AU SERVICE DES CANADIENS

PORTEFEUILLE DES SERVICES DU DROIT FISCAL
ÉVALUATION
Rapport final

Mars 2013

Division de l'évaluation
Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement

Ministère de la Justice Canada
Department of Justice Canada
Canada

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE ..... **i**

1. INTRODUCTION **1**
1.1. Objet de l'évaluation 1
1.2. Organisation du rapport 2

2. PROFIL DU PORTEFEUILLE DES SERVICES DU DROIT FISCAL **3**
2.1. Structure 3
2.2. Services 5
2.3. Ressources 8
2.4. Modèle logique du Portefeuille des services du droit fiscal 9

3. MÉTHODOLOGIE **19**
3.1. Examen des documents et des données 20
3.2. Entrevues avec des répondants clés 20
3.3. Sondage auprès des avocats du Portefeuille des services du droit fiscal 21
3.4. Examen des dossiers 23
3.5. Études de cas 23
3.6. Groupes de discussion 24
3.7. Limites 25

4. PRINCIPAUX RÉSULTATS **27**
4.1. Pertinence 27
4.2. Rendement — atteinte des résultats escomptés 33
4.3. Rendement — démonstration de l'efficience et de l'économie 64

5. CONCLUSIONS **89**

6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION **109**

RÉFÉRENCES **101**

Annexe A : Matrice d’évaluation.....113

Annexe B : Instruments de collecte des données.....125

SOMMAIRE

1. Introduction

Le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF) offre à l'Agence du revenu du Canada (ARC) des services de contentieux et de consultation juridique dans tous les domaines du droit fiscal et les autres secteurs de pratique pertinents pour l'ARC par ses bureaux de l'administration centrale à Ottawa, d'une Unité des services juridiques(USJ) située dans les bureaux de l'ARC, et des sections régionales des SDF. L'évaluation du Portefeuille des SDF a eu lieu d'octobre 2011 à novembre 2012. Il s'agit de la première évaluation du Portefeuille ainsi que de la première évaluation des services juridiques en vertu de la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor. Conformément à cette politique, l'évaluation porte sur les questions essentielles de la pertinence et du rendement du Portefeuille des SDF.

2. Méthodologie

La méthodologie d'évaluation comprend un examen de la documentation et des données, des entrevues avec des représentants clés du ministère de la Justice et de l'ARC, un sondage auprès des avocats du Portefeuille des SDF, un examen des dossiers de contentieux et de consultation classés, des études de cas portant sur deux dossiers de contentieux et un dossier de consultation, accompagnées d'entrevues avec des représentants de l'ARC et du personnel du Portefeuille ayant travaillé aux dossiers, et un groupe de discussions avec les représentants de l'ARC et un autre avec ceux du Portefeuille. On a eu recours à la triangulation afin de confirmer et de valider les résultats obtenus par ces méthodes et de dégager les résultats d'ensemble de l'évaluation.

3. Résultats

3.1. Pertinence

Besoin continu. La demande de services juridiques continue d'augmenter, tel qu'en témoignent le nombre croissant de dossiers gérés activement et le nombre d'heures consacrées par les

avocats du Portefeuille à la prestation de services juridiques. En outre, les degrés de complexité et de risque juridique des dossiers de droit fiscal ont aussi augmenté au cours des cinq dernières années, le gouvernement ayant ciblé des questions fiscales complexes.

Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques ministériels. Comme le Portefeuille des SDF est le conseiller juridique de l'ARC et du gouvernement fédéral sur toutes les questions fiscales, son travail répond nécessairement et directement aux priorités du gouvernement en matière de fiscalité. Au cours des cinq dernières années, l'harmonisation a été bonne entre les priorités gouvernementales et les engagements énoncés dans les budgets fédéraux, les discours du Trône, les activités du Portefeuille, et les engagements pris dans les *Rapports sur le rendement ministériel* et les *Rapports sur les plans et Priorités* du ministère de la Justice. Le Portefeuille des SDF a fait des efforts pour harmoniser sa structure et ses services avec les priorités de l'ARC, s'assurant ainsi de cibler des domaines du droit importants pour l'Agence.

Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. Le Portefeuille des SDF aide le ministre de la Justice et procureur général du Canada à s'acquitter de ses responsabilités aux termes de la *Loi sur le ministère de la Justice*. L'harmonisation des services juridiques du Portefeuille avec la *Loi sur le ministère de la Justice* s'accomplit par les conseils qu'il fournit à l'ARC sur des questions de droit, la représentation de l'État dans des litiges portant sur des questions fiscales, et l'assurance que les actions de l'ARC et ses initiatives législatives et politiques sont conformes aux lois fédérales.

3.2. Rendement

Efficacité. Plusieurs sources de données indiquent que les services du Portefeuille sont de haute qualité, fournis en temps opportun, et généralement adaptés aux besoins du client. Les relations de travail constructives établies depuis longtemps entre le Portefeuille des SDF et l'ARC sont un facteur contributif majeur de cet état de fait, les avocats du Portefeuille ayant une bonne connaissance des exigences, des politiques et des pratiques de l'ARC ainsi que de la nature des problèmes juridiques auxquels elle est confrontée. Bien que l'opinion générale quant à la réactivité du Portefeuille soit généralement favorable, les cotes de satisfaction du client en ce qui concerne les mises à jour fournies et la mesure dans laquelle on invite les représentants de l'Agence à participer à l'élaboration des stratégies juridiques peuvent signaler des possibilités d'amélioration des communications relatives à la participation appropriée de l'ARC à certains types de dossiers, particulièrement ceux pour lesquels on utilise des stratégies de règlement.

Le Portefeuille des SDF dispose de pratiques appuyant la détermination en temps utile des risques juridiques. En plus de participer aux comités de gestion des risques de l'ARC, les avocats du Portefeuille interviennent à l'étape de la vérification dans les dossiers de la Direction du secteur international et des grandes entreprises de l'Agence, ce qui contribue encore davantage à la détection en temps opportun des risques juridiques. L'évaluation des risques juridiques de la grande majorité des dossiers de litige se fait dans les 30 jours suivant leur ouverture. Bien que la normalisation du processus d'évaluation des risques juridiques du ministère de la Justice du Canada soit peu poussée dans le cas des dossiers de consultation, le Portefeuille fournit à l'ARC des comptes rendus descriptifs et officieux du niveau de risque de ces dossiers.

On s'attend à ce que les avocats du Portefeuille des SDF réexaminent les risques juridiques des dossiers afin de veiller à ce que les gestionnaires de l'ARC et de Justice Canada soient tenus au courant en cas de changement important. Les examens des risques sont obligatoires au moment du dépôt des actes de procédures et après la communication préalable dans le cas des dossiers de litige. L'évaluation n'a pu confirmer que le réexamen des risques juridiques est effectué au moment où il le devrait; cependant, on a constaté qu'un réexamen a lieu. Les pratiques de communication à l'ARC des risques juridiques par le Portefeuille des SDF sont généralement efficaces. Le Portefeuille a recours à plusieurs structures, outils et processus pour la communication des risques juridiques au sein du Portfolio et à l'ARC, et l'évaluation confirme l'utilité de bon nombre d'entre eux.

Le Portefeuille des SDF a réussi à améliorer l'entendement déjà sophistiqué qu'a l'ARC des questions d'ordre juridique. L'évaluation a cependant relevé certains signes de malentendus de la part de l'ARC à propos de questions particulières, telles que le moment où faire intervenir le Portefeuille, l'importance de la détermination des risques juridiques, et les conséquences potentielles des risques juridiques. En outre, des faits probants indiquent que des facteurs tels que le nombre d'années d'expérience peuvent avoir une influence sur la compréhension qu'ont les employés de l'ARC du rôle du Portefeuille dans l'évaluation des risques juridiques. Ces résultats signalent une occasion possible pour le Portefeuille d'améliorer la communication et d'aider l'Agence à atteindre ses objectifs de formation sur ces questions.

L'évaluation a constaté qu'en général, les avocats disposent de ressources suffisantes pour exécuter leur travail, bien qu'il y ait quelques possibilités d'amélioration. Le Portefeuille des SDF a accès au Sentier fiscal (un site intranet fournissant de l'information sur le Portefeuille et ses processus) et à *Justipédia* (un portail intranet ministériel lancé en 2012 pour fournir aux avocats du MJ l'accès à du contenu juridique). Le taux de satisfaction à l'égard de ces outils n'est pas élevé, mais des travaux d'amélioration sont en cours. Comme la gestion des

connaissances est une méthode essentielle pour accroître l’efficience, le Portefeuille des SDF devrait poursuivre ses efforts pour s’assurer que les avocats sont satisfaits de ces outils et les utilisent.

Au fur et à mesure que les défis et les besoins du Portefeuille deviennent plus complexes, l’évaluation a constaté que l’avancement des outils technologiques est devenu de plus en plus indispensable puisque le Ministère accuse peut-être un retard sur le secteur privé en ce qui a trait au soutien technologique. Plus particulièrement, l’utilisation des logiciels de preuve électronique n’est pas répandue, et le Portefeuille voudra peut-être évaluer s’il pourrait tirer de l’efficacité d’une utilisation accrue et, dans ce cas, quels sont les obstacles à cette utilisation.

Le Portefeuille des SDF dispose de plusieurs structures et outils pour aider ses avocats à fournir des services concertés de qualité à l’échelle du gouvernement, tels que les comités nationaux de coordination, le processus d’attribution des dossiers, et les directives sur la pratique. Les résultats d’évaluation indiquent que, de manière générale, ces structures et outils sont efficaces et que les avocats du Portefeuille en ont une perception favorable.

Des occasions de formation sont offertes aux avocats du Portefeuille des SDF à l’interne, par des tiers ainsi que par l’entremise de l’ARC. Les avocats sont généralement satisfaits de la formation offerte, quoique ceux possédant plus de cinq années d’expérience le soient nettement moins. Cela pourrait signaler un besoin de formation supplémentaire aux échelons intermédiaire et supérieur. Les présents plafonds fixés pour les dépenses de déplacement réduisent la capacité des avocats à se déplacer pour suivre une formation, ce qui, en retour, augmente l’importance des occasions de formation à l’interne ou de formation à l’externe en ligne ou à distance. L’évaluation a constaté certaines limites au chapitre de l’efficacité de l’utilisation de ces technologies par le Portefeuille.

Le Portefeuille des SDF assure son approche pangouvernementale par une coordination à l’interne ainsi qu’avec d’autres secteurs de Justice Canada, le cas échéant. L’évaluation a trouvé place à amélioration en ce qui a trait à la communication entre les USJ de l’ARC, lorsqu’il y a lieu, et la mobilisation de sections spécialisées comme le Secteur du droit public. Une augmentation du nombre de dossiers concernant des questions relatives au droit constitutionnel et au droit des Autochtones s’est produite; il pourrait devenir de plus en plus important d’élargir les consultations.

On estime que les désaccords avec les avis juridiques du Portefeuille des SDF sont rares, le Portefeuille possédant une connaissance exhaustive des pratiques et des politiques de l’ARC. Par

conséquent, l'ARC ne tient pas seulement compte des conseils du Portefeuille des SDF lors du processus de prise de décisions, mais elle se repose sur eux. Ce résultat dépasse le but fixé pour le Portefeuille des SDF, qui vise la prise en considération des avis en reconnaissance du fait que les avis juridiques ne sont qu'un des facteurs influençant les décisions du client.

Efficience et économie. Entre 2008-2009 et 2011-2012, le coût des services juridiques (moins les déboursements) fournis à l'ARC a grimpé de 83 % en raison de l'augmentation de la charge de travail, une augmentation du nombre d'équivalents plein temps (ETP), et des hausses du tarif appliqué à chaque ETP.

Le Portefeuille des SDF a mis en œuvre plusieurs mesures pour améliorer son efficience tout en maintenant la qualité des services juridiques. Il attribue les dossiers en fonction de l'expertise et de la charge de travail. Il gère aussi son travail en faisant correspondre les ressources au niveau du risque juridique, à la complexité et au profil des dossiers; on affecte plus d'avocats et on consent davantage d'efforts aux dossiers à risque élevé ou de grande complexité qu'aux autres dossiers, et on affecte davantage d'avocats chevronnés qui consacrent plus d'heures sur les dossiers que les avocats débutants. Ces pratiques correspondent toutes aux approches de gestion de la pratique du droit soulignées dans les documents, qui préconisent la délégation du travail et l'affectation des ressources en fonction de la « valeur » du travail.

Le Portefeuille des SDF a institué, en collaboration avec l'ARC, des mesures visant le règlement efficient des questions. Le Portefeuille appuie l'accent accru mis par l'ARC sur les activités de conformité en affectant des avocats pour aider les vérificateurs de l'Agence dans le cadre de vérifications organisationnelles vastes et complexes ciblant la planification fiscale abusive. L'ARC et le Portefeuille croient que cette mesure permet de bien préparer les dossiers en vue de litiges possibles et favorise un règlement rapide des dossiers.

Le Portefeuille des SDF et l'ARC ont établi un processus visant à regrouper des dossiers de projet dont les questions juridiques similaires touchent individuellement des milliers de contribuables. Dans le cadre de ce processus, on utilise une approche stratégique en sélectionnant une cause type se prêtant bien à la détermination des questions juridiques en cause, pendant que les autres cas sont mis en suspens. L'efficience de cette approche est cependant hors du contrôle du Portefeuille des SDF et de l'ARC, car les tribunaux doivent accepter de laisser les autres affaires similaires en suspens et de lier leur sort à la décision qui sera rendue dans la cause type afin que l'approche soit pleinement efficiente.

De plus, le Portefeuille des SDF et l'ARC tentent de réduire les frais juridiques et de fournir des services efficients au moyen d'un processus de règlement offrant des solutions de rechange au litige dans des dossiers à faible risque et à impact modéré dont on ne s'attend pas à ce qu'ils modifient le droit fiscal. Les renseignements préliminaires sur l'utilisation du processus de règlement indiquent que, bien qu'il semble raccourcir la période pendant laquelle les dossiers restent ouverts et diminuer le nombre d'heures consacrées aux dossiers, ses effets sont limités en raison du faible nombre de dossiers traités par ce moyen. Le processus de règlement pourrait permettre une réduction plus substantielle des frais juridiques s'il était plus largement utilisé. Bien que l'efficacité du processus de règlement soit établie, le Portefeuille des SDF n'a pas enregistré d'augmentation générale de l'utilisation du règlement des différends (RD) au cours des cinq dernières années. Le processus de RD le plus couramment utilisé est la négociation.

La gestion des connaissances est un autre domaine où le Portefeuille des SDF a été actif, mais où il pourrait considérer d'autres améliorations. Selon les documents sur la gestion de la pratique du droit, la gestion des connaissances est un élément essentiel de la diminution des risques et de l'amélioration du rendement. En rendant accessible le savoir collectif, on réduit les dédoublements d'efforts et on rationalise la prestation des services juridiques.

La gestion de la demande de services juridiques, ainsi que l'amélioration de l'efficience et de l'économie dans la prestation de ces services sont des responsabilités communes du Portefeuille des SDF et de l'ARC. L'utilisation accrue du processus de règlement pourrait entraîner des économies dans le traitement de dossiers à faible impact qui ne modifieront pas le droit fiscal. Le potentiel du processus de règlement de diminuer les frais juridiques semble justifier que le Portefeuille des SDF et l'ARC examinent si l'élargissement de son utilisation est indiqué.

L'évaluation a observé deux grands défis auxquels le Portefeuille des SDF doit faire face. Le départ à la retraite ou au profit de la pratique privée d'avocats chevronnés est un problème majeur. Cette situation pourrait nuire à l'efficience des services juridiques dans les questions complexes, amenuiser le capital d'expérience et de connaissances sur lequel le Portefeuille peut compter, et compromettre la qualité du travail juridique. De plus, le recouvrement des coûts dans un contexte de restrictions budgétaires engendrera des pressions supplémentaires pour diminuer les coûts tout en maintenant la qualité des services juridiques.

1. INTRODUCTION

Le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF) est l'un des six portefeuilles du ministère de la Justice du Canada se consacrant à la fourniture de services juridiques aux ministères et aux organismes du gouvernement. Le Portefeuille des SDF offre des services de contentieux et des services de consultation juridique à l'Agence du revenu du Canada (ARC) dans tous les secteurs du droit fiscal et dans d'autres secteurs de pratique pertinents pour l'ARC (droit administratif, gouvernance organisationnelle et contentieux des affaires civiles, notamment). Le Portefeuille des SDF fournit des services juridiques à l'ARC par ses bureaux de l'administration centrale à Ottawa, de l'Unité des services juridiques (USJ) situés dans les bureaux de l'ARC, et des sections régionales des SDF.

L'évaluation du Portefeuille des SDF a eu lieu d'octobre 2011 à novembre 2012. Il s'agit de la première évaluation du Portefeuille ainsi que de la première évaluation de services juridiques en vertu de la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor. La présente évaluation doit servir de point de repère pour les évaluations ultérieures de services juridiques.

1.1. Objet de l'évaluation

Conformément à la *Politique sur l'évaluation* de 2009, l'objet principal de la présente évaluation était d'examiner la pertinence et le rendement du Portefeuille des SDF. En ce qui a trait à la pertinence, l'évaluation a étudié le besoin continu des services du Portefeuille et l'harmonisation de ses priorités et de ses activités avec les priorités du gouvernement, les résultats stratégiques ministériels, et les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. En ce qui a trait au rendement, l'évaluation a étudié tant l'efficacité (c.-à-d. la mesure dans laquelle le Portefeuille a atteint ses objectifs) que l'efficience et l'économie (c.-à-d. la mesure dans laquelle on utilise des moyens appropriés et efficients pour obtenir les résultats voulus).

L'évaluation porte sur le travail du Portefeuille des SDF au cours de la période couvrant les exercices financiers 2007-2008 à 2011-2012. La Division de l'évaluation du ministère de la Justice a dirigé l'évaluation, et un groupe de travail sur l'évaluation, un groupe consultatif

comprenant des représentants de l’administration centrale et des bureaux régionaux du Portefeuille, a contribué de manière continue aux travaux.

1.2. Organisation du rapport

Le présent rapport contient cinq sections, en comptant l’introduction. La section 2 fournit des renseignements de base sur le Portefeuille des SDF, décrivant sa structure, ses ressources, ses services et la logique sous-tendant ses activités. La section 3 expose la méthodologie utilisée pour l’évaluation, tandis que la section 4 résume les principaux résultats, la section 5 présente les conclusions, tandis que la section 6 présente les recommandations et la réponse de la direction.

