettent des demandes. En général, ces SJM s'efforçaient de diriger les demandes vers un dépôt central avant qu'un chef des SJM ou un chef d'équipe les examine. Dans les plus grands SJM vérifiés, les avancées quant à la prescription et à la mise en œuvre des contrôles des demandes se résument généralement à des noyaux au sein des SJM. Il était évident que le volume plus imposant de demandes qu'ils reçoivent et l'étendue des services juridiques qu'ils offrent sont des obstacles à une mise en œuvre plus vaste des contrôles des demandes pour le filtrage.

Peu importe la taille des SJM, tous les chefs des SJM que nous avons rencontrés ont mentionné les défis à la mise en œuvre des contrôles des demandes. Ils ont parlé des pratiques de longue date entre les SJM et leurs ministères partenaires; de la perception des ministères partenaires que les contrôles des demandes auront des répercussions sur le temps de réponse et l'efficacité; des différents environnements opérationnels des ministères partenaires qui modifient la pertinence et l'efficience de certains processus de filtrage; et du changement de culture nécessaire pour mettre en place de nouveaux processus et contrôles. Tous ces facteurs renforcent notre croyance, à savoir qu'un simple ensemble normatif de contrôles des demandes ne serait pas efficace, étant donné les différences qui existent entre les SJM. Il est nécessaire que les chefs des SJM aient une compréhension commune des attentes ministérielles relatives à la gestion de la demande au-delà de l'IGD en mars 2017, et les outils permettant de mettre en œuvre les contrôles appropriés à leurs environnements opérationnels individuels afin de répondre aux besoins des ministères partenaires et des attentes de Justice.

Bien que ces défis doivent être relevés lors de l'élaboration de contrôles des demandes efficaces et efficients, les processus et les contrôles pour le filtrage des demandes des clients devront être améliorés si les SJM se placent en meilleure position pour gérer la demande. Par exemple, l'utilisation de dépôts centralisés et l'approbation de toutes les demandes par un représentant principal aideraient à assurer l'uniformité de l'acceptation du travail, permettraient d'examiner

l'importance des demandes des clients et créeraient un milieu propice à la création de nouvelles solutions pour la gestion de la demande. L'amélioration des processus et des contrôles existants du filtrage des demandes devra tenir compte de la pertinence, du coût et de l'efficacité de tels processus et contrôles au sein de l'environnement opérationnel individuel des SJM.

***Diffusion des solutions et des pratiques exemplaires aux SJM***

Cerner et diffuser des solutions et des pratiques exemplaires relativement à la gestion de la demande contribue à établir des processus appropriés pour le filtrage, le tri, l'aiguillage et le règlement des demandes de services juridiques. Nous avons remarqué que certains portefeuilles discutent des pratiques de gestion de la demande dans le cadre de leurs réunions de SJM périodiques. Bien que l'on considère l'établissement d'un comité ministériel composé de directeurs généraux (ou équivalent), il n'existe présentement aucun mécanisme officiel favorisant la discussion et les échanges au sujet des problèmes, des nouvelles solutions et des pratiques exemplaires entre les chefs des SJM des différents portefeuilles.

Le résultat visé par l'IGD, qui est d'établir un répertoire commun d'outils et de stratégies pour appuyer la gestion de la demande, est une bonne première étape pour la diffusion de l'information pertinente entre les SJM. Toutefois, il n'exige pas que les pratiques exemplaires soient déterminées. Avant de diffuser des pratiques exemplaires, il est nécessaire de cerner les outils et les stratégies qui ont été mis en place avec succès, d'évaluer leur pertinence pour les autres SJM et leur coût et de considérer leur efficacité. Enfin, les solutions et pratiques exemplaires doivent être conservées à un endroit facilement accessible à tous les SJM. Justipédia est le dépôt central du savoir juridique du ministère de la Justice et l'endroit le plus approprié où afficher ces pratiques exemplaires. Des problèmes de connectivité pourraient survenir, mais des solutions sont étudiées.

En résumé, les SJM ont fait des progrès dans la mise en œuvre de processus et de contrôles appuyant la gestion de la demande. Même s'il est possible de faire mieux, il ne semble pas que tous les SJM aient besoin des mêmes processus et contrôles pour gérer efficacement la demande, ni de mettre en place tous les processus et contrôles disponibles pour être en mesure de gérer efficacement la demande. Pour aller de l'avant, Justice doit prendre en considération les besoins et environnements opérationnels qui diffèrent à travers les ministères partenaires (et au sein de ceux-ci), les différents niveaux d'intérêt global des ministères partenaires pour limiter les coûts juridiques et les coûts et les avantages des processus et des contrôles particuliers permettant de gérer la demande.