2. PROFIL DU PORTEFEUILLE DES SERVICES DU DROIT FISCAL

Créé en 1995, le Portefeuille des SDF fournit des services juridiques à l'ARC. Un protocole d'entente entre le ministère de la Justice et l'ARC établit les régimes de gouvernance, de financement et de rendement guidant les relations entre l'ARC et le ministère de la Justice en ce qui concerne la demande et la fourniture de services juridiques. Le mandat du Portefeuille est de fournir des services juridiques de haute qualité à l'ARC de manière rentable. En s'acquittant de son mandat, le Portefeuille appuie le recouvrement par l'ARC et le gouvernement fédéral de l'impôt dû. Alors que la plupart des autres secteurs des services juridiques visent principalement à réduire la responsabilité légale de l'État, les services juridiques du Portefeuille des SDF sont uniques en ce qu'ils contribuent à une importante source de recettes du gouvernement.

2.1. Structure

Le Portefeuille est sous la direction du sous-procureur général adjoint (SPGA), Services du droit fiscal, aidé de deux SPGA déléguées dans les principaux domaines du Portefeuille, soit Affaires de cotisations fiscales et Recouvrement et dossiers civils. Le Portefeuille dispose aussi de USJ fournissant des services de consultation juridique à l'ARC dans la région de l'administration centrale.

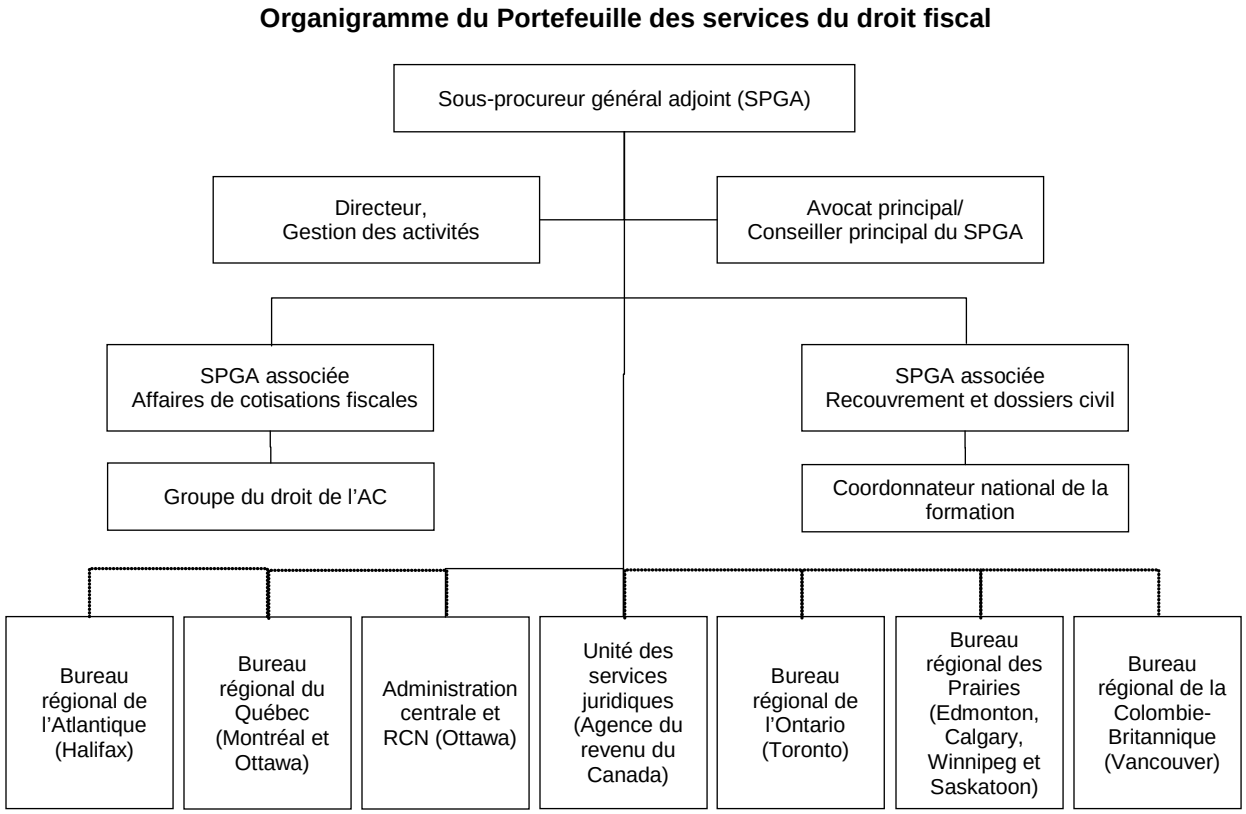
En plus du bureau du SPGA et de la Section des SDF à Ottawa, le Portefeuille compte des sections des SDF dans cinq des six bureaux régionaux, soit Atlantique (Halifax), Québec (Montréal et Ottawa), Ontario (Toronto), Prairies (Calgary, Winnipeg, Saskatoon et Edmonton) et Colombie-Britannique (Vancouver).[1] Environ 75 p. cent des avocats du Portefeuille des SDF se trouvent dans les bureaux régionaux, à l'extérieur de la région de la Capitale nationale. Les directeurs des sections régionales des SDF relèvent directement de leurs directeurs généraux régionaux et, fonctionnellement, du SPGA, Services du droit fiscal.

---

[1] Bien que la région du Nord ne dispose pas de sa propre section des SDF, les services de droit fiscal sont offerts dans les territoires par des sections de la région du Nord, ou par les sections des SDF de la région de la C.-B. ou de la région des Prairies.

La figure 1 montre la structure organisationnelle du Portefeuille.

Figure 1 : Organigramme du Portefeuille des SDF



Bien qu'il comporte de nombreux bureaux régionaux, le Portefeuille des SDF mène ses activités à la manière d'un grand cabinet d'avocats et ses avocats collaborent à distance. Les affaires sont attribuées en fonction d'un rapport coût-efficacité, de la charge de travail et de l'expertise plutôt que du simple emplacement du dossier. Le Portefeuille des SDF dispose, afin de soutenir ce modèle de cabinet d'avocats national, de structures conçues pour la coordination de son travail. Le Conseil d'administration national des directeurs (CAND) examine les questions opérationnelles et stratégiques du Portefeuille et veille à ce qu'on tienne compte des points de vue régionaux dans la prise de décisions relatives au Portefeuille. Le CAND est formé de membres de tous les secteurs du Portefeuille, soit le SPGA, les deux SPGA déléguées, les directeurs et directeurs adjoints des sections des SDF, l'avocat général principal qui représente les USJ, le directeur, Section de la gestion des activités, et le conseiller principal du SPGA. Les questions examinées par le CAND comprennent, entre autres, la planification stratégique,

l'allocation des budgets, la formation nationale, les normes de service, la charge de travail et les priorités, ainsi que la coordination nationale des positions juridiques.

D'autres structures soutiennent les décisions opérationnelles et stratégiques du CAND :

- Les comités nationaux de coordination ont le mandat d'améliorer la qualité et l'efficacité des services du droit fiscal par la coordination de secteurs particuliers du droit. Les comités ont la tâche de fournir en temps opportun des comptes rendus sur l'évolution du droit, de mener des examens structurés et d'approuver les mémoires importants, et d'assurer la cohérence des positions juridiques à l'échelle nationale. Des secteurs juridiques coordonnés sont ajoutés ou supprimés selon les besoins. Ils comprennent présentement les Projets, la Taxe sur les produits et services, l'Évitement fiscal, la Fiscalité internationale, la Fiscalité autochtone, le Recouvrement, l'Assurance emploi, les Demandes de renseignements, les Pratiques exemplaires et la Communication, l'Allègement de taxe du contribuable, et la Charte. Le principal outil de communication des comités avec le Portefeuille est l'intranet du ministère de la Justice, ou le Sentier fiscal.
- Les membres du Comité des pratiques exemplaires et des communications discutent de leurs expériences et échangent des idées sur les pratiques exemplaires au sein du Portefeuille des SDF. Le mandat du Comité est d'améliorer l'efficience et l'efficacité des activités juridiques du Portefeuille par l'élaboration de pratiques exemplaires. Le Comité est formé de représentants de tous les secteurs du Portefeuille.
- Le coordonnateur du développement professionnel du Portefeuille des SDF est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre du Programme national de formation et de perfectionnement et d'assurer la liaison avec les directions générales de l'ARC afin de coordonner le développement professionnel et la formation. Aux termes du protocole d'entente, tout en tenant compte d'un partenariat de développement professionnel entre l'ARC (Direction générale des programmes d'observation) et le Ministère, Justice Canada facilite la présentation à l'ARC de cours à contenu juridique, et l'ARC offre aux avocats du Portefeuille des SDF un accès à ses produits de formation.

2.2. Services

Le Portefeuille fournit à l'ARC un éventail complet de services juridiques, y compris des avis juridiques, des services de contentieux, de la formation, des services de soutien à la rédaction, la coordination des questions juridiques, et la gestion des risques juridiques (GRJ). Les avocats du

Portefeuille des SDF ont une expertise dans tous les secteurs du droit fiscal ainsi que dans d'autres secteurs de pratique pertinents pour l'ARC, tels que le droit administratif, la gouvernance organisationnelle et le contentieux des affaires civiles. Les services juridiques soutiennent la fonction d'administration des programmes d'impôt et de prestations de l'ARC et assurent la conformité dans l'ensemble du Canada. Un soutien juridique est aussi fourni au Conseil de direction, à la commissaire et au Comité de gestion de l'ARC afin de lui permettre de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses objectifs en matière de politique et de programmes, ainsi que ses priorités de gestion. Des services juridiques sont aussi offerts à l'appui des pouvoirs uniques de l'ARC dans les domaines des ressources humaines et de l'approvisionnement. Le Portefeuille détermine et gère le risque juridique, et assiste l'ARC dans cette tâche en siégeant au Comité de gestion des risques juridiques tripartie[2] et à ses comités régionaux de gestion des risques.

En gros, le travail du Portefeuille se répartit ainsi :

- Les services du contentieux constituent la plus grande partie (estimée à 80 p. cent) du travail du Portefeuille. Les avocats du Portefeuille des SDF représentent l'ARC dans des questions de contentieux devant tous les échelons du système judiciaire, y compris pour les appels en matière d'impôt, les questions de perception et les poursuites civiles. En outre, les avocats fournissent à l'ARC des conseils pour le règlement rapide et la prévention des différends ainsi que sur des stratégies en matière de litige pour les affaires en cours, ainsi que pour les litiges éventuels. Ces conseils couvrent la gestion des litiges, la prévention et le règlement des différends (RD), la coordination des questions à l'échelle nationale, et la gestion du risque juridique.
- Les services de consultation juridique représentent le reste du travail du Portefeuille et couvrent un large éventail d'activités, telles que la fourniture d'avis juridiques, la négociation et la rédaction de documents, la fourniture d'un soutien à la rédaction législative et réglementaire, ainsi que la fourniture d'un soutien aux litiges. Les avis juridiques produits par les avocats du Portefeuille des SDF couvrent diverses questions de droit fiscal en plus de questions juridiques non fiscales relatives aux ressources humaines et à la dotation, aux marchés, à l'approvisionnement, aux programmes de prestations, aux partenariats et aux

[2] Le Comité de gestion des risques juridiques tripartite regroupe le ministère de la Justice, le ministère des Finances et l'Agence du revenu du Canada.

nouvelles activités de l'ARC, ainsi qu'au recouvrement des dettes, pour n'en nommer que quelques-unes.

Les sections régionales des SDF mènent les litiges et se chargent du travail de consultation juridique dans les régions alors que les USJ fournissent à l'ARC des conseils en droit fiscal ainsi que des avis juridiques dans des secteurs non liés à la fiscalité. Les avocats des USJ siègent à divers comités et groupes de travail de l'ARC, tels que le Comité des politiques de l'ARC et le Comité de règle générale anti-évitement. Le cas échéant, les avocats fournissent aussi un soutien aux litiges pour des cas de fiscalité, collaborant avec les avocats affectés aux litiges.

Le Portefeuille des SDF consulte au besoin d'autres secteurs du ministère de la Justice à propos de questions juridiques. Bien que le Portefeuille des SDF se spécialise dans les questions du droit fiscal, son travail peut aussi toucher d'autres secteurs du droit. Selon les besoins, le Portefeuille des SDF sollicite l'expertise d'autres secteurs spécialisés du Ministère, tels que le Portefeuille des organismes centraux et le Secteur du droit public.

Le Portefeuille des SDF partage aussi avec l'ARC la responsabilité de la gestion de la demande de services juridiques. Par exemple, les décisions en matière de stratégie de litige ou d'harmonisation des services juridiques avec les priorités du gouvernement sont prises en consultation avec l'ARC. Le protocole d'entente conclu entre le ministère de la Justice et l'ARC établit les zones de responsabilité commune. Celles-ci comprennent en particulier les prévisions au sujet de la demande de services juridiques et la fourniture de ceux-ci, l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques de GRJ, la collaboration en matière de prévention et de RD afin de résoudre ceux-ci avec efficience, et l'instauration de mécanismes de collaboration afin de fournir de l'information et de régler les questions entourant les très gros dossiers et ceux faisant intervenir plusieurs ministères.

Enfin, tous les services juridiques du Portefeuille sont régis par la règle de droit et la *Loi sur le ministère de la Justice.* Ainsi, les avocats ne peuvent pas simplement obtempérer aux demandes des clients dans le cadre de la production des avis juridiques et de l'élaboration de stratégies en matière de litige; ils doivent tenir compte de ces obligations légales.

2.3. Ressources

Le Portefeuille gère le budget national utilisé par les sections des SDF pour leurs activités (Tableau 1, qui comprend les services votés et les autorisations de crédit net), ainsi que les prévisions nationales des recettes et le processus de recouvrement des coûts auprès de l'ARC (Tableau 2, qui comprend les frais associés aux équivalents temps plein [ETP] et aux tarifs horaires).

Le Tableau 1 présente les dépenses réelles des activités du Portefeuille au cours des quatre exercices financiers précédents.

Tableau 1 : Dépenses ($), par exercice, du Portefeuille des SDF

	2008-2009 Réel ($)	**2009-2010 Réel ($)**	**2010-2011 Réel ($)**	**2011-2012 Réel ($)**
Salaires avant le régime d'avantages sociaux des emloyés[2]	39 508 863	48 377 163	51 190 337	51 918 815
Régime d'avantages sociaux des employés @ 20 %	7 901 773	9 675 433	10 238 067	10 383 763
Total cumulatif : Dépenses salariales	**47 410 636**	**58 052 596**	**61 428 404**	**62 302 578**
Fonctionnement et entretien (F & E) [3]	4 266 793	4 953 735	4 918 321	5 096 265
Total des dépenses annuelles[1]	**51 677 429**	**63 006 331**	**66 346 725**	**67 398 843**

Source : Rapport sur la situation financière (RSF) du Portefeuille des SDF des exercices 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012

Notes :

1. *Ces chiffres comprennent les avantages sociaux des employés, excluent les dépenses liées au Litige relatif au tabac (*RJR et autres*) payées à même la réserve ministérielle, car il s'agit d'une initiative prioritaire temporaire du ministère de la Justice, et excluent le coût des débours de plus de 200 $.*
2. *Les coûts salariaux comprennent les dépenses du Fonds 10, telles qu'elles sont présentées dans le RSF.*
3. *Les coûts de F & E comprennent les dépenses des Fonds 15, 20 et 26, telles qu'elles sont présentées dans le RSF.*

Le Tableau 2 présente le coût des services fournis à l'ARC par le ministère de la Justice au cours des quatre exercices financiers précédents.[3]

[3] Le tableau 2 montre tous les frais juridiques pour l'ARC, qui comprennent les frais des juristes et des parajuristes ne faisant pas partie du Portefeuille des SDF et travaillant aux dossiers de l'ARC. De plus, les tarifs des Services juridiques ministériels comportent une composante de coût de soutien indirect qui couvre tous les services organisationnels et administratifs fournis par l'administration centrale et les régions (finances, ressources humaines, gestion de l'information et technologie de l'information, etc.).

Tableau 2 : Coût des services fournis à l'ARC par le ministère de la Justice

	2008-2009 Réel	2009-2010 Réel	2010-2011 Réel	2011-2012 Réel
Coût des services juridiques	55 107 208	58 664 323	70 844 150	76 466 443
Débours de plus de 200 $	2 524 535	2 521 590	2 691 908	2 256 826
Frais fixes : Groupe du SPGA	2 077 393	3 053 258	3 228 681	3 353 569
Coût total des services fournis à l'ARC	**59 709 136**	**64 239 171**	**76 764 739**	**82 076 838**
Moins crédits votés	28 936 555	28 351 671	28 999 514	28 163 886
Total des coûts recouvrés auprès de l'ARC	**30 772 581**	**35 887 500**	**47 765 225**	**53 912 952**
Total perçu de l'ARC				
Services juridiques	28 248 798	33 362 146	45 073 317	51 656 127
Débours	2 524 535	2 521 590	2 691 908	2 256 826
Total perçu	**30 773 333**	**35 883 736**	**47 765 225**	**53 912 953**

Source : Le coût des services juridiques est calculé d'après les tables de recouvrement des coûts du protocole d'entente pour les exercices 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012.

Les déboursements de plus de 200 $ et l'information sur la perception sont tirés des rapports sur le recouvrement des coûts de fin d'exercice.

2.4. Modèle logique du Portefeuille des services du droit fiscal

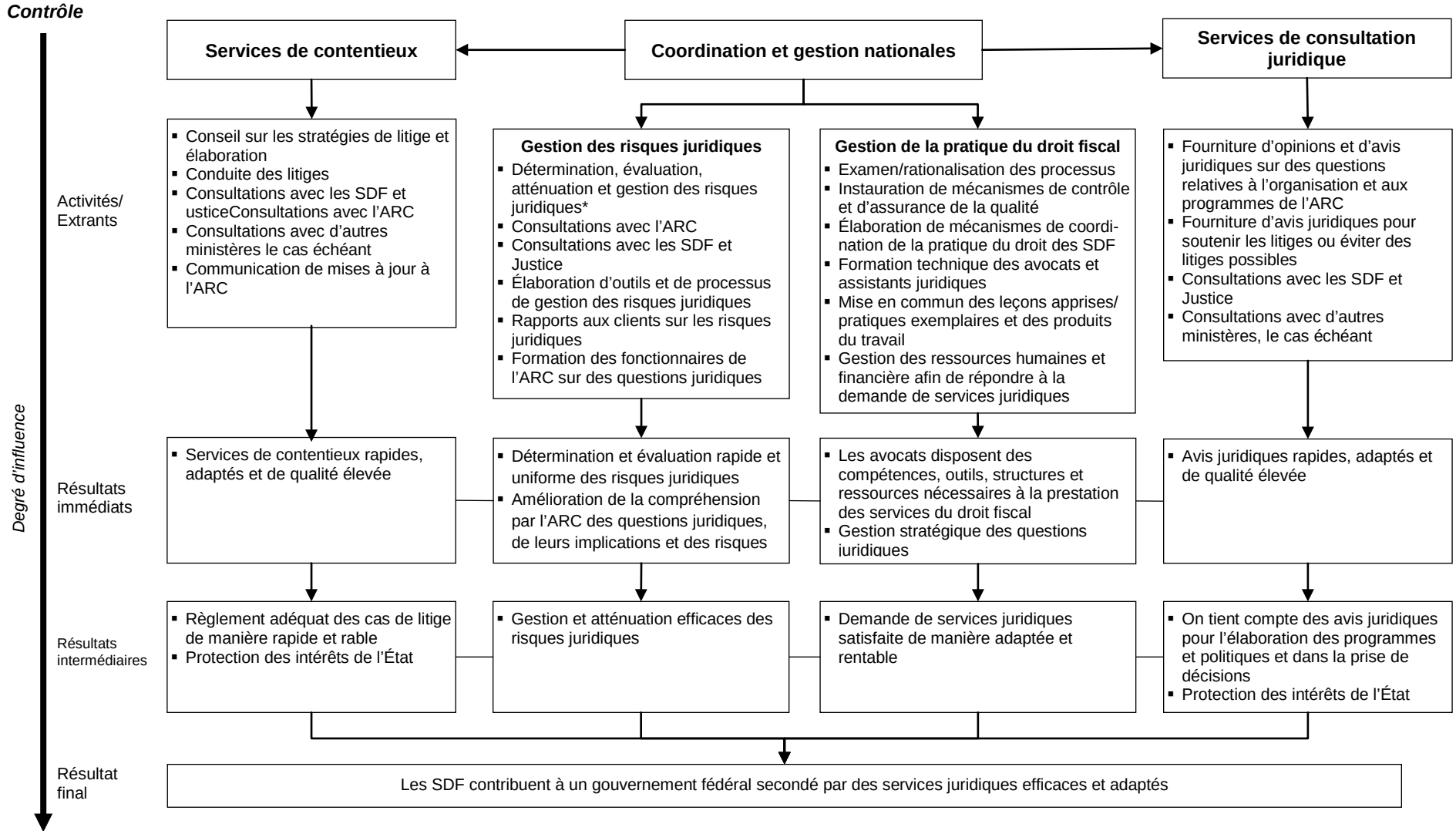
Un modèle logique est une représentation systématique et visuelle illustrant les relations entre les activités prévues d'un programme, en l'occurrence les services juridiques, et leurs résultats escomptés. En d'autres mots, un modèle logique est une description de la manière dont un programme ou un service doit être exécuté et de sa raison d'être. Un modèle logique de base compte les éléments essentiels suivants :

- **Activités :** Les processus, outils, activités et mesures faisant partie de la mise en œuvre du programme ou des services. Les activités devraient mener aux résultats voulus.
- **Extrants :** Le produit direct des activités désignées.
- **Résultats :** Les effets du programme/des services. Ce sont les résultats/changements/ avantages/conséquences. Ils sont d'ordinaire présentés par étapes, le changement se produisant progressivement : les résultats immédiats devraient soutenir les résultats intermédiaires et les entraîner, et les résultats intermédiaires devraient mener aux résultats à long terme.

La présente section expose le modèle logique du Portefeuille des SDF, accompagné d'un diagramme (se reporter à la page suivante) et de descriptions des principaux éléments. Les

descriptions de la présente section constituent le cadre théorique sur lequel est fondé le Portefeuille des SDF. À ce titre, elles fournissent un exposé des résultats escomptés des activités du Portefeuille. Les résultats d’évaluation de la section 4 portent sur la mesure dans laquelle les activités du Portefeuille des SDF sont réalisées comme prévu et si les résultats escomptés sont atteints.

Modèle logique : Portefeuille des services du droit fiscal (SDF)



*Responsabilité conjointe avec l'ARC

2.4.1. Activités et extrants

Le Portefeuille mène de nombreuses activités qu'on peut regrouper dans trois grands secteurs :

- La coordination et la gestion nationales comprennent les activités soutenant l'approche adoptée par le Portefeuille pour la GRJ ainsi que pour la gestion de la pratique du droit fiscal.
- Les services de contentieux assurent une représentation juridique pour les litiges se trouvant devant les tribunaux.
- Les services de consultation juridique fournissent des avis et des conseils juridiques sur des questions mettant en jeu la loi.

Voici la description de chacun de ces secteurs d'activité et des résultats escomptés.

Coordination et gestion nationales

Les SDF mènent plusieurs activités qui, prises ensemble, traduisent son approche de « guichet unique » de la fourniture des services du droit fiscal. Aux fins du modèle logique, ces activités se répartissent en deux catégories :

- **Activités de gestion des risques juridiques :** Afin de réduire l'exposition de l'ARC aux risques juridiques, le Portefeuille intervient dans la GRJ en utilisant les outils, les processus et les procédures de GRJ du ministère de la Justice, et en soutenant la gestion de ces risques par sa participation aux processus de gestion des risques de l'ARC.

  La GRJ comprend, en ce qui concerne les situations où intervient l'ARC, la détermination des risques juridiques qui pourraient avoir une incidence néfaste sur le gouvernement fédéral et/ou sur la capacité de l'ARC de livrer ses services et de mettre en œuvre ses programmes et ses politiques. Les risques juridiques de chaque dossier sont évalués dans le cadre de la prestation des services juridiques. Cette évaluation se fait en consultation avec les personnes compétentes au sein du Portefeuille, du ministère de la Justice et de l'ARC. On établit ensuite un plan d'action approprié pour gérer l'impact possible des dossiers à niveau de risque juridique élevé. Le plan peut comprendre des stratégies de prévention, d'atténuation ou de gestion des risques. L'élaboration des stratégies de GRJ se fait en consultation avec les personnes compétentes et avec les comités nationaux de coordination du Portefeuille ainsi qu'avec le Ministère et l'Agence. Le Ministère et le Portefeuille disposent d'outils et de processus dont les avocats se servent à toutes les étapes de la GRJ. De plus, les SDF offrent

une formation aux représentants de l'ARC afin d'améliorer leur compréhension des matières juridiques dans le but de faciliter la gestion efficace des risques juridiques.

- **Activités de gestion de la pratique du droit fiscal :** Dans le cadre de la gestion de la pratique juridique du Portefeuille, les SDF entreprennent de nombreuses activités visant à assurer leur capacité à répondre à la demande de services juridiques efficients, rentables et de qualité. Ces activités comprennent la rationalisation des processus afin d'améliorer l'efficience; la mise en place d'outils et de processus de contrôle et d'assurance de la qualité; la communication des produits du travail sur iCase et le Sentier fiscal afin de rehausser la qualité et l'efficience; les occasions de développement professionnel et de formation à l'intention des avocats et du personnel de soutien juridique; l'élaboration de mécanismes de coordination de la pratique du droit au sein du Portefeuille; et la gestion des ressources humaines et financières du Portefeuille par l'établissement de prévisions au sujet de la demande de services juridiques, l'affectation du personnel juridique aux dossiers en fonction de la capacité et de l'expertise, et la planification de l'allocation des ressources.

Le modèle logique indique que le secteur d'activités de la coordination et de la gestion nationales doit atteindre ses propres résultats, mais soutient aussi l'atteinte des résultats des deux autres secteurs d'activités (services de contentieux et services de consultation juridique).

Services de contentieux

Tel qu'indiqué dans la rubrique 2.2, les services de contentieux constituent le principal travail du Portefeuille. La plus grande partie du travail en matière de litiges pour les SDF est de répondre à des réclamations initiées par les contribuables. Dans le cadre des services de contentieux, les avocats des SDF élaborent des stratégies pouvant consister à régler une question avant la décision du tribunal ainsi qu'à porter le litige devant le tribunal. Les stratégies sont formulées avec l'apport de la direction générale concernée de l'ARC. En outre, si des questions juridiques exigent une expertise dans d'autres secteurs du droit, les avocats consultent les sections spécialisées au sein du ministère de la Justice. Les avocats consultent aussi les autres ministères, les bureaux du Portefeuille et les USJ, selon le cas. Les SDF collaborent également avec l'ARC à la gestion du volume des litiges par des règlements rapides, la coordination des questions à l'échelle nationale, et la GRJ.

Services de consultation juridique

Les services de consultation juridique comprennent la fourniture d’opinions et d’avis juridiques sur des questions relatives à l’organisation et aux programmes de l’ARC. Outre la fourniture de conseils sur diverses questions de droit fiscal pour lesquelles l’Agence a besoin d’assistance, les juristes du Portefeuille fournissent aussi des conseils dans des secteurs non fiscaux liés à des questions organisationnelles. Ils fournissent également des avis juridiques sur l’élaboration des politiques et une assistance pour la formulation des instructions de rédaction et l’examen des publications de l’ARC (formulaires et guides fiscaux). Dans le cadre de la prestation des services de consultation juridique, les SDF collaborent étroitement avec l’ARC afin d’assurer des liens fonctionnels solides et une compréhension bien ancrée des secteurs d’activités et de l’environnement opérationnel de l’ARC. Ils le font notamment en siégeant au sein des divers comités de l’ARC, notamment le Comité de gestion de l’Agence. Comme dans le cas des services de contentieux, les avocats des SDF consultent également les sections spécialisées du ministère de la Justice et des autres ministères fédéraux, le cas échéant.

2.4.2. Résultats immédiats

Services de contentieux rapides, adaptés et de qualité élevée

On s’attend à ce que le Portefeuille des SDF assure des services de contentieux rapides, adaptés et de qualité élevée en observant les normes de service du Ministère établies dans le protocole d’entente conclu avec l’ARC. Ces normes prévoient entre autres une réponse en temps opportun aux demandes de services de contentieux du client; le respect des échéanciers; la communication de rapports d’étape réguliers; et la formulation de conseils clairs et concrets, notamment pour la prévention, le confinement ou le règlement rapide des questions litigieuses. La stratégie de litige subséquente doit répondre aux priorités et aux objectifs de l’ARC tout en étant guidée par la règle du droit et le respect des obligations du Portefeuille aux termes de la *Loi sur le ministère de la Justice*. En outre, les stratégies de litige doivent être proportionnelles aux ressources disponibles et adaptées à la complexité du dossier.

Avis juridiques rapides, adaptés et de qualité élevée

En tant qu’experts en la matière, les avocats des SDF doivent fournir des avis juridiques rapides, adaptés et de qualité élevée qui couvrent les problèmes, présentent les options et offrent des solutions. Leurs avis juridiques doivent être clairs et servir le but recherché, notamment la prestation de conseils aux stades préliminaires de dossiers désignés importants par l’ARC. Le

Portefeuille des SDF est bien intégré aux opérations de l'ARC, ce qui lui permet d'avoir une compréhension et une connaissance des secteurs d'activités et de l'environnement opérationnel de l'Agence. Bien que l'on tienne compte des priorités de l'ARC, l'élaboration des avis juridiques se fait de manière à respecter les obligations du Portefeuille aux termes de la *Loi sur le ministère de la Justice* et est guidée par la règle de droit. Le Portefeuille doit aussi fournir ses avis juridiques en temps opportun, de manière à ce que les représentants de l'ARC puissent les examiner au cours de leur processus de prise de décisions.

Détermination et évaluation rapide et régulière des risques juridiques

On s'attend à ce que le Portefeuille des SDF tienne compte des risques juridiques en fournissant des avis juridiques pour l'avenir et qu'il aide l'Agence à réagir de manière proactive afin de prévenir, d'atténuer ou de gérer les risques juridiques. Le Portefeuille évalue les risques juridiques de tous ses dossiers dans le cadre de la prestation des services juridiques. Les processus d'évaluation des risques juridiques garantissent la détermination précise des risques et leur communication régulière en temps opportun.

L'ARC a une compréhension améliorée des questions juridiques, de leurs conséquences et des risques éventuels

Le Portefeuille des SDF signalera les risques juridiques éventuels des dossiers de litige ainsi que les risques juridiques pouvant découler de la mise en œuvre des politiques et des programmes de l'ARC. Le Portefeuille offre aussi aux représentants de l'ARC une formation visant à améliorer leur compréhension des matières juridiques. Cette communication et cette formation fourniront à l'ARC l'information, les conseils et le soutien dont elle a besoin pour connaître les risques juridiques et prendre des décisions éclairées en appui à une gestion efficace des risques juridiques.

Les avocats possèdent les compétences et ont accès aux outils, aux structures et aux ressources nécessaires pour soutenir la prestation des services du droit fiscal

Le Portefeuille des SDF doit fournir aux avocats l'information, les outils, la formation et les ressources nécessaires pour livrer des services de droit fiscal de haute qualité. Il doit notamment leur communiquer des renseignements sur les pratiques exemplaires, les directives sur la pratique et les occasions de formation pouvant améliorer les connaissances techniques en matière de fiscalité et perfectionner les compétences juridiques des avocats les informer des développements importants en matière de droit, principalement au moyen du Sentier fiscal. Des

structures doivent aussi être mises en place pour optimiser la prestation efficace des services juridiques. À l’échelle des régions, ces structures comprennent les équipes et les chefs d’équipe, le Comité national de coordination, le Comité des pratiques exemplaires et des communications, ainsi que le Comité de coordination du développement professionnel.

Gestion stratégique des questions juridiques

Le Portefeuille des SDF mènera la gestion stratégique des questions juridiques au moyen de la coordination et de la gestion à l’échelle nationale. Ces activités comprennent la communication d’une orientation aux avocats afin d’assurer une approche nationale et uniforme des questions juridiques. En éliminant les positions juridiques incohérentes ou contradictoires, le Portefeuille assurera l’adhésion aux priorités de l’ARC, quel que soit le bureau des SDF ou l’avocat chargé du dossier, et réduira les risques juridiques pouvant découler de positions ou d’avis juridiques divergents. Cette approche devrait aussi permettre au Portefeuille d’influencer le droit fiscal de manière stratégique. Par exemple, le Portefeuille pourra décider de porter un cas devant le tribunal plutôt que de choisir un règlement afin de faire la lumière sur une question juridique d’importance, ou il pourra proposer des amendements à la *Loi de l’impôt sur le revenu* ou des changements aux règles de la Cour canadienne de l’impôt.

2.4.3. Résultats intermédiaires

Règlement adéquat des cas de litige de manière rapide et rentable

Le Portefeuille des SDF doit surveiller les résultats des litiges. Le règlement adéquat des cas de litige signifie, en principe, régler les cas qui doivent être réglés et porter des cas devant le tribunal lorsqu’on désire faire avancer le droit en obtenant la limpidité juridique ou lorsqu’il faut protéger l’assiette fiscale canadienne. Le règlement adéquat des cas de litige peut comprendre le règlement rapide, le rejet des poursuites civiles déposées à l’encontre de l’ARC, et des décisions judiciaires appuyant la position du gouvernement fédéral. Le Portefeuille doit fournir des services rentables par rapport au résultat du dossier, à son impact et au montant d’impôt en jeu (s’il y a lieu). Les heures consacrées au dossier et le niveau d’expérience des avocats y travaillant doivent être proportionnels à la complexité et/ou aux risques juridiques de la question.

Les intérêts de l’État sont protégés

Aux termes de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le Portefeuille des SDF doit veiller, par ses services de contentieux et ses services de consultation juridique, à la protection des intérêts de

l'État relatifs à la bonne administration de la justice. Comme c'est le cas de tous les secteurs du ministère de la Justice, le Portefeuille a la responsabilité d'adopter une approche pangouvernementale intégrée assurant la cohérence de ses avis juridiques et de ses positions dans les litiges. Cette approche doit être établie par le biais de consultations au sein du Ministère et, le cas échéant, avec d'autres ministères et organismes fédéraux. Lorsque des positions divergentes surviennent, le Portefeuille des SDF tentera de régler le différend et, au besoin, le bureau du SPGA fournira un compte rendu aux personnes compétentes au sein du Ministère afin de veiller à ce que la haute direction soit au courant du problème.

On tient compte des conseils juridiques dans l'élaboration des programmes et des politiques ainsi que dans la prise de décisions

En fournissant des avis juridiques adaptés et de haute qualité qui étudient les options et proposent des solutions, le Portefeuille des SDF aidera l'ARC dans sa prise de décisions.

La gestion et l'atténuation des risques juridiques sont efficaces

Le Portefeuille des SDF fournit à l'ARC des avis juridiques/de l'information sur les questions juridiques, y compris son évaluation des risques juridiques. Les avocats des SDF consultent les représentants de l'ARC et communiquent avec eux; ensemble, ils examinent des stratégies de prévention, d'atténuation ou de GRJ.

La demande de services de droit fiscal est satisfaite de manière adaptée et rentable

La demande de services de droit fiscal fluctue en fonction de l'évolution du contexte, qui se caractérise par les nouvelles lois et politiques sur l'impôt et les prestations, les changements aux priorités opérationnelles et liées aux programmes de l'ARC, les nouvelles technologies, et l'état de l'économie. La capacité du Portefeuille des SDF de satisfaire à la demande est aussi fonction de l'évolution de sa propre dynamique, notamment au chapitre de la composition démographique de l'effectif. Le Portefeuille doit de plus gérer ses ressources dans le contexte plus général des politiques de dotation du ministère de la Justice. En outre, le recrutement d'avocats plaidants relève largement des bureaux régionaux. Compte tenu de son environnement de travail complexe, le Portefeuille doit adopter une approche stratégique en ce qui concerne la répartition et la gestion des ressources humaines et financières, de manière à planifier et à réagir efficacement à la demande nouvelle ou prévue de services juridiques.

Pour satisfaire à cette demande, le Portefeuille des SDF doit s'adapter aux priorités et aux objectifs de l'ARC, à la complexité et au volume de la charge de travail, ainsi qu'à d'autres

facteurs ayant une incidence sur sa pratique juridique. Le Portefeuille doit, en consultation avec l'ARC, établir des prévisions de la demande de services juridiques afin de pouvoir disposer des ressources et de l'expertise nécessaires pour y satisfaire. De plus, le Portefeuille réagira à la complexité des dossiers par l'affectation de ressources, c'est-à-dire en disposant d'un nombre d'avocats suffisant pour le nombre de dossiers, d'avocats possédant l'expérience et l'expertise nécessaires pour traiter les questions juridiques, et d'une combinaison adéquate d'avocats chevronnés, d'avocats débutants et de parajuristes pour offrir des services juridiques rentables compte tenu de la complexité des dossiers. On consacrera une grande part des ressources ainsi qu'une importante part de l'horaire des avocats chevronnés aux dossiers complexes et à niveau de risque élevé afin de s'assurer que les risques juridiques sont gérés de manière efficace.

2.4.4. Résultat final

Le Portefeuille des SDF contribue à un gouvernement fédéral appuyé par un service juridique efficace et adapté.

En fournissant des services juridiques rentables et de haute qualité qui réduisent les risques juridiques, le Portefeuille des SDF appuie la réalisation du résultat stratégique du ministère de la Justice qui consiste à fournir des services juridiques efficaces et adaptés au gouvernement fédéral.[4]

[4] Le modèle logique du Portefeuille des SDF utilisé pour cette évaluation est basé sur le deuxième résultat stratégique du ministère de la Justice (*des services juridiques efficaces et adaptés pour seconder le gouvernement fédéral*) utilisé au cours de la période d'étude de l'évaluation. En 2012-2013, ce résultat a été changé à *des services juridiques de qualité élevée pour seconder le gouvernement du Canada.*

3. MÉTHODOLOGIE

Conformément aux politiques d'évaluation du Conseil du Trésor, le ministère de la Justice a adopté une approche axée sur le risque pour la planification des évaluations afin d'assurer une utilisation efficiente des ressources d'évaluation. La Division de l'évaluation du ministère de la Justice a évalué le niveau de risque (faible, moyen ou élevé) des évaluations planifiées en tenant compte de six facteurs de risque : la nature conditionnelle du financement des programmes; la complexité du programme ou du service; l'importance relative (c.-à-d. le niveau de ressources engagées dans la prestation du programme); les compétences et l'expertise (c.-à-d. les risques d'entreprise auxquels le Ministère fait face relativement au recrutement et au maintien en poste et la nécessité de disposer d'ensembles de compétences spécialisées); le temps écoulé depuis la dernière évaluation; et les difficultés en matière d'information (c.-à-d. si de l'information sur le programme est disponible et accessible afin de soutenir pleinement l'évaluation). Le Portefeuille des SDF a été retenu pour la première évaluation des services juridiques en raison de sa cote de risque élevée dans l'ensemble. La méthodologie élaborée est proportionnelle au niveau de risque et prévoit plusieurs sources de données qui favorisent des résultats solides.

L'évaluation du Portefeuille des SDF fait appel à cinq sources de données : un examen des documents et des données; des entrevues avec des répondants clés; un sondage auprès des avocats-conseils; des études de cas; et des groupes de discussion. Chacune de ces sources est décrite plus en détail ci-après. La présente section comprend aussi un exposé des difficultés méthodologiques.

La méthodologie a été élaborée avec le groupe de travail sur l'évaluation du Portefeuille des SDF. Le groupe de travail a examiné et approuvé l'ensemble des méthodes et instruments de collecte des données.

La matrice d'évaluation, qui recense les questions d'évaluation, les indicateurs et les sources de données et qui a servi à guider l'étude, se trouve à l'annexe A. L'annexe B décrit les instruments de collecte des données élaborés à partir de la matrice d'évaluation.

3.1. Examen des documents et des données

L'examen des documents et des données a été mené pour éclairer l'élaboration des instruments de collecte des données et pour répondre à la majorité des questions d'évaluation.

Les documents examinés ont été obtenus de sources internes, externes et publiques. On compte parmi les documents ministériels examinés les *Rapports sur le rendement ministériel*, les *Rapports sur les plans et priorités*, les rapports ministériels de vérification, et les résultats de l'*Enquête sur la satisfaction des clients* de 2008 et de 2011.[5] Des documents internes du Portefeuille des SDF et des documents pertinents de l'ARC ont aussi été examinés, de même que des documents de source publique, tels que les discours du budget et les discours du Trône.

En plus de l'examen des documents, l'évaluation couvrait l'examen des données de iCase des exercices financiers 2007-2008 à 2011-2012. iCase est le système intégré de gestion des dossiers, de consignation des heures travaillées et de facturation, de gestion des documents et de production des rapports du Ministère.

3.2. Entrevues avec des répondants clés

Les entrevues avec des répondants clés menées pour cette évaluation ont abordé la majorité des questions d'évaluation et ont constitué une importante source de données pour colliger l'information sur la nécessité et l'efficacité des activités du Portefeuille. On a dressé une liste des répondants clés possibles et préparé, en consultation avec le groupe de travail sur l'évaluation, des guides d'entrevue adaptés à chacun des groupes de répondants clés. Au total, on a mené des entrevues avec 43 répondants clés représentant le Portefeuille des SDF (n=22) et l'ARC (n=19). On a aussi mené des entrevues avec des représentants du Secteur du droit public et du ministère des Finances. Toutes les entrevues ont été menées avec des personnes occupant des postes au niveau de la gestion.

---

[5] Le ministère de la Justice du Canada mène un sondage annuel auprès des ministères et organismes du gouvernement fédéral afin d'obtenir une rétroaction sur la mesure dans laquelle ses services juridiques répondent à ses besoins et à ses attentes. L'*Enquête sur la satisfaction des clients* couvre tour à tour les services juridiques ministériels et a porté, en 2008 et 2011, sur les services du Portefeuille des SDF. En 2008, l'enquête a été distribuée à 484 employés de l'ARC et 336 l'ont rempli (taux de réponse de 69 %). Une enquête de suivi a eu lieu en 2011 et 485 clients de l'ARC ont été invités à y participer; 341 d'entre eux y ont répondu (taux de réponse de 70 %) (Ministère de la Justice, 2008; 2011).

Les personnes à interviewer ont reçu une invitation à participer à une entrevue. Avant l'entrevue, on a fourni un guide d'entrevue (dans la langue officielle de leur choix) aux répondants clés ayant accepté de participer. Chacune des entrevues a été menée dans la langue officielle choisie par le répondant et on a garanti aux répondants clés la confidentialité et l'anonymat de leurs réponses. Cette évaluation comprenait une combinaison d'entrevues au téléphone et en personne.

3.3. Sondage auprès des avocats du Portefeuille des Services du droit fiscal

Afin de réunir les commentaires de tous les avocats du Portefeuille des SDF à l'administration centrale, dans les USJ et dans les régions, on a inclus à l'évaluation un sondage en ligne anonyme et confidentiel ouvert à tous les avocats du Portefeuille des SDF affiché sur le site intranet du ministère de la Justice. Afin de stimuler la participation, le Ministère a transmis par courriel à chaque répondant éventuel une invitation exposant le but du sondage et l'importance d'y participer. Les invitations par courriel s'accompagnaient d'un lien électronique sur lequel les répondants pouvaient cliquer pour consulter et remplir le sondage.

Avant de déployer le sondage, on a mené des essais auprès de 14 avocats afin de vérifier que les questions étaient claires et le fonctionnement sans problème (bon cheminement logique, etc.). On a revu le sondage en tenant compte de la rétroaction des participants aux essais.

Le sondage a été offert en ligne pendant trois semaines en tout, à savoir du 15 juin au 6 juillet 2012. Au cours de cette période, deux rappels ont été envoyés aux éventuels répondants afin d'augmenter le taux de réponse. Les invitations ont été transmises à 357 avocats. Quatorze des participants possibles ont été indisponibles pendant toute la période du sondage. Au total, 159 avocats ont répondu au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 45 %.[6] Une fois le sondage terminé, on a codé les questions ouvertes et analysé les résultats du sondage au moyen de SPSS, une suite logicielle de statistique.

Le Tableau 3 présente le profil des répondants au sondage et montre que, en général, les répondants sont représentatifs de la population des avocats du Portefeuille des SDF. Bien qu'on ne dispose pas de l'information sur le type de dossiers le plus souvent traité pour tous les avocats du Portefeuille des SDF, l'échantillon semble représentatif.

[6] Un groupe de 76 autres participants ont partiellement rempli le sondage, sans toutefois répondre à un nombre suffisant de questions pour que leurs réponses puissent servir à l'analyse.

Tableau 3 : Comparaison du profil des avocats du Portefeuille des SDF et du profil des avocats-conseils ayant répondu au sondage

Caractéristiques	Portefeuille des SDF[7]	Répondants au sondage
Quel est le niveau de classification du poste que vous occupez présentement?	**(n=336)[8]**	**(n=159)**
	%	**%**
LA – 01	26 %	25 %
LA – 2A	43 %	43 %
LA – 2B	14 %	16 %
LA – 3A	8 %	6 %
LA – 3B	1 %	1 %
Haute direction	7 %	8 %
Total		**100 %**
Depuis quand êtes-vous au Ministère?	**(n=369)**	
Depuis moins d'un an	--	--
Depuis 1 à 5 ans	28 %	31 %
Depuis 6 à 10 ans	20 %	15 %
Depuis plus de 10 ans	51 %	54 %
Total	**100 %**	**100 %**
Où travaillez-vous présentement?	**(n=336)**	
Administration centrale (à l'exclusion des USJ)	13 %	12 %
Bureau régional	78 %	75 %
USJ	9 %	13 %
Total	**100 %**	**100 %**
À quel type de dossiers travaillez-vous le plus souvent?*	**Non disponible**	
Contentieux		82 %
Consultation		18 %
Total		**100 %**

Nota : La somme de certains totaux n'atteint pas 100 % en raison de l'arrondissement.

** Information non disponible pour tous les avocats du Portefeuille des SDF.*

[7] L'information sur le Portefeuille des SDF est tirée de données administratives fournies quelques mois après la fin du sondage. Il ne s'agit donc pas techniquement d'information sur la population couverte par le sondage, mais elle fournit les caractéristiques générales des avocats du Portefeuille des SDF à une date proche de celle du sondage.

[8] En ce qui a trait à la classification et au lieu de travail, le nombre total de 336 avocats du Portefeuille des SDF est fondé sur l'effectif total, à l'exclusion de tous genres de congés, transferts et détachements. Le nombre d'années passées au ministère de la Justice est fondé sur l'effectif total.

3.4. Examen des dossiers

On a procédé à l'examen d'une sélection de dossiers clos de litige et de consultation afin de mieux comprendre le rapport entre le cycle de vie d'un dossier et les mesures du rendement du Portefeuille des SDF. Cette méthode a aussi permis à l'évaluation de vérifier si l'information obtenue des répondants clés sur la manière dont le Portefeuille effectuait son travail était confirmée par l'examen des dossiers de cas sélectionnés.

L'examen des dossiers a porté sur 45 dossiers, soit 32 dossiers de litige et 13 dossiers de consultation. Seize des dossiers de litige couvraient plusieurs échelons du système judiciaire, et l'évaluation a donc pu étudier les changements dans les cotes de risque et de complexité, d'avocats affectés au dossier, et de niveau de consultations à mesure que le cas franchissait les échelons des procédures d'appel.

La sélection de l'échantillon de dossiers s'est effectuée avec la contribution du groupe de travail sur l'évaluation et est réputée fournir une bonne illustration du vaste spectre couvert par le travail du Portefeuille des SDF. Comme les dossiers n'ont pas été choisis au hasard et que l'échantillon est modeste (comparativement aux milliers de dossiers sur lesquels les avocats du Portefeuille ont travaillé au cours de la période couverte par l'évaluation), il n'est pas représentatif à proprement parler. L'examen des dossiers visait plutôt à illustrer l'approche adoptée par le Portefeuille relativement à son travail.

Deux avocats du Portefeuille ont procédé à l'examen des dossiers afin de protéger les renseignements confidentiels sur les contribuables ainsi que le secret professionnel de l'avocat. Afin de s'assurer de tirer des dossiers des renseignements comparables, les avocats ont rempli un gabarit d'examen de dossier préparé aux fins du sondage (se reporter à l'annexe B). Le gabarit permettait de recueillir les renseignements pour remplir la matrice d'évaluation et se concentrait sur les données de fait disponibles dans les dossiers.

3.5. Études de cas

On a mené trois études de cas (deux cas de litige et un cas de consultation) afin d'étudier des pratiques exemplaires et l'approche du Portefeuille des SDF à l'échelle nationale. Dans ce but, les cas retenus concernaient des dossiers délicats (c.-à-d. dont les questions étaient complexes ou à risque élevé et les dossiers demandant un niveau élevé de collaboration entre les bureaux du Portefeuille et/ou entre les avocats du Portefeuille et leurs collègues de l'ARC).

On a étudié les gabarits d’examen de dossier (préparés dans le cadre de l’examen des dossiers mené pour l’évaluation) pour chacune des études de cas. On a aussi procédé à des entrevues téléphoniques afin de compléter les renseignements consignés, de connaître le contexte de travail, et de permettre une évaluation approfondie de la manière dont le dossier a été traité et de l’efficacité des relations de travail entre le Portefeuille et l’ARC. Les entrevues ont été menées avec les avocats du Portefeuille des SDF et les représentants de l’ARC qui ont travaillé au dossier faisant l’objet de l’étude de cas (tant à l’administration centrale que dans les bureaux régionaux de chacune des organisations).

On a mené des entrevues avec 16 intervenants au total. Les entrevues ont été menées individuellement ou en petit groupe. L’approche utilisée pour prendre rendez-vous et mener les entrevues avec les participants à l’étude de cas a été la même que celle utilisée (et décrite précédemment) pour la prise de rendez-vous et la conduite des entrevues avec les répondants clés.

3.6. Groupes de discussion

Les groupes de discussion ont constitué la dernière source de données utilisée pour l’évaluation. Deux groupes de discussion ont eu lieu (regroupant respectivement les représentants régionaux de l’ARC et ceux du Portefeuille des SDF) une fois recueillies les données des autres sources. Ces groupes de discussion ont servi à effectuer un suivi des résultats émergents et à obtenir des précisions et des commentaires supplémentaires sur les questions cernées par les autres sources de données.

Chacun des groupes de discussion comptait sept participants représentant quatre bureaux régionaux (Colombie-Britannique, Ontario, Québec et Atlantique). Les participants du groupe de discussion de l’ARC étaient des agents des litiges et des responsables du contentieux. Le groupe de discussion du Portefeuille des SDF comprenait des avocats des sections des SDF. Les participants aux groupes de discussion n’occupaient pas des postes du niveau de la gestion, leur rôle étant plutôt de traiter les dossiers de litige en matière de droit fiscal.

Le groupe de discussion de l’ARC s’est réuni par téléconférence, et celui du Portefeuille des SDF par vidéoconférence, utilisant l’équipement de vidéoconférence du Portefeuille. On a enregistré les deux rencontres afin d’assurer l’exactitude du compte rendu, mais on a assuré aux participants que leurs commentaires demeureraient confidentiels.

3.7. Limites

L'évaluation a été confrontée à quelques limites méthodologiques. Les voici, par source de données.

Examen des documents et des données : limites de iCase. Dans l'ensemble, iCase a été une source d'information utile pour l'évaluation. Certaines limites se sont cependant manifestées.

- Les cotes relatives aux risques juridiques et à la complexité ont changé au cours de l'exercice 2009-2010. Avant 2009, on évaluait le dossier principal et on lui attribuait une cote de risque et de complexité. Tous les dossiers associés recevaient une cote de niveau de risque 1 (faible) et de niveau de complexité faible. Dans un souci d'uniformisation avec les autres portefeuilles, le Portefeuille des SDF a changé après 2008-2009 les niveaux de risque et de complexité de tous les dossiers associés afin qu'ils correspondent à ceux du dossier principal, une opération qui a touché environ 5 000 dossiers en 2009-2010 comme en 2010-2011. Cela signifie que c'est depuis 2009-2010 que le dossier principal et les dossiers associés portent la cote « réelle », ce qui limite la période de l'évaluation à trois années de données comparables (2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012). Pour cette raison, il est prématuré d'effectuer une analyse des tendances des risques juridiques et de la complexité.
- Comme iCase est un système de gestion de l'information qui n'a pas été conçu en tenant compte des besoins de l'évaluation, ses données sur les stratégies de RD se limitent à l'indication de l'utilisation du RD et ne se prêtent pas à l'analyse de la réussite de ce règlement.
- Présentement, les données permettant des analyses du rapport coût-efficacité, telles que le coût des services juridiques par rapport à l'impôt récupéré dans un dossier, ne sont pas recueillies.

Sondage auprès des avocats-conseils. Le sondage auprès des avocats-conseils est entaché par la partialité attribuable à l'autosélection inhérente à tout sondage auquel les répondants décident eux-mêmes de répondre ou non. Malgré la conduite d'essais pour vérifier la pertinence du sondage, sa clarté et la facilité d'y répondre ainsi que les plus grands efforts pour améliorer le taux de réponse, moins de la moitié (45 %) des avocats y ont répondu. Toutefois, une comparaison de quelques caractéristiques importantes (classification LA, années de service au Ministère, lieu de travail, type de dossiers traités) des répondants avec l'ensemble des avocats-conseils du Portefeuille des SDF indique que les répondants sont assez représentatifs des avocats-conseils du Portefeuille.

Sondage auprès des avocats-conseils, entrevues et groupes de discussion. Le sondage, les entrevues et les groupes de discussion avec les répondants clés et les participants aux études de cas peuvent tous subir la partialité attribuable à l’auto-évaluation, qui se produit lorsque des personnes parlent de leurs propres activités et veulent se présenter sous leur meilleur jour, ainsi que la partialité relative à la réponse stratégique, selon laquelle les participants répondent aux questions en cherchant à manipuler les résultats.

Examen des dossiers. Dans chacun des exercices couverts par l’évaluation (2008-2009 à 2011-2012), le Portefeuille des SDF a géré activement plus de 13 000 dossiers. Un échantillonnage aléatoire donnant un taux d’incertitude raisonnable exigerait l’examen de centaines de dossiers, ce qui n’était pas réalisable. L’évaluation se fonde plutôt sur l’avis des membres du Portefeuille des SDF pour la sélection des dossiers qu’ils croient raisonnablement représentatifs de leur travail.

Stratégie d’atténuation. La stratégie d’atténuation suivie en ce qui a trait aux limites méthodologiques susmentionnées a été d’utiliser plusieurs sources de données pour obtenir de l’information du Portefeuille des SDF et de l’ARC, de la direction et du personnel de première ligne, et pour tirer des renseignements de l’examen des dossiers et d’un examen complet des données administratives (iCase). La stratégie d’atténuation comprenait aussi l’utilisation de méthodes de collecte des données quantitatives et qualitatives pour répondre aux questions d’évaluation. En ayant recours à une validation des résultats à partir de ces différentes sources, l’évaluation a pu donner davantage de solidité à ses conclusions.

4. PRINCIPAUX RÉSULTATS

La présente section combine l'information tirée de toutes les sources de données et présente les résultats relatifs aux questions générales d'évaluation de la pertinence et du rendement.

4.1. Pertinence

L'évaluation a étudié la pertinence des services juridiques du Portefeuille des SDF en fonction de la raison d'être de la prestation de services de droit fiscal par le ministère de la Justice, du besoin continu de ces services étant donné la demande accrue et la complexité des services juridiques fournis, de la réactivité du Portefeuille des SDF aux priorités du gouvernement, et du soutien du Portefeuille des SDF aux obligations imposées par la loi et aux résultats stratégiques du ministère de la Justice.

4.1.1. Besoin continu

La prestation de services juridiques à l'ARC par le ministère de la Justice trouve son origine dans le rapport publié en 1962 par la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (Commission Glassco). La Commission a été mise sur pied en 1960 afin de faire rapport sur l'organisation et le fonctionnement des ministères et organismes du gouvernement fédéral. Bien que sa rédaction date de plus de 50 ans, le rapport de la Commission Glassco est encore pertinent aujourd'hui en ce qui a trait à la nature de la relation entre l'autorité taxatrice (le ministère du Revenu national à l'époque, l'ARC de nos jours) et ses avocats.

La Commission Glassco a observé que la relation entre l'autorité taxatrice et l'avocat-conseil était définie par deux aspects : d'un côté, l'intégrité du système fiscal exige des avis juridiques indépendants et impartiaux (où l'avocat-conseil ne participe pas à des activités d'élaboration des politiques) alors que, d'un autre côté, il est important que l'autorité taxatrice et l'avocat-conseil entretiennent une relation étroite étant donnée la nature intrinsèquement juridique de l'établissement de la cotisation fiscale (Glassco, 1962). La relation entre l'autorité taxatrice et son avocat-conseil a donc une double nature. L'évaluation a constaté que cette observation était toujours valide et que l'importance de cette double nature persistait. La plupart des répondants

clés jugeaient que les relations étroites entre l'ARC et le Portefeuille des SDF et la compréhension approfondie qu'a le Portefeuille des SDF des politiques et des pratiques de l'ARC étaient des éléments essentiels contribuant à la qualité des services juridiques fournis. Parallèlement, les répondants clés ont souligné que le traitement équitable et impartial des contribuables était essentiel pour le maintien de l'intégrité du système fiscal fédéral.

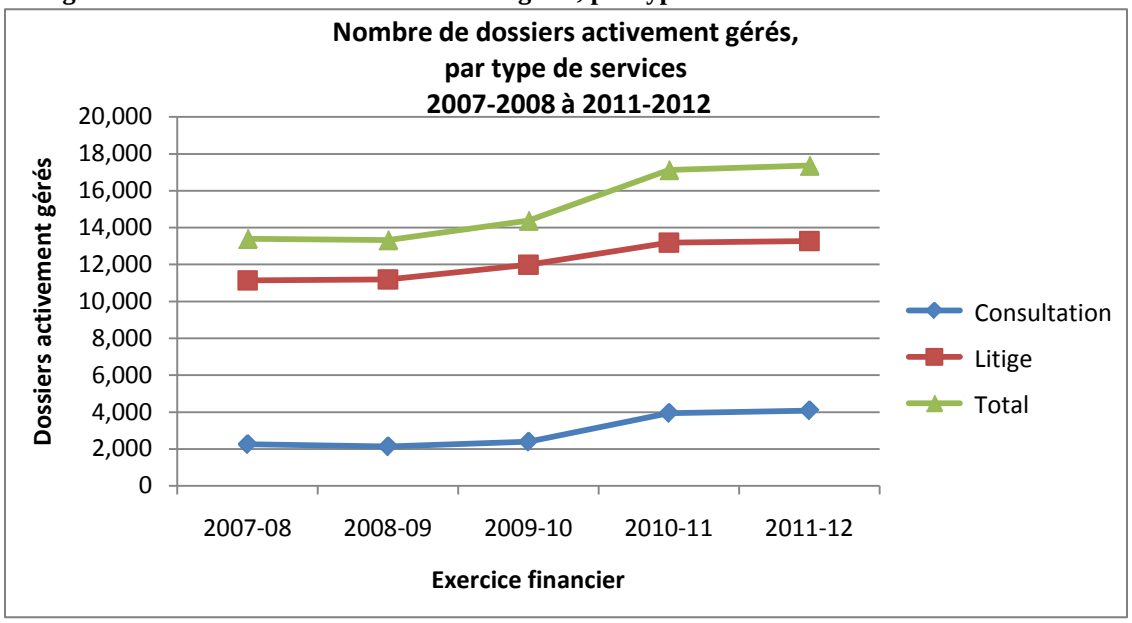
Demande croissante de services juridiques du Portefeuille des SDF

Le besoin continu des services juridiques du Portefeuille des SDF est également démontré par la demande croissante de services juridiques au cours des cinq dernières années. Tel que le montrent les données de iCase présentées dans la Figure 2, le Portefeuille des SDF a enregistré une hausse de 30 % du nombre des dossiers activement gérés depuis 2007-2008.[9] L'augmentation du nombre de dossiers de consultation juridique est particulièrement prononcée : le nombre de dossiers de consultation juridique activement gérés a augmenté de 81 % entre 2007-2008 et 2011-2012 alors que le nombre de dossiers de litige s'est accru de 19 % au cours de la même période. L'augmentation du nombre de dossiers de consultation juridique est attribuable en partie à un changement effectué en 2010-2011 dans le système de gestion des cas des USJ. Par conséquent, les USJ ont commencé à ouvrir des dossiers pour chaque demande de consultation juridique, augmentant considérablement le nombre de dossiers, mais pas le nombre d'heures consacrées aux consultations juridiques. La hausse de la demande pourrait avoir plafonné, le nombre de dossiers activement gérés n'ayant augmenté que de 1 % entre 2010-2011 et 2011-2012.

De ce fait, selon les données de iCase, le nombre d'heures consacrées par les avocats du Portefeuille des SDF à la prestation des services juridiques a augmenté, cette croissance devenant plus prononcée à partir de 2008-2009 (voir la Figure 3). L'augmentation s'est produite tant pour les dossiers de consultation que pour les dossiers de litige; entre 2007-2008 et 2011-2012, le nombre total d'heures consacrées aux services juridiques a augmenté de 17 % dans le cas des dossiers de consultation et de 34 % dans celui des dossiers de litige. Comme pour le nombre de dossiers, le taux d'augmentation, qui était élevé durant les exercices 2008-2009 et 2009-2010, a ralenti au cours de l'année dernière, comme le montre la Figure 3.

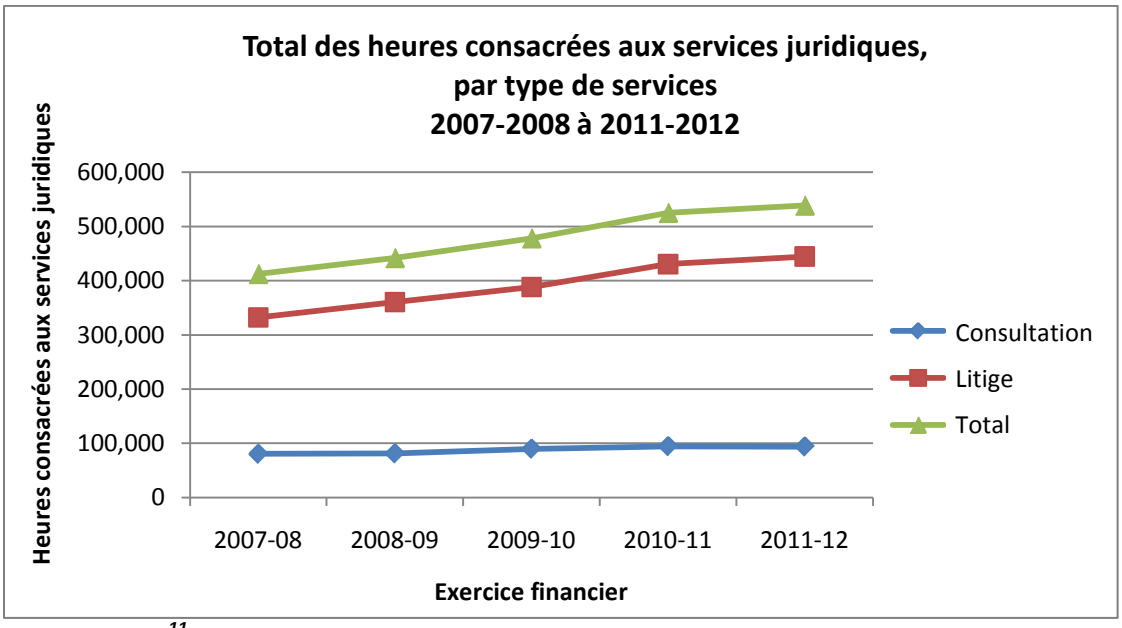
[9] Les dossiers de iCase sont considérés être des « dossiers actifs » dès qu'ils sont ouverts. Des heures peuvent être consignées ou non dans un dossier actif. Les « dossiers activement gérés » sont des dossiers dans lesquels cinq minutes sont consignées au minimum au cours d'une période de référence donnée (un mois, un trimestre ou un exercice financier).

Figure 2 : Nombre de dossiers activement gérés, par type de services - 2007-2008 à 2011-2012



Source : iCase[10]

Figure 3 : Total des heures consacrées aux services juridiques, par type de services - 2007-2008 à 2011-2012



Source : iCase[11]

[10] Le graphique est dérivé des dossiers activement gérés.
[11] Le graphique est dérivé des dossiers activement gérés.

Les répondants clés ont fourni plusieurs explications pour cette hausse de la demande des services. Ils ont signalé en particulier que les contribuables sont davantage inclinés à engager des frais juridiques et à faire appel devant la Cour canadienne de l'impôt. Les contribuables sont aussi plus susceptibles de contester les demandes de documents de l'ARC, ce qui a augmenté les besoins d'avis juridiques et d'assistance pour des ordonnances exécutoires afin de contraindre la production de documents. Le nombre de faillites stratégiques et autres transactions visant à éviter la perception de l'impôt a aussi augmenté. Des changements à la loi ont modifié certains secteurs de pratique en exigeant des audiences ou d'autres procédures qui augmentent le temps que les avocats passent à la cour.[12] De plus, l'engagement du gouvernement et de l'ARC à s'attaquer à la planification fiscale audacieuse et aux stratagèmes d'évasion fiscale a entraîné une demande accrue des services juridiques du Portefeuille des SDF. Certains des stratagèmes d'évasion fiscale ciblés par l'ARC peuvent possiblement toucher des milliers de contribuables (p.ex. les stratagèmes de retrait libre d'impôt d'un régime enregistré d'épargne-retraite et les abris fiscaux abusifs relatifs à des dons). Les avocats donnent aussi de plus en plus d'avis juridiques à l'étape de la vérification dans le cadre de vérification de grandes entreprises mettant en jeu la planification fiscale audacieuse et la fiscalité internationale, des cas complexes d'abris fiscaux, des questions de conformité internationale, des abus de conventions fiscales et des déterminations du statut de résidence.

Augmentation de la complexité et des risques juridiques

Outre cette demande accrue, les répondants clés signalent que la nature des services juridiques a changé en raison de l'augmentation de la complexité et des risques juridiques associés aux dossiers.[13] On compte parmi les facteurs les plus courants contribuant à cette augmentation l'accent accru mis par le gouvernement fédéral sur des questions fiscales complexes (telles que l'évasion fiscale internationale et l'établissement des prix de cessions), la sophistication accrue des transactions effectuées par les contribuables, et l'augmentation du nombre de dossiers dans lesquels l'ARC a modifié les cotisations d'un grand nombre de contribuables ayant participé à des stratagèmes similaires d'évasion fiscale (facteur qu'on retrouve aussi parmi les raisons motivant la demande accrue de services juridiques).

---

[12] Les répondants clés ont donné deux exemples: les changements à l'article 172.1 de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*, qui rend obligatoires les audiences du tribunal dans les cas de faillite assortis d'une dette fiscale de plus de 200 000 $, et les changements à la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*, qui font intervenir une protection de la loi contre les faillites décidée par le tribunal et qui demandent aux avocats de passer beaucoup de temps devant un tribunal.

[13] Il est impossible de fournir les tendances relatives aux cotes de risque juridique et de complexité en raison des limites des données. Se reporter à la rubrique 3.7.

4.1.2. Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Le travail du Portefeuille des SDF contribue directement aux priorités du gouvernement relatives au régime fiscal. La comparaison des rapports du budget fédéral et des discours du Trône aux activités du Portefeuille des SDF décrites dans les rapports ministériels annuels témoigne de cette harmonisation.

- Le Portefeuille des SDF a fourni des conseils à propos de politiques et programmes divers des secteurs social, fiscal et financier, y compris la réduction de la TPS. La baisse de la TPS a été désignée en tant que priorité du gouvernement fédéral dans le discours du Trône de 2007 (ministère de la Justice, 2007a; Discours du Trône, 2007).
- Le Portefeuille des SDF a fourni un soutien juridique à la mise en œuvre d'initiatives du gouvernement telles que la Prestation universelle pour la garde d'enfants, la Prestation fiscale pour le revenu de travail, et le régime enregistré d'épargnes-invalidité – toutes désignées en tant que priorités dans les discours du Trône et/ou les discours du budget (ministère de la Justice, 2007a; Gouvernement du Canada, 2007; Discours du Trône, 2007).
- Le Portefeuille des SDF a aussi fourni un soutien juridique à l'ARC pour des initiatives de réforme des taxes provinciales, telles que la mise en œuvre de la taxe de vente harmonisée (TVH) en Ontario et en Colombie-Britannique. L'harmonisation des taxes a été désignée pour la première fois en tant que priorité du gouvernement dans le discours du Trône de 2011 (Discours du Trône, 2011).
- Les budgets de 2007, 2008 et 2012 et le discours du Trône de 2010 précisent les engagements du gouvernement à s'attaquer aux questions de l'évasion fiscale et des stratagèmes fiscaux abusifs ainsi qu'à éliminer les échappatoires fiscales. Le Portefeuille des SDF a fourni un soutien juridique à l'initiative de lutte de l'ARC contre la planification fiscale internationale audacieuse visant à protéger l'assiette fiscale du Canada (Gouvernement du Canada, 2007, 2008a; Discours du Trône, 2010).
- Le discours du Trône de 2011 et le budget fédéral de 2012 ont précisé les plans du gouvernement relatifs aux initiatives de TVH. Le Portefeuille des SDF a apporté un soutien à l'ARC pour des initiatives de réforme des taxes provinciales, notamment l'instauration de la TVH en Ontario et en Colombie-Britannique. Le Portefeuille a aussi apporté un soutien à des accords sur l'administration de l'impôt conclus avec les gouvernements des provinces, des territoires et des Premières Nations (ministère de la Justice, 2012; Gouvernement du Canada, 2011a; 2012; Discours du Trône, 2011).

La structure du Portefeuille des SDF témoigne aussi de sa réactivité face aux priorités de l'ARC et à celles du gouvernement fédéral. L'ARC réoriente chaque année ses priorités en fonction du budget fédéral (Agence du revenu du Canada, 2011, 2012). Comme le SPGA, Portefeuille des SDF siège au Comité de gestion de l'ARC, le Portefeuille sait de quelle manière les priorités de l'ARC sont harmonisées avec les priorités du gouvernement fédéral. Voilà un exemple parmi d'autres des relations de travail étroites existant entre l'ARC et le Portefeuille des SDF et qui permettent à celui-ci d'agir de manière à soutenir tant l'ARC que les priorités du gouvernement.

Un autre exemple de la réactivité du Portefeuille des SDF face à l'ARC est l'organisation du travail des USJ autour des 20 secteurs de droit désignés comme étant les plus importants pour soutenir les priorités et le mandat de l'ARC. Ces groupes spécialisés ciblent les priorités de l'ARC et s'adaptent en réponse aux changements de priorité au sein de l'ARC.

Le travail du Portefeuille des SDF soutient aussi l'atteinte des résultats stratégiques du ministère de la Justice, en particulier le deuxième résultat du Ministère : « des services juridiques efficaces et adaptés pour seconder le gouvernement du Canada ». Ce résultat est appuyé par la réactivité du Portefeuille des SDF face aux priorités du gouvernement et de l'ARC (décrite précédemment) et par la prestation de services juridiques de qualité élevée par le Portefeuille. On abordera ces derniers plus en détail dans la section suivante portant sur le rendement.

4.1.3. Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Aux termes de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministère de la Justice du Canada a le mandat de seconder le ministre de la Justice et procureur général du Canada dans ses fonctions. En fournissant des avis juridiques et en assistant l'ARC dans la rédaction de lois et l'élaboration de nouveaux services et politiques à l'appui des priorités du gouvernement, le Portefeuille des SDF contribue à la réalisation du mandat du ministère de la Justice de conseiller les chefs des divers ministères sur toutes les questions de droit qui concernent leurs ministères (paragraphe 5b)). En représentant l'ARC dans les litiges relatifs à l'impôt et à d'autres questions, le Portefeuille s'acquitte de son obligation aux termes de la *Loi sur le ministère de la Justice* en étant « chargé des intérêts de la Couronne et des ministères dans tout litige où ils sont partie et portant sur des matières de compétence fédérale » (paragraphe 5d)). Comme les avocats du Portefeuille des SDF ont la responsabilité de veiller à ce que les actions et les initiatives législatives et politiques de l'ARC s'harmonisent avec les lois fédérales (telles que la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Déclaration canadienne des droits*), le Portefeuille seconde aussi le ministre pour « veille[r] au respect de la loi dans l'administration des affaires publiques » (satisfaisant ainsi aux exigences énoncées dans l'article 4 de la *Loi sur le ministère de la Justice*).

4.2. Rendement — atteinte des résultats escomptés

Selon la *Politique sur l'évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor, l'évaluation du rendement couvre l'évaluation de l'efficacité ainsi que de l'efficience et de l'économie. Les rubriques ci-après abordent l'efficacité du Portefeuille des SDF – en d'autres mots, la mesure dans laquelle le Portefeuille atteint ses résultats escomptés.

4.2.1. Qualité, rapidité et adaptabilité des services de contentieux et de consultation juridique

L'évaluation a constaté un niveau élevé de satisfaction à l'égard des services du Portefeuille des SDF. Les observations relatives à la qualité élevée, à la rapidité et à l'adaptabilité des services du Portefeuille sont confirmées par plusieurs sources de données et du point de vue des avocats comme de l'ARC.

Le Portefeuille des SDF est guidé, dans la prestation des services juridiques, par un ensemble de normes de service visant à établir les attentes tant des avocats du Portefeuille que du client en matière de livraison des services. Ces normes sont conçues de manière à garantir que les services fournis sont clairs, pratiques, rapides, courtois et respectueux, adaptés aux besoins du client, et appropriés aux objectifs des politiques et des programmes de l'ARC.[14] Plusieurs sources de données indiquent que les normes de service du Portefeuille des SDF sont respectées.

Selon les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005, la plupart des avocats du Portefeuille croient que les normes de service sont clairement définies et couramment appliquées par les avocats (Gouvernement du Canada, 2005).[15] Bien que les Sondages plus récents (effectués en 2008 et en 2011) n'aient pas posé de question précise à propos des normes

[14] Plus précisément, les normes de service du Portefeuille des SDF prévoient la prestation des services juridiques dans l'une ou l'autre langue officielle; un traitement courtois et respectueux; un délai de réponse rapide aux demandes de services juridiques; la négociation et le respect des échéanciers; la prestation de conseils clairs et pratiques pour résoudre les problèmes juridiques; la communication d'une rétroaction permanente relativement aux demandes de services de l'ARC; l'élaboration d'options de rédaction et de solutions convenant aux objectifs des politiques et des programmes de l'ARC; la détermination rapide de moyens de prévenir et de régler les différends juridiques; et la fourniture de conseils ou de recommandations sur les options relatives à la mise en œuvre (p. ex. à titre indicatif plutôt que législatif ou règlementaire) des politiques et des programmes.

[15] Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005 a été effectué par Statistique Canada pour le compte de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Selon les résultats, les répondants du Portefeuille des SDF ont convenu en majorité (presque 90 %) que le Portefeuille dispose de normes de service à la clientèle clairement définies. Ils ont aussi convenu en majorité (49 % étaient plutôt d'accord et 38 % fortement d'accord) que ces normes de service sont couramment appliquées (Gouvernement du Canada, 2005).

de service, d'autres sources de données indiquent que ces normes de service continuent d'être respectées. Presque tous les répondants clés représentant le ministère de la Justice et l'ARC sont d'avis que le Portefeuille des SDF observe ses normes de service. Les rapports de vérification confirment que le bureau du Portefeuille surveille l'application des normes de service.

Outre les résultats relatifs aux normes de service du Portefeuille, qui attestent de la qualité, de la rapidité et de l'adaptabilité des services juridiques, l'évaluation a observé d'autres résultats favorables pour ces trois aspects.

Qualité

Presque toutes les sources de données indiquent que les services du Portefeuille des SDF sont perçus (par l'ARC et par les avocats du ministère de la Justice) comme étant de qualité élevée. Les résultats des enquêtes sur la satisfaction des clients menées par le Ministère en 2008 et en 2011 étaient généralement favorables en ce qui a trait aux services du Portefeuille des SDF; en 2008 comme en 2011, le Portefeuille des SDF a reçu une cote supérieure à 8 sur 10 relativement au niveau général de satisfaction ou à la qualité d'ensemble des services de consultation juridique et de contentieux,[16] ce qui indique un niveau élevé de satisfaction chez les employés de l'ARC (Ministère de la Justice, 2008; 2011). Dans la même veine, presque tous les répondants du Portefeuille des SDF ont indiqué dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008 qu'ils étaient d'accord ou fortement d'accord que le Portefeuille fournissait des services de qualité élevée à ses clients (Gouvernement du Canada, 2008b). Les résultats des entrevues avec les répondants clés, des études de cas et des groupes de discussion confirment aussi que le Portefeuille des SDF continue de fournir des services de contentieux et de consultation juridique de haute qualité, la grande majorité des représentants de l'ARC ayant exprimé leur satisfaction générale à l'égard des services juridiques du Portefeuille des SDF.

On a souligné en particulier la relation de longue durée unissant l'ARC aux avocats du Portefeuille des SDF en tant que facteur contributif majeur de ces niveaux élevés de satisfaction et de perception de haute qualité. Cette relation constructive et permanente signifie que les avocats du Portefeuille des SDF ont une bonne connaissance des exigences, des politiques et des pratiques de l'ARC et, par conséquent, peuvent mieux seconder l'ARC dans l'élaboration de solutions et de stratégies appropriées. On a également relevé l'affectation d'avocats du Portefeuille dans les bureaux régionaux du Portefeuille des SDF afin de fournir des conseils à la

[16] Le Portefeuille a obtenu une cote de 8,3 sur 10 relativement à la « satisfaction générale » en 2008 et de 8,6 sur 10 en 2011 en ce qui a trait à la qualité d'ensemble des services de consultation juridique et de contentieux.

Direction du secteur international et des grandes entreprises (DSIGE) comme exemple des relations de travail constructives et étroites entre les avocats du Portefeuille des SDF et l'ARC.

Rapidité

En général, les employés de l'ARC et du Portefeuille des SDF sont d'avis que le Portefeuille fournit un service rapide. Les trois quarts environ des avocats du Portefeuille des SDF sondés croient que le Portefeuille se situe au-dessus de la moyenne ou excelle en ce qui concerne la rapidité de réponse aux demandes de services juridiques (73 %), le respect des échéances de l'ARC (79 %) et le respect des échéances du Ministère à l'interne (75 %). Selon les résultats de l'*Enquête sur la satisfaction des clients* de 2008 et de 2011, les employés de l'ARC conviennent aussi que les services du Portefeuille des SDF sont rapides; pour ces deux années, le Portefeuille a obtenu des cotes supérieures à la cible ministérielle générale de 8 sur 10 pour les services de contentieux et les services de consultation (se reporter au Tableau 4) (Ministère de la Justice, 2008, 2011). En outre, la majorité des personnes interviewées en tant que répondants clés ou dans le cadre des études de cas (représentant l'ARC comme les avocats du Portefeuille des SDF) ont convenu que le Portefeuille respecte généralement les échéances.

Tableau 4 : Cotes données par l'ARC pour la rapidité des services du Portefeuille des SDF

Type de service	2008 (note sur 10)	2011 (note sur 10)
Tous services confondus	8,2	8,3
Services de contentieux	8,6	8,2
Services de consultation	8,1	8,3

Source : Ministère de la Justice, Enquête sur la satisfaction des clients de 2008 et de 2011

Ces résultats ont été confirmés par l'examen des dossiers, qui a révélé que la plupart des demandes des clients avaient été traitées dans les dix jours de leur réception et que toutes les échéances fixées par le client avaient été respectées dans les dossiers examinés.[17] Dans les dossiers de litige examinés, une échéance fixée par le tribunal n'avait pas été respectée à cause d'une erreur administrative, et cela a entraîné une instance supplémentaire.

[17] Il faut souligner que deux des dossiers ne faisaient aucune mention d'échéance fixée par le client.

Adaptabilité

L’évaluation a constaté que, en général, l’ARC est d’avis que les services juridiques qu’elle reçoit du Portefeuille des SDF sont adaptés à ses besoins.[18] Les répondants clés du Ministère et de l’ARC estiment que, tout comme dans le cas de la capacité du Portefeuille de fournir des services de qualité élevée à l’ARC, la relation de longue durée existant entre le Portefeuille des SDF et l’ARC est un facteur contributif majeur de l’adaptabilité du Portefeuille aux besoins de l’ARC.

La réactivité du Portefeuille des SDF face aux priorités stratégiques de l’ARC se manifeste par sa participation au Comité de gestion et aux comités régionaux de l’ARC, par son soutien aux initiatives de l’ARC, telles que l’initiative de lutte contre la planification fiscale internationale audacieuse et l’affectation d’avocats collaborant avec la DSIGE à l’étape de la vérification.

Le Portefeuille des SDF fait aussi la preuve de son adaptabilité aux besoins de l’ARC par sa collaboration avec les agents de l’ARC dans des dossiers particuliers. Selon les entrevues avec les répondants clés et les participants aux études de cas, les avocats du Portefeuille des SDF possèdent une bonne connaissance des exigences, des politiques et des pratiques de l’ARC — cette connaissance permet au Portefeuille de mieux seconder l’ARC dans l’élaboration de solutions adéquates. Les résultats de l’*Enquête sur la satisfaction des clients* le confirment, puisque le Portefeuille a obtenu une cote de 8,5 sur 10 en 2011 pour ses services de contentieux et de consultation juridique qui « comprennent clairement la nature du problème pour lequel vous avez reçu de l’aide » (ce qui est supérieur à la cible ministérielle de 8,0) (Ministère de la Justice, 2011).

Certains des résultats indiquent qu’il peut exister des divergences de point de vue entre les avocats du Portefeuille des SDF et le personnel de l’ARC sur certains aspects de la réactivité, à savoir la communication de mises à jour et la participation de l’ARC à l’élaboration des stratégies juridiques. Selon l’*Enquête sur la satisfaction des clients*, les répondants de l’ARC indiquent une satisfaction moindre pour ces deux composantes de la réactivité qui, en 2011, atteignent la cible fixée pour lui-même par le Portefeuille ou se trouvent juste en deçà (se reporter au Tableau 5) (Ministère de la Justice, 2008, 2011).

[18] Selon les résultats de l’*Enquête sur la satisfaction des clients* de 2008 et de 2011, le Portefeuille a obtenu des cotes de 8,9 sur10 en 2011 et de 8,6 sur10 en 2008 en ce qui a trait à l’accessibilité/l’adaptabilité d’ensemble des services juridiques (Ministère de la Justice, 2008, 2011).

Tableau 5 : Point de vue de l'ARC sur les indicateurs de la réactivité

Indicateur de réactivité	2008 (note sur 10)		2011 (note sur 10)	
	Consultation	Contentieux	Consultation	Contentieux
Remettent régulièrement des rapports d'étape informatifs ou vous tiennent au courant en permanence	7,8	8,2	7,7	7,9
Font participer le client à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques	8,1	8,3	7,8	7,8

Source : Ministère de la Justice, Enquête sur la satisfaction des clients de 2008 et de 2011

Cependant, d'autres sources de données appuient l'interprétation voulant que ce résultat de l'Enquête ne signifie pas qu'il faut fournir plus de comptes rendus ou faire intervenir davantage l'ARC dans l'élaboration des stratégies juridiques. Elles font plutôt ressortir le besoin d'améliorer les communications entre le Portefeuille et l'ARC et de définir plus clairement les attentes relatives au niveau de participation dans certains types de dossiers. Les entrevues avec les répondants clés et les participants aux études de cas ainsi qu'aux groupes de discussion indiquent toutes que, dans le cas des dossiers plus délicats (dossiers à niveau de risque élevé, de plus grande complexité ou de projet), on juge adéquates les consultations avec l'ARC, la communication de comptes rendus et la participation de l'ARC à l'élaboration des stratégies juridiques, et les représentants de l'ARC se disent satisfaits des services du Portefeuille. Les avocats sondés (se reporter au Tableau 6) signalent que des comptes rendus ou rapports d'étape réguliers sont communiqués et indiquent, dans une proportion plus faible mais tout de même majoritaire, qu'ils ont fait participer l'ARC à l'élaboration de stratégies et de positions juridiques dans la plupart de leurs dossiers au cours des deux dernières années. Les rapports de vérification confirment que le Portefeuille entretient une communication adéquate, ininterrompue et permanente avec l'ARC.

Tableau 6 : Consultations et collaborations avec l'ARC (n=159)

En pensant aux dossiers auxquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence avez-vous, vous ou un membre de l'équipe juridique

	Fréquemment (80 %-100 %)	Régulièrement (50 %-79 %)	À l'occasion (25 %-49 %)	Rarement (1 %-24 %)	Jamais (0 %)	S.o.	NSP	NRP
remis régulièrement à l'ARC des comptes rendus/des rapports d'étape?	56 %	28 %	8 %	4 %	1 %	3 %	0 %	0 %
consulté l'ARC pour comprendre la nature du problème juridique?	40 %	31 %	13 %	13 %	1 %	3 %	0 %	0 %
fait participer l'ARC à l'élaboration des stratégies et des positions juridiques?	34 %	31 %	20 %	11 %	2 %	3 %	0 %	1 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseil

Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas donner 100 % en raison de l'arrondissement.

L’écart de perception peut trouver sa source dans une interprétation différente de la participation adéquate des agents des litiges de l’ARC aux dossiers pour lesquels les avocats utilisent un processus de règlement. Certains participants à l’évaluation provenant de l’ARC et touchés par ces dossiers ont exprimé le désir de participer davantage et de recevoir plus de comptes rendus. Tel qu’exposé plus en détail dans la rubrique 4.3.2, le processus de règlement vise à diminuer les interactions avec l’ARC dans le but de comprimer les frais juridiques. Il pourrait être utile de communiquer de nouveau aux agents des litiges les rôles respectifs des avocats et des agents des litiges dans ces dossiers, le processus de règlement représentant un changement considérable dans la manière dont les dossiers sont gérés.

4.2.2. Détermination et gestion des risques juridiques

La GRJ est « le processus opérationnel et de prise de décisions ayant pour objectif de réduire la fréquence et la gravité des problèmes juridiques pouvant affecter le gouvernement du Canada dans l'atteinte de ses objectifs » (Ministère de la Justice, 2007b). La GRJ comprend la détermination et l’évaluation des risques juridiques éventuels, et c’est dans ce cadre que l’ARC, avec l’assistance du Portefeuille des SDF, surveille ses activités afin de déceler des risques juridiques éventuels, puis évalue ces risques. Une fois les risques juridiques déterminés et évalués, l’ARC et le Portefeuille collaborent afin d’atténuer les risques juridiques dans la mesure du possible en réglant les questions politiques et juridiques, par exemple par des changements aux pratiques ou aux politiques, ou en proposant des amendements aux lois et/ou aux règlements. Une fois que les risques juridiques se sont concrétisés, le Portefeuille prend des mesures afin de gérer et de diminuer les coûts (monétaires ou autres) pouvant en découler (Ministère de la Justice, 2007b).

Détermination et évaluation des risques juridiques

Les résultats d’évaluation indiquent que le Portefeuille des SDF dispose de pratiques appuyant la détermination en temps utile des risques juridiques. Par exemple, la participation des juristes du Portefeuille à l’étape de la vérification dans les dossiers de la DSIGE permet de déterminer et de traiter les risques juridiques plus rapidement que si les avocats intervenaient à des étapes ultérieures (p. ex., à l’étape du litige). Les documents et les entrevues avec les répondants clés indiquent que la participation du Portefeuille des SDF aux comités de gestion des risques national et régionaux de l’ARC permet au Portefeuille et à l’ARC de collaborer à la détermination des risques juridiques, ce qui en retour soutient la détermination en temps utile des risques juridiques par le Portefeuille. En outre, les entrevues avec les répondants clés et les résultats des études de cas fournissent des indications que les relations permanentes et les interactions régulières entre le Portefeuille des SDF et l’ARC soutiennent la détermination des

risques en temps utile. Selon certains répondants clés, la participation du Portefeuille des SDF aux comités de gestion des risques de l'ARC met le Portefeuille au courant des dossiers qui s'annoncent, ce qui lui permet d'accorder une attention particulière aux dossiers importants. L'ARC collabore aussi étroitement avec le Portefeuille des SDF afin de tenir à jour la liste des questions importantes de l'Agence.[19]

Les données de iCase fournissent des preuves de l'efficacité du Portefeuille des SDF dans l'évaluation des risques juridiques tôt après l'ouverture d'un dossier. Les risques juridiques de la plupart (93 %) des dossiers de litige du Portefeuille ont été évalués dans les 30 jours suivant l'ouverture du dossier. Environ 50 % des dossiers de consultation font l'objet d'une évaluation des risques juridiques et celle-ci a aussi été effectuée pour la plupart d'entre eux (91 %) dans les 30 jours de leur ouverture.

Bien que les données de iCase indiquent que la moitié des dossiers de consultation n'ont pas fait l'objet d'une évaluation des risques juridiques, cela ne signifie pas que le Portefeuille n'a pas discuté des risques juridiques avec l'ARC. Les répondants clés et les participants aux groupes de discussion ont souligné que le Portefeuille communique souvent à l'ARC des comptes rendus moins officiels, plus descriptifs, des niveaux de risque plutôt que les niveaux de risque spécifiques. C'est plus particulièrement le cas pour les dossiers de consultation, étant donné que la normalisation du processus d'évaluation des risques juridiques du Ministère est moins poussée pour ces dossiers. La grille de GRJ du Ministère ne s'applique pas aussi facilement aux dossiers de consultation qu'aux dossiers de litige.[20]

Communication en temps utile de l'évaluation initiale des risques juridiques

Les résultats d'évaluation indiquent que, en général, le Portefeuille réussit à communiquer en temps utile les risques juridiques à l'ARC. Presque tous les répondants clés représentant l'ARC ont convenu que le Portefeuille des SDF détermine les risques juridiques et les communique à l'ARC de manière proactive et rapide. Les résultats du sondage auprès des avocats-conseils le confirment. Près des trois quarts (74 %) des 133 avocats-conseils sondés ayant exprimé une opinion ont affirmé que le Portefeuille des SDF excellait ou se situait au-dessus de la moyenne

---

[19] L'ARC se sert de la liste des questions importantes dans le cadre de son processus de gestion des risques. La liste, diffusée sur une base trimestrielle, décrit les affaires en instance qui présentent des risques élevés et indique, pour chaque cas, le montant d'impôt ou de taxe en jeu. On considère qu'une affaire présente des risques élevés si elle porte sur une forte somme d'argent ou si elle a des répercussions sur la politique fiscale, sur l'administration des impôts ou des taxes ou sur la politique sociale. Cette liste est examinée par un comité de gestion des risques de l'ARC (Bureau du vérificateur général du Canada, 2004).

[20] Il faut souligner que la grille de GRJ est présentement sous examen.

en ce qui a trait à la conduite en temps utile des évaluations des risques juridiques de manière à ce qu'on puisse en tenir compte au moment de prendre des décisions.[21]

L'évaluation a constaté certains écarts du niveau de communication des risques juridiques dans le cas des dossiers que le Portefeuille des SDF traite dans le cadre du processus de règlement. Certains participants de l'ARC ont indiqué que les avocats du Portefeuille avaient différentes pratiques lorsqu'il était question de discuter des risques juridiques de ces dossiers avec l'ARC; certains avocats ont tendance à communiquer avec l'ARC à propos des risques juridiques et d'autres pas. En outre, les opinions des employés de l'ARC divergent quant à la nécessité pour le Portefeuille de discuter avec eux des risques juridiques de ces dossiers. Ces observations peuvent signaler une occasion d'apporter des éclaircissements en ce qui a trait à la communication des évaluations des risques juridiques des dossiers soumis au processus de règlement.

Réévaluation des risques juridiques

On s'attend à ce que les avocats réévaluent les risques juridiques afin de veiller à tenir le client et les gestionnaires du ministère de la Justice au courant de tout changement important au dossier pouvant modifier le niveau de risque juridique. En fait, le Portefeuille des SDF a une politique d'évaluation obligatoire des risques à l'étape de la plaidoirie et après la communication préalable dans le cas des dossiers de litige.

Les éléments probants indiquent que la réévaluation des risques se pratique surtout en relation avec les dossiers de litige (comme on pourrait s'y attendre, étant donné les difficultés inhérentes posées par l'évaluation des risques des dossiers de consultation). Selon les données de iCase, sur l'ensemble des dossiers ouverts entre 2007-2008 et 2011-2012, une réévaluation des risques juridiques a eu lieu au moins une fois dans la moitié des dossiers de litige, et les données confirment qu'un suivi se poursuivait, 13 % des dossiers ayant été évalués deux fois, 9 % trois fois, et 27 % quatre fois ou plus. Les réévaluations sont sous-représentées dans ces données, car seuls sont consignés les changements apportés aux risques juridiques.

Il a été impossible de vérifier si les réévaluations des risques juridiques se produisaient aux moments prescrits par la politique du Portefeuille des SDF. L'information sur le moment du cycle de vie du dossier où la réévaluation a lieu n'est pas entrée dans iCase et la réévaluation n'est pas consignée s'il n'y a pas eu changement du niveau de risque. Les seules preuves disponibles proviennent de l'examen des dossiers; les réévaluations consignées dans les dossiers de litige avaient surtout lieu après le dépôt d'un appel ou une décision judiciaire, ce qui est plus

[21] Vingt-six répondants (16 % de l'échantillon) n'ont pas exprimé d'opinion.

tardif que les réévaluations obligatoires prévues à l'étape de la plaidoirie ou après la communication préalable.

Bien qu'elles ne fournissent pas d'information sur le moment précis de la réévaluation, d'autres sources de données indiquent que le Portefeuille des SDF réévalue les risques juridiques des dossiers de manière responsable. Près des trois quarts (73 %) des 139 répondants ayant exprimé une opinion ont affirmé que le Portefeuille des SDF se situait au-dessus de la moyenne ou excellait dans la réévaluation des risques juridiques en cas de changement aux facteurs influençant le niveau de risque.[22] Les répondants clés et les résultats des études de cas ont fourni d'autres preuves que le Portefeuille gère en permanence l'évaluation des risques juridiques. On modifie le niveau de risque juridique le cas échéant. Les répondants clés ont indiqué que, si la nature d'une question couverte par un dossier devenait plus délicate, le niveau de risque juridique pouvait être haussé de manière à tenir compte de tout risque supplémentaire. Les études de cas ont indiqué que les risques juridiques étaient réévalués et leur niveau modifié à des moments précis — comme lorsque les cas de litige franchissent des échelons du système judiciaire.

Communication claire et uniforme des risques juridiques

Les résultats d'évaluation relatifs à la communication des risques juridiques à l'ARC par le Portefeuille des SDF ont été généralement favorables. Dans l'ensemble, la plupart des répondants clés ont déclaré que le Portefeuille utilise une formulation claire et uniforme pour la description des risques juridiques, et les répondants clés représentant l'Agence ont généralement convenu que le Portefeuille les tenait bien informés des risques juridiques. Deux des trois études de cas ont révélé que le Portefeuille décrivait les risques juridiques de façon claire et uniforme et que les opinions décrivant les risques juridiques comprenaient un exposé des facteurs contribuant aux risques. En outre, une majorité (59 %) des 110 répondants au sondage ayant exprimé une opinion affirmaient que le Portefeuille des SDF se situait au-dessus de la moyenne ou excellait dans l'utilisation de cotes uniformes de risque juridique dans les dossiers du Portefeuille.[23] Parallèlement, une majorité (60 %) est d'avis que le Portefeuille utilise un vocabulaire uniforme pour communiquer les risques juridiques, de sorte que l'ARC peut comparer les risques juridiques d'un dossier à l'autre.[24]

---

[22] Vingt répondants (13 % de l'échantillon) n'ont pas exprimé d'opinion.
[23] Quarante-neuf répondants (31 % de l'échantillon) n'ont pas exprimé d'opinion.
[24] En réponse à cette question, 111 répondants ont exprimé une opinion. Quarante-huit répondants (30 % de l'échantillon) n'ont pas exprimé d'opinion.

Structures, outils et processus d'évaluation et de communication des risques juridiques

Le Portefeuille des SDF utilise plusieurs structures, outils et processus disponibles pour aider à l'évaluation et à la communication des risques juridiques. En voici des exemples.

- Les Notes d'avertissement avancé sont des notes d'information dont se servent les avocats pour avertir les hauts fonctionnaires d'activités ou de développements dans des cas de nature délicate; en remplissant le gabarit succinct (une page) des Notes d'avertissement avancé, l'avocat informe les hauts fonctionnaires d'événements importants, tels qu'une audience prochaine, une décision prévue ou rendue, etc.
- La Procédure de déclaration défavorable du Portefeuille est un autre processus d'information. La Procédure établit un plan d'action, des échéanciers et une structure hiérarchique à observer pour faire rapport sur une décision défavorable de la Cour canadienne de l'impôt ou d'un autre tribunal.
- Les comités de gestion des risques sont des structures visant à faciliter les communications associées à l'incidence et à la gestion des risques des dossiers existants et à venir. Des membres du personnel du Portefeuille des SDF siègent à plusieurs comités de gestion des risques, notamment les comités régionaux de gestion des risques de l'ARC et le Comité de gestion des risques juridiques tripartite, qui regroupe des représentants du ministère de la Justice, du ministère des Finances et de l'Agence du revenu du Canada.
- La grille GRJ est un outil qui a été élaboré pour l'évaluation des risques juridiques dans le cadre de l'Initiative GRJ de 1999 du ministère de la Justice. La grille opère sur deux axes : la probabilité d'un résultat défavorable et l'impact sur le ministère ou l'organisme client ou sur le gouvernement dans son ensemble. On attribue aux risques juridiques, au moyen de la grille, une cote allant de 1 (faible probabilité et impact mineur) à 9 (forte probabilité et impact important).

L'évaluation a constaté que la Procédure de déclaration défavorable et les Notes d'avertissement avancé étaient des outils/processus efficaces pour la communication des risques juridiques au sein du Portefeuille. Selon les résultats du sondage auprès des avocats-conseils, la majorité des répondants s'occupant de dossiers de litige ont convenu que la Procédure de déclaration défavorable est claire en ce qui a trait au moment auquel informer/faire rapport (69 %); efficace pour informer la haute direction sur des dossiers importants (68 %); claire en ce qui a trait à ce qu'il faut inclure dans la note d'information/le rapport (65 %); claire en ce qui a trait aux destinataires de la note d'information/du rapport (62 %) (se reporter au Tableau 7). Bien que les répondants s'occupant de dossiers de litige étaient considérablement moins familiers avec les Notes d'avertissement avancé qu'avec la Procédure de déclaration défavorable, environ deux fois

plus de répondants parmi ceux qui le connaissaient étaient d'avis que le processus des Notes d'avertissement avancé était clair et efficace pour informer la haute direction sur des dossiers importants plutôt que de l'avis contraire (se reporter au Tableau 8). Les résultats des entrevues avec les répondants clés confirment l'utilité de ces outils. Les répondants clés ont qualifié la procédure de décisions défavorables d'outil de gestion des risques utile, et bon nombre de répondants clés ont déclaré que la procédure des Notes d'avertissement avancé est un outil efficace de communication des risques juridiques à l'ARC et au Portefeuille des SDF.

Les données d'évaluation indiquent aussi que la participation du Portefeuille des SDF aux comités de gestion des risques est utile pour échanger avec l'ARC à propos des risques juridiques. Selon la plupart des répondants clés représentant le ministère de la Justice et l'ARC, ces comités, dont les membres se réunissent pour discuter de dossiers à venir, fournissent l'occasion au Portefeuille et à l'ARC d'échanger sur l'impact et la gestion des risques. Les répondants clés ont souligné que, par sa participation aux comités de l'ARC, le Portefeuille est à même d'informer l'Agence des risques, ce qui aide celle-ci à en tenir compte dans sa prise de décisions.

Les résultats d'évaluation sont plus partagés en ce qui a trait à l'utilité de la grille GRJ. Un tiers environ (34 %) des répondants au sondage auprès des avocats-conseils trouvent utile la grille/matrice d'évaluation GRJ, alors que le quart de ceux-ci (26 %) la trouvent inutile et qu'un autre quart (25 %) des répondants ont une opinion neutre à ce propos. De plus, alors que certains des répondants clés ont déclaré la grille utile, d'autres ont précisé que son application limitée et sa difficulté d'application aux dossiers de consultation réduisaient son utilité. On signale cependant que la grille GRJ fait présentement l'objet d'un examen. La Note d'avertissement avancé, qui fournit un aperçu rapide des audiences importantes prévues et des décisions de la Procédure de déclaration défavorable, est un autre outil efficace pour la communication des risques juridiques

Tableau 7 : Procédure de déclaration défavorable (contentieux uniquement — n=130)

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants à propos de la Procédure de déclaration défavorable?

	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord	S.o.	NSP	NRP
Le processus est efficace pour informer la haute direction sur des dossiers importants	16 %	52 %	15 %	3 %	1 %	2 %	11 %	1 %
Le processus est clair en ce qui a trait au moment auquel informer/faire rapport	15 %	54 %	18 %	7 %	2 %	2 %	3 %	0 %

	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord	S.o.	NSP	NRP
Le processus est clair en ce qui a trait aux destinataires de la note d'information/du rapport	15 %	47 %	22 %	9 %	2 %	2 %	4 %	1 %
Le processus est clair en ce qui a trait à ce qu'il faut inclure dans la note d'information/le rapport	12 %	53 %	19 %	9 %	2 %	2 %	4 %	0 %
Le processus est trop onéreux	9 %	19 %	35 %	27 %	4 %	2 %	5 %	0 %
Le processus génère des retards dans le traitement du dossier	8 %	23 %	30 %	28 %	5 %	2 %	5 %	0 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseils

Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.

Tableau 8 : Notes d'avertissement avancé (contentieux uniquement — n=130)

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants à propos des Notes d'avertissement avancé?

	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord	S.o.	NSP	NRP
Le processus est efficace pour informer la haute direction sur des dossiers importants	5 %	38 %	13 %	3 %	0 %	3 %	37 %	1 %
Le processus est trop onéreux	5 %	16 %	28 %	22 %	1 %	3 %	25 %	1 %
Le processus est clair en ce qui a trait aux destinataires de la note d'information/du rapport	4 %	32 %	19 %	15 %	1 %	2 %	26 %	2 %
Le processus est clair en ce qui a trait à ce qu'il faut inclure dans la note d'information/le rapport	2 %	32 %	22 %	14 %	1 %	3 %	25 %	2 %
Le processus est clair en ce qui a trait au moment auquel informer/faire rapport	2 %	28 %	19 %	19 %	2 %	3 %	26 %	1 %
Le processus génère des retards dans le traitement du dossier	2 %	12 %	28 %	25 %	2 %	3 %	28 %	1 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseils

Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.

Gestion et atténuation des risques juridiques

Les résultats d'évaluation relatifs à la contribution du Portefeuille des SDF à la gestion et à l'atténuation des risques sont généralement favorables. Les rapports de vérification ont conclu que le Portefeuille disposait de pratiques adéquates de gestion des risques — ce qui comprend les communications permanentes avec l'ARC et la surveillance permanente des risques juridiques (Direction de la vérification interne, 2011a; 2011b). Les résultats de l'*Enquête sur la satisfaction des clients* de 2008 et de 2011 indiquent que le Portefeuille joue un rôle clé dans la fourniture de

conseils et d'assistance à l'Agence pour la détermination et l'atténuation des principaux risques, et montrent que les clients de l'ARC sont satisfaits du degré auquel le Portefeuille les fait participer à l'examen ou à l'élaboration des options d'atténuation (se reporter au Tableau 9) (Ministère de la Justice, 2008, 2011).

Tableau 9 : Cotes attribuées par l'ARC aux services du Portefeuille des SDF relatifs aux risques juridiques

Indicateurs associés à la détermination, à la gestion et à l'atténuation des risques juridiques	2008 (note sur 10)			2011 (note sur 10)		
	Tous services confondus	Contentieux	Consultation	Tous services confondus	Contentieux	Consultation
Gestion des risques juridiques	8,2	8,6	8,1	8,3	8,3	8,1
A collaboré avec le client pour déterminer les risques juridiques		8,4	8,3		8,2	8,3
A fait participer le client à l'examen/l'élaboration des options d'atténuation des risques juridiques		8,5	8,3		7,9	8,1

Source : Ministère de la Justice, Enquête sur la satisfaction des clients de 2008 et de 2011
Nota : Les cellules ombrées indiquent que les données n'étaient pas disponibles dans les rapports de sondage.

Plusieurs sources de données (entrevues avec les répondants clés, examen des dossiers, sondage auprès des avocats-conseils et études de cas) indiquent que l'ARC tient compte des avis juridiques du Portefeuille dans ses stratégies de prévention, d'atténuation et/ou de gestion des risques. Les faits probants indiquent que l'ARC tient compte en général dans sa prise de décisions des avis juridiques et des risques juridiques communiqués par le Portefeuille. L'ARC peut cependant décider de tolérer des risques juridiques pour divers motifs. Par exemple, les études de cas ont révélé que l'ARC peut préférer ne pas chercher de règlement dans certaines situations (lorsqu'il s'agit de requêtes en révision d'un décret de remise, par exemple) mettant en jeu des politiques ou des principes, malgré les suggestions de régler faites par le Portefeuille sur la base de l'évaluation de la probabilité de succès.

L'évaluation a constaté que le Portefeuille tient compte des risques juridiques et de la complexité pour décider quel avocat affecter au dossier — une pratique qui facilite en retour la gestion des risques. Les documents indiquent que les processus de détermination et d'évaluation des risques du Portefeuille servent à attribuer les dossiers à un avocat-conseil compétent choisi en raison de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de sa capacité.[25] Selon les

[25] À la première étape du processus de GRJ, la SPGA déléguée (Cotisation fiscale) donne au dossier un niveau initial de risque juridique et de complexité et l'attribue à un bureau régional. Les directeurs des différents bureaux

répondants clés, la pratique du Portefeuille de faire correspondre l'expertise de l'avocat-conseil au niveau de complexité ou de risque du dossier constitue une manière efficace de gérer les risques juridiques en s'assurant que le travail dans le dossier est effectué par un avocat qualifié et apte à la tâche. Les données des documents internes et les résultats des entrevues avec les répondants clés et de l'examen des dossiers confirment cette observation.

4.2.3. Amélioration de la compréhension par l'ARC des questions juridiques, de leurs implications et des risques potentiels

Bien que l'ARC soit réputée être un client juridiquement bien avisé, et que les deux tiers des avocats-conseils sondés indiquent que la compréhension qu'a l'Agence de ses propres questions juridiques est au-dessus de la moyenne ou excellente, on estime que le Portefeuille des SDF a encore amélioré cette compréhension. Les répondants au sondage auprès des avocats-conseils (dans une proportion de 81 %) et la plupart des répondants clés représentant le ministère de la Justice et l'ARC conviennent que le Portefeuille des SDF a contribué à améliorer la compréhension qu'a l'Agence des questions juridiques et de leurs implications. Le rôle de soutien du Portefeuille dans la compréhension qu'a l'ARC de ses propres questions juridiques, de leurs implications et des risques potentiels se manifeste par diverses activités.

- Les relations de travail étroites entre l'ARC et le Portefeuille sont illustrées par la participation du Portefeuille à des comités dirigés par l'ARC ou auxquels siègent certains de ses membres (notamment le Comité de gestion de l'ARC, les comités de gestion des risques de l'ARC, le Comité de supervision de la stratégie d'approvisionnement de l'ARC, le Comité de règle générale anti-évitement, le Comité des décisions défavorables, le Comité des sociétés en faillite, insolvables et dissoutes, le Comité de l'impôt en droit commercial, le Comité sur les questions autochtones, le Comité des politiques, le Comité national mixte de mise en œuvre, le Comité de l'équité, etc.). Selon les répondants clés, ces comités donnent au Portefeuille l'occasion de communiquer son expertise juridique à l'ARC sur certaines questions, de soulever des questions relatives aux risques juridiques, et d'offrir des suggestions pour l'approche des risques — qui améliorent toutes la compréhension du Portefeuille quant aux questions et aux risques associés.

---

régionaux ou sections des SDF, en consultation avec le directeur adjoint (et, dans la région des Prairies, les chefs d'équipe ou l'avocat principal, selon le cas), examinent ensuite l'évaluation initiale des risques juridiques et attribuent le dossier à un avocat-conseil compétent choisi en raison de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de sa capacité (Direction de la vérification interne, 2011a, 2011b).

En outre, les répondants clés et les participants aux études de cas ont mentionné que les consultations entre les avocats du Portefeuille et l'ARC contribuaient à la compréhension qu'a l'ARC des questions juridiques et de leurs implications. Les participants (tant du Ministère que de l'ARC) aux études de cas étaient d'avis en particulier que les consultations entre l'ARC et le Portefeuille étaient efficaces. On parlait d'un contact « constant » et on jugeait qu'il aidait à déterminer les questions et à en rendre plus conscients les autres ministères concernés. Selon la description des relations de travail entre l'ARC et le Portefeuille dans les dossiers ayant fait l'objet des études de cas, la participation de l'Agence était grande et couvrait l'examen des exposés, la préparation des communications préalables et les discussions sur les stratégies. La compréhension s'améliorait dans les deux sens, l'ARC expliquant ses procédures à l'avocat et celui-ci exposant les questions juridiques à l'Agence.

- La communication claire et rapide des risques juridiques à l'ARC par les avocats du Portefeuille contribue à constituer cette compréhension des questions juridiques et de leurs implications possibles, tout comme la participation du Portefeuille aux comités de gestion des risques national et régionaux de l'ARC (décrite plus en détail à la rubrique 4.2.2).
- Les répondants clés ont indiqué que les séances conjointes de formation de l'ARC et du Portefeuille des SDF, les activités d'apprentissage en commun et les groupes de pratique étaient des facteurs clés de cette compréhension améliorée. Les rapports de vérification (2011) et les documents internes confirment également que le Portefeuille des SDF s'efforce de s'acquitter de son engagement à former les fonctionnaires de l'ARC pris dans le cadre du *Protocole d'entente concernant un partenariat de perfectionnement professionnel* conclu entre l'Agence du revenu du Canada et le ministère de la Justice. Les données indiquent que, entre 2009 et 2012, plusieurs séances de formation ont été offertes à l'Agence par les avocats du Portefeuille de l'administration centrale, des USJ de l'ARC, et des régions (notamment les régions de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, du Manitoba-Saskatchewan, de l'Ontario, du Québec, et de l'Atlantique). Les listes publiées par la Direction générale des programmes d'observation de l'ARC confirment qu'elle offre plusieurs séances de formation (sur des matières allant de la réorganisation des entreprises aux transactions internationales) et qu'elle réserve à chaque séance un nombre limité de places aux avocats du Ministère.[26]

[26] Il faut cependant souligner que les données sur les séances conjointes de formation ayant eu lieu au cours de la période couverte par l'évaluation sont limitées, ce qui restreint en retour l'évaluation de la mesure dans laquelle les modalités du Protocole d'entente sur la formation sont respectées. Le Portefeuille des SDF n'effectue pas un suivi systématique des données sur le nombre ou la catégorie des membres du personnel de l'ARC ayant assisté aux séances de formation données par le Portefeuille. L'ARC effectue un suivi de ces données. Depuis 2012, la participation des avocats du Portefeuille aux occasions de formation de l'ARC ou à toute autre activité de

Les malentendus sont possibles, même avec un client juridiquement bien avisé comme l'ARC. Les résultats du sondage auprès des avocats-conseils relèvent en particulier certains problèmes éventuels quant à savoir à quel moment faire intervenir le Portefeuille, ainsi qu'en ce qui a trait à l'importance de la détermination des risques juridiques et aux impacts éventuels des risques juridiques. Dans ces trois domaines, environ la moitié seulement des répondants ont donné une cote au-dessus de la moyenne ou excellente à la compréhension des fonctionnaires de l'ARC, même si on ne tient compte que des avocats ayant exprimé une opinion.[27] Les avocats des USJ et de l'administration centrale étaient plus susceptibles de juger cette compréhension au-dessus de la moyenne ou excellente que les avocats des bureaux régionaux (se reporter au Tableau 10). Dans les entrevues, quelques participants de l'Agence ont semblé mal comprendre la responsabilité qu'ont les avocats de communiquer les risques juridiques, les jugeant trop pessimistes à l'occasion. Au vu de ces résultats, il serait utile de communiquer les rôles de l'ARC et des avocats dans la détermination et l'évaluation des risques juridiques afin d'améliorer la compréhension.

Tableau 10 : Points de vue du Portefeuille des SDF sur le niveau de compréhension des fonctionnaires de l'ARC, par lieu de travail

D'après votre expérience des deux dernières années, comment qualifieriez-vous le niveau de compréhension des fonctionnaires de l'ARC avec lesquels vous avez collaborés relativement aux aspects suivants?

	Au-dessus de la moyenne/ Excellente	Moyenne	Au-dessous de la moyenne/ Faible	S.o. ou sans réponse
Quand faire intervenir le Portefeuille				
Administration centrale (n = 19)	53 %	37 %	0 %	11 %
USJ (n = 21)	57 %	24 %	14 %	0 %
Bureau régional (n = 119)	41 %	30 %	12 %	16 %
Tous lieux confondus (n=159)	45 %	30 %	11 %	15 %
Importance de la détermination des risques juridiques*				
Administration centrale (n = 19)	58 %	32 %	11 %	0 %
USJ (n = 21)	62 %	24 %	10 %	5 %
Bureau régional (n = 119)	37 %	38 %	19 %	6 %
Tous lieux confondus (n=159)	43 %	36 %	16 %	5 %

formation devrait maintenant être saisie dans le système PeopleSoft et ces données devraient être disponibles au moment de la prochaine évaluation du Portefeuille des SDF.

[27] Si on ne tient compte que des avocats ayant exprimé une opinion, les résultats sur l'importance de la détermination des risques juridiques et des impacts éventuels des risques juridiques montent de deux points de pourcentage. Environ la moitié (52 %) des répondants ayant exprimé une opinion croient que la compréhension qu'a l'ARC du moment auquel il faut faire intervenir le Portefeuille est au-dessus de la moyenne ou excellente.

	Au-dessus de la moyenne/ Excellente	Moyenne	Au-dessous de la moyenne/ Faible	S.o. ou sans réponse
Impacts éventuels des risques juridiques*				
Administration centrale (n = 19)	47 %	48 %	0 %	5 %
USJ (n = 21)	62 %	19 %	14 %	5 %
Bureau régional (n = 119)	32 %	40 %	23 %	7 %
Tous lieux confondus (n=159)	38 %	38 %	18 %	6 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseils
Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.
** Les résultats sont statistiquement significatifs jusqu'au niveau p=.000 en utilisant chi carré.*

Les entrevues menées au cours des études de cas et avec les répondants clés ont confirmé ces résultats. Au cours des entrevues, quelques clients semblaient se méprendre parfois sur l'exposé par les avocats des risques juridiques, les trouvant pessimistes, et ne pas comprendre que le rôle de l'avocat est d'informer les clients des risques juridiques éventuels afin d'éviter les surprises. Étant donné que le groupe de discussion formé d'agents des litiges des régions a démontré que ceux-ci comprenaient qu'il incombait aux avocats d'aborder les risques juridiques, le niveau de compréhension dépend peut-être beaucoup de facteurs personnels tels que le nombre d'années d'expérience. Ces résultats indiquent qu'il peut exister des écarts du niveau de compréhension au sein de l'ARC et signalent un besoin possible de formation au sein de l'Agence, formation à laquelle le Portefeuille pourrait être à même de collaborer.[28]

4.2.4. Soutien (compétences, outils, structures et ressources) aux avocats du Portefeuille des SDF

L'évaluation a constaté que, de manière générale, les avocats croient disposer d'un soutien suffisant pour respecter les normes de service établies pour le Portefeuille des SDF et fournir des services juridiques rapides, adaptés et de qualité élevée. Il existe cependant des secteurs d'amélioration possible en ce qui a trait aux outils, aux structures et à la formation.

[28] Les séances de formation offertes à l'ARC par le ministère de la Justice depuis 2009 ont porté sur des questions juridiques et des matières particulières intéressant l'Agence. Cependant, les listes internes d'occasions de formation fournies par le Ministère à l'ARC ne mentionnent pas de cours portant spécifiquement sur l'évaluation des risques juridiques (ou sur le rôle du Ministère dans le processus d'évaluation des risques juridiques).

Outils

Les résultats d'évaluation indiquent que, dans l'ensemble, les avocats du Portefeuille des SDF sont satisfaits des outils disponibles pour les assister dans l'exécution de leur travail. La majorité des avocats du Portefeuille ont indiqué, dans les Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005, 2008 et 2011 (et dans une proportion de 99 % en 2005 et de 90 % en 2008) qu'ils disposaient du matériel et de l'équipement nécessaires pour effectuer leur travail (se reporter au Tableau 11) (Gouvernement du Canada, 2005, 2008b, 2011b). D'autres sources de données (notamment les entrevues avec les répondants clés et le sondage auprès des avocats-conseil) révèlent cependant quelques problèmes potentiels concernant des outils particuliers, tel qu'exposé ci-après.

Tableau 11 : Opinion des répondants du Portefeuille des SDF sur la disponibilité du matériel et de l'équipement nécessaires à leur travail

Je dispose du matériel et de l'équipement dont j'ai besoin pour mon travail.

Année de sondage	D'accord	Ni d'accord ni en désaccord	En désaccord	Ne sais pas ou s.o.
2005	99 %		2 %	0 %
2008	90 %	1 %	10 %	0 %
2011	86 %	4 %	10 %	0 %

Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005, 2008 et 2011
Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.
Les cellules ombrées indiquent que les données ne sont pas disponibles dans le rapport sur le sondage.

Sentier fiscal et Justipédia. Le Sentier fiscal fait partie de l'intranet du Ministère qui assiste le Portefeuille des SDF avec la dissémination à l'interne de l'information concernant le Portefeuille. Au cours de la plus grande partie de la période de l'évaluation, des mises à jour des bases de données ont été effectuées à l'intérieur du Sentier fiscal et de la base de données sur la Gestion des connaissances permettant aux utilisateurs d'entrer des précédents jurisprudentiels (opinions juridiques, plaidoiries, mémoires, jurisprudence, législation et autre contenu juridique) et d'effectuer des recherches en texte intégral dans la base de données. Cette plateforme de base de données a été utilisée par le Portefeuille des SDF ainsi que par d'autres secteurs du Ministère, et comptait parmi plusieurs bases de données internes auxquelles les avocats du Ministère avaient recours.

Le Sentier fiscal a changé depuis la collecte des données aux fins de l'évaluation, notamment en ce qui a trait à l'interface qu'il possède maintenant avec Justipédia, la nouvelle banque de données centralisée des précédents jurisprudentiels du Ministère, déployée au début de 2012. Étant donné la constitution relativement récente de Justipédia et les changements apportés au

Sentier fiscal, les résultats d'évaluation concernent des systèmes qui ont maintenant changé. Les résultats demeurent cependant utiles en tant que base de référence pour des études ultérieures sur la satisfaction à l'égard de ces outils de gestion des connaissances.

Bien que quelques répondants clés aient souligné que le Sentier fiscal contenait beaucoup de renseignements utiles, l'évaluation a observé certains problèmes concernant la convivialité du Sentier fiscal avant les changements apportés à la fin de 2012. Les rapports de vérification du Portefeuille en 2011 ont révélé que le personnel de la région des Prairies et de la Section d'Ottawa ne trouvait pas le Sentier fiscal facile d'emploi (Direction de la vérification interne, 2011a, 2011c). En outre, moins de la moitié des répondants au sondage auprès des avocats-conseils (42 %) trouvaient le Sentier fiscal utile, et un pourcentage relativement élevé (27 %) de ceux ne l'utilisant pas ont déclaré que c'était parce qu'ils ne savaient pas comment.

Comme dans le cas du Sentier fiscal, l'évaluation a observé des faits probants concernant certains problèmes de convivialité de Justipédia. Moins de la moitié (42 %) des répondants au sondage auprès des avocats-conseils trouvaient Justipédia utile pour la gestion de leur travail et les deux principales raisons citées par ceux qui ne l'utilisaient pas étaient simplement qu'ils n'avaient pas l'occasion de l'utiliser dans le cadre de leur travail et qu'ils ne savaient pas comment l'utiliser.[29] En outre, quelques-uns des répondants clés ont souligné qu'il fallait améliorer la facilité d'accès à Justipédia. Cependant, les répondants clés ont aussi souligné que Justipédia était encore en cours d'élaboration et qu'elle contiendra plus tard une base de données étendue d'opinions juridiques, ce qui sera utile.

Les logiciels de preuve électronique. Les logiciels de preuve électronique utilisent les données numérisées pour permettre l'organisation, la recherche et le codage des documents. Selon des documents internes, un groupe national de pratique de l'investigation électronique mis sur pied par le Portefeuille des SDF fournit à l'ARC ainsi qu'aux avocats du Portefeuille une expertise sur les questions de preuve électronique, et aide l'ARC à satisfaire aux obligations de production associées. Selon les entrevues avec les répondants clés, l'utilisation des logiciels de preuve électronique n'est pas répandue au sein du Portefeuille. L'évaluation a trouvé plusieurs raisons possibles à cet état de fait. Beaucoup de dossiers ne contiennent pas un volume de documents qui rendrait nécessaire l'utilisation de logiciels de preuve électronique, et l'examen ainsi que la fourniture réciproques des données de preuve électronique seraient très onéreux pour le contribuable. La nécessité d'un soutien administratif pour le balayage et la saisie des documents dans les logiciels de preuve électronique est également perçue comme un obstacle à une

[29] Il faut souligner que la plupart des répondants au sondage qui n'avaient pas utilisé Justipédia ou le Sentier fiscal ont déclaré qu'ils ne connaissaient pas ces outils ou n'avaient pas l'occasion de les utiliser dans leur travail.

utilisation plus répandue au sein du Portefeuille. Quelques répondants clés ont aussi souligné que le présent logiciel de preuve électronique est désuet, ce qui a empêché la lecture de données de preuve électronique fournies par un avocat d’une autre partie. Les répondants clés ont signalé que des systèmes plus récents et meilleurs sont disponibles.

La technologie en général. Certains répondants clés ont souligné que le Portefeuille avait du retard en matière de technologie. Cela semblait varier selon les régions, les représentants de certaines régions faisant plus de commentaires à ce propos que les autres. Par exemple, les répondants clés ont souligné que les ordinateurs n’avaient pas la capacité nécessaire à la prise en charge des webinaires; on dispose d’un nombre insuffisant d’écrans de travail pour les vidéoconférences; et les logiciels de certains bureaux régionaux sont désuets, ce qui complique le transfert de documents. Les répondants clés ont aussi exprimé la préoccupation générale d’être à la traîne du secteur privé en ce qui a trait à la technologie disponible. Les politiques ministérielles engendrent aussi certains problèmes, comme l’interdiction aux avocats de télécharger la *Loi de l’impôt sur le revenu* sur les appareils mobiles, de façon à pouvoir la consulter facilement à la cour ou en déplacement. En outre, les forfaits négociés pour les appareils mobiles ne permettent pas toujours une couverture optimale; les fournisseurs d’appareils mobiles n’assurent pas une couverture uniforme à l’échelle du pays, ce qui crée des difficultés pour les avocats se présentant en cour à des endroits non couverts par les fournisseurs sélectionnés.

Structures

Le Portefeuille des SDF dispose de plusieurs structures visant à seconder les avocats du Portefeuille dans la prestation de services de qualité élevée et coordonnés selon une approche pangouvernementale. Tel que mentionné à la rubrique 2.1, les comités nationaux de coordination (12 au total) coordonnent des secteurs spécifiques du droit afin de rehausser la qualité des services du droit fiscal et d’assurer leur prestation efficace. Plusieurs de ces comités comptent des représentants tant du ministère de la Justice que de l’ARC, qui se réunissent afin d’échanger sur les dossiers, les tendances et les risques juridiques. Dans l’exercice de leurs fonctions, ces comités procèdent à des examens structurés, approuvent des mémoires importants, et produisent des comptes rendus sur l’évolution de la procédure afin d’améliorer la cohérence des positions juridiques à l’échelle nationale. Tel qu’indiqué dans la rubrique 4.2.2, le Portefeuille dispose d’un processus d’affectation des avocats compétents aux dossiers; on attribue un dossier à un avocat en tenant compte de son expérience et de ses compétences ainsi que de la complexité, du niveau de risque et de l’importance du dossier.

Bien que le Portefeuille ne dispose pas d'un programme officiel de mentorat qui affecterait un avocat chevronné à l'encadrement d'un avocat débutant en particulier, il pratique une forme plus souple de mentorat. Le mentorat s'exerce de différentes manières au sein du Portefeuille. Dans le cadre d'une initiative visant le perfectionnement rapide des avocats débutants, le Portefeuille affecte un avocat chevronné à certains dossiers afin de superviser un avocat débutant, ou à la direction d'une équipe comptant des avocats débutants. L'avocat chevronné joue souvent un rôle de mentor ou d'entraîneur face aux avocats débutants dans ces dossiers particuliers. Le Portefeuille pratique aussi une politique de « porte ouverte » dans le cadre de laquelle on encourage les avocats débutants à s'adresser à un avocat chevronné pour obtenir aide et conseils.

Les résultats d'évaluation montrent que, en général, ces structures fonctionnent bien et sont perçues favorablement par les avocats du Portefeuille. Plus des deux tiers (68 %) des répondants au sondage auprès des avocats-conseils ont convenu que les comités nationaux de coordination sont utiles pour la gestion de leur travail, et 65 % des répondants au sondage qui travaillent le plus fréquemment à des dossiers de litige ont déclaré que les examens structurés et l'approbation des mémoires sont utiles. Quelques répondants clés ont soutenu ces résultats en indiquant que les comités nationaux de coordination sont des outils précieux pour communiquer l'expertise.

Les résultats d'évaluation sont aussi favorables en ce qui a trait au processus de mentorat du Portefeuille des SDF. Les répondants au sondage ont trouvé les pratiques internes de mentorat du Portefeuille utiles pour la gestion de leur travail et les trois quarts environ (74 %) des répondants au sondage ont convenu que, au moins une fois sur deux, un mentorat ou une supervision adéquats avaient eu lieu dans les dossiers auxquels ils avaient travaillé au cours des deux dernières années. Les participants aux groupes de discussion ont aussi mentionné les pratiques souples de mentorat du Portefeuille (en soulignant les avantages des séances de formation sur l'encadrement des avocats débutants ayant eu lieu) ainsi que le programme national de mentorat du ministère de la Justice. Quelques répondants clés ont souligné l'importance d'affecter à l'occasion des avocats chevronnés à des dossiers à plus faible niveau de risque afin qu'ils puissent servir de mentors aux avocats débutants du Portefeuille.

Selon les résultats du sondage auprès des avocats-conseils, la majorité (69 %) des cadres supérieurs ont dit trouver le processus d'attribution des dossiers utile pour la gestion de leur travail (se reporter au Tableau 12).[30] En outre, quelques répondants clés ont exprimé une

[30] Dans l'ensemble, un pourcentage plus faible de répondants au sondage (45 %) a déclaré trouver le processus d'attribution des dossiers utile pour la gestion de leur travail. Cependant, comme le processus d'attribution des dossiers n'est pas utilisé d'ordinaire par les avocats débutants, l'opinion des avocats chevronnés est mieux informée sur l'utilité de ce processus.

satisfaction particulière à l'égard de ce processus, soulignant qu'il permet une répartition plus équitable de la charge de travail et augmente l'attention portée aux demandes d'opinion juridique présentées.

Tableau 12 : Pourcentage d'avocats du Portefeuille des SDF qui trouvent utile le processus d'attribution des dossiers, par niveau d'expérience

Dans quelle mesure trouvez-vous le processus d'attribution des dossiers utile pour la gestion de votre travail?

	Utile	Neutre	Inutile	Ne l'utilise pas	Ne répond pas
LA (%) n = 146	43 %	36 %	13 %	8 %	1 %
Gestionnaire – LC (%) n = 13	69 %	15 %	8 %	8 %	0 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseil
Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.
** Les résultats sont statistiquement significatifs jusqu'au niveau p=.000 en utilisant chi carré.*

Bien que l'évaluation ait constaté l'utilité générale de ces structures, elle a relevé des écarts notables, qu'il vaut la peine de souligner, dans la perception qu'en ont les avocats du Portefeuille selon qu'ils se trouvent à l'administration centrale ou dans les régions. L'évaluation faite de ces structures semble dépendre du lieu de travail des avocats au sein du Portefeuille; ceux se trouvant à l'administration centrale en ont une opinion généralement plus favorable. Une proportion plus élevée d'avocats de l'administration centrale que d'avocats des bureaux régionaux ou des USJ trouve les structures et les outils, tels que les comités nationaux de coordination, les directives sur la pratique et le processus d'attribution des dossiers, plus utiles pour la gestion de leur travail (se reporter au Tableau