Une fois que l'orientation ministérielle a été définie pour la gestion de la demande au-delà de 2017 (recommandation 1), pour aller de l'avant et améliorer les processus et les contrôles existants de gestion de la demande, des mécanismes seront nécessaires pour favoriser la discussion entre le SPJ et les SJM en ce qui a trait aux nouvelles possibilités, aux problèmes et aux pratiques exemplaires qui conviennent aux SJM et aux environnements opérationnels des ministères partenaires (recommandation 2).

| Recommandation 2 | Réponse et plan d'action de la gestion |
|---|---|
| R-2 Nous recommandons que le Secteur des pratiques juridiques établisse, dans le cadre du nouveau comité ministériel | Nous sommes d'accord avec la recommandation et nous appuyons la création d'un groupe de travail pour régler la gestion de la demande et |

| | |
|---|---|
| (directeurs généraux et/ou chefs des SJM), un groupe de travail qui :<br>• Organisera des conférences téléphoniques ou des réunions périodiques regroupant tous les chefs des SJM afin de communiquer de l'information, de discuter des pratiques exemplaires, de faire part des problèmes et d'améliorer l'uniformité;<br>• Déterminera les processus et les contrôles relativement aux pratiques exemplaires et les mettra à la disposition de l'ensemble des SJM au moyen de Justipédia;<br>• Proposera des processus, outils et stratégies adaptés aux environnements opérationnels afin de réaliser l'orientation établie par le Conseil exécutif;<br>• Rendra compte périodiquement des progrès accomplis au Conseil exécutif.<br>Bien que la portée de l'audit fût limitée à la gestion de la demande, ce groupe de travail appuiera toutes les nouvelles questions à l'appui de l'Équipe juridique du Canada, y compris la gestion de la demande après mars 2017. | autres sujets d'importance à l'appui de la stratégie de l'Équipe juridique du Canada. Il incombera à ce groupe de travail de déterminer le temps et les efforts qu'il convient de consacrer à la gestion de la demande, en fonction de l'orientation fixée par le CE.<br><br>Nous sommes d'accord avec vous pour affirmer que ce groupe de travail, avec le soutien du Secteur des pratiques juridiques, offrira à la direction une rétroaction innovante et intéressante. Le Secteur des pratiques juridiques de concert avec des représentants de SJM seront responsables de l'établissement et de la gestion du groupe de travail et de son mandat avec le 1er avril 2017 comme date possible de mise en œuvre ciblée. |
| **Bureau de première responsabilité** | SMA, Portefeuille du droit des affaires et du droit à caractère réglementaire<br>SMA, Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration<br>SMA, Portefeuille des services du droit fiscal<br>SMA, Portefeuille des organismes centraux<br>Secteur des pratiques juridiques |
| **Date d'échéance** | 1er avril 2017 |

| Recommandation 3 | Réponse et plan d'action de la gestion |
|---|---|
| R-3 Le Secteur des pratiques juridiques devrait, avec l'appui du nouveau groupe de travail de chefs des SJM (voir la recommandation 2), procéder à des examens périodiques des PE et de leurs annexes et addendas. Cet examen devrait évaluer s'ils aident à gérer la demande notamment : le choix de l'instrument (PE, annexe ou addenda); la fréquence de la mise à jour et signature de l'instrument; et les services juridiques obligatoires et facultatifs spécifiques inclus dans l'instrument. | Le Secteur des pratiques juridiques, avec l'appui du groupe de travail de chefs des SJM, procèdera à des examens et formulera des recommandations au CE en ce qui a trait au contenu des protocoles d'entente (y compris les annexes et les addendas) conclus avec les ministères clients, en vue d'améliorer la gestion de la demande des services juridiques et de maximiser l'utilisation des ressources juridiques. |
| **Bureau de première responsabilité** | Secteur des pratiques juridiques |
| **Date d'échéance** | Octobre 2017 |

## 9. Opinion d'audit

À mon avis, Justice a bien progressé depuis le lancement de l'IGD en 2014-2015, et est en bonne voie d'atteindre les livrables de l'IGD. Justice a établi des addendas avec les ministères partenaires, a dressé la liste des services qui ne seront plus offerts, et atteint l'objectif de réduction de 25 ETP. Une liste d'outils et de stratégies pour gérer la demande a été créée, et l'équipe d'IGD travaille pour recueillir et diffuser les outils et les stratégies connexes avec les SJM.

L'IGD a établi une base solide en permettant à Justice de développer des mécanismes adéquats et continus de collaboration avec ses ministères partenaires après l'achèvement de l'initiative en mars 2017. La création du SPJ a permis à un nouvel organe de gouvernance d'aider le Conseil exécutif à définir, communiquer et périodiquement réévaluer les efforts constants pour assurer la continuité du progrès et appuyer l'approche à plus long terme de Justice à l'égard de la gestion de la demande. Pour réaliser d'autres progrès, il faudra établir clairement les attentes et l'orientation, améliorer la collaboration et la mise en commun de l'information entre les SJM et le SPJ, et effectuer des examens périodiques du caractère adéquat des protocoles d'entente et de leurs annexes/addendas, à l'appui de la gestion de la demande.

# Annexe A – Critères d'audit

| | |
|---|---|
| **Élément d'enquête 1 – L'Initiative de la gestion de la demande (IGD)** | |
| Critère 1.1 – | Les travaux n'exigeant aucun soutien juridique consultatif du ministère de la Justice ont été définis et consignés conformément aux engagements découlant de l'Examen des services juridiques du Ministère, et la mise en œuvre des réductions en ETP prévues est en cours. |
| Critère 1.2 – | Un répertoire commun des outils permettant de gérer la demande a été créé et diffusé en conformité avec les engagements découlant de l'Examen des services juridiques du Ministère. |
| Critère 1.3 – | Une surveillance adéquate est en place pour soutenir la mise en œuvre de l'IGD et les exigences du Ministère en matière de rapport. |
| **Élément d'enquête 2 – Gestion de la demande après l'IGD** | |
| Critère 2.1 – | Une structure de gouvernance efficace est en place pour maintenir et soutenir la gestion de la demande. |
| Critère 2.2 – | Des mécanismes adéquats et continus de collaboration avec les ministères partenaires sont en place en vue de gérer la demande. |
| Critère 2.3 – | Des mécanismes adéquats et continus sont en place au sein du Ministère afin de définir et de diffuser de nouvelles solutions et pratiques exemplaires en matière de gestion de la demande. |

# Annexe B – Clauses de l'addenda

## Clauses obligatoires de l'addenda

1. Examen d'ententes administratives (PE) conclues entre des ministères et organismes fédéraux ou avec des provinces et territoires.
2. Examen et rédaction d'accords de paiements de transfert (par ex. subventions et contributions).
3. Examen et rédaction d'instruments de délégation interne.
4. Approbation des notes d'information sur des questions qui ne sont pas d'ordre juridique.
5. Examen et élaboration d'ébauches de correspondance ministérielle qui présente un risque juridique faible.
6. Participation à des comités parlementaires sur des questions courantes, avec certaines exceptions.
7. Les avocats LP (par opposition aux gestionnaires appartenant au groupe LC) s'abstiendront de :
    - participer aux comités d'orientation/de gouvernance/opérationnels (à moins que le comité ne se réunisse pour la gestion/discussion de questions juridiques – dans un tel cas, la participation de l'avocat au comité sera uniquement de caractère ponctuel);
    - passer en revue les RMR, RPP, plans d'activités intégrés, etc.;
    - passer en revue les dossiers de présentation des comités de gestion qui soulèvent des questions générales et non des questions juridiques;
    - revoir les analyses de rentabilisation.
8. Examen des liasses de documents dont le ministère partenaire projette la communication en application de la *Loi sur l'accès à l'information* ou de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, sauf dans les cas suivants :
    - des renseignements confidentiels du Cabinet sont en cause;
    - lorsque, dans des affaires faisant actuellement ou éventuellement l'objet de litige devant une cour de justice ou un tribunal administratif, l'examen ou la communication de documents requiert l'action concertée de Justice et du ministère partenaire.

## Clauses facultatives de l'addenda

1. Examen et rédaction de contrats courants.
2. Suivi et déclaration des activités des comités parlementaires.
3. Réponse ou coordination de la réponse aux questions parlementaires, à moins que celle-ci ne soulève une question juridique exigeant la prestation d'un avis juridique.
4. Formulation d'un avis sur l'interprétation des politiques, lignes directrices et directives du ministère/gouvernement, à moins que ces politiques, lignes directrices ou directives soulèvent des questions juridiques.

5. Élaboration des instructions initiales en vue de la rédaction de textes législatifs et réglementaires; les SJM continueront de fournir conseils et soutien à l'égard d'initiatives législatives et réglementaires.
6. Examen et rédaction des documents qui ne sont pas d'ordre juridique comme l'évaluation de menaces et des risques.
7. En tenant compte de ce qui est noté ci-dessus, les questions qui relèvent du centre d'expertise (CE) du ministère partenaire seront d'abord dirigées vers le CE. Il s'agira entre autres de ce qui suit :
    - Les questions relatives à l'accès à l'information et à la confidentialité (y compris les évaluations des facteurs relatifs à la vie privée) seront acheminées au bureau de l'AIPRP du ministère partenaire;
    - Les questions relatives aux contrats et à l'approvisionnement seront acheminées à la Direction générale du dirigeant principal des finances du ministère partenaire;
    - Les questions relatives aux ressources humaines seront acheminées à la Direction des ressources humaines du ministère partenaire.

    Les services juridiques fourniront un avis juridique pour ces questions seulement après qu'elles aient été examinées par le CE et que celui-ci ait déterminé que la matière justifie la prestation d'un avis juridique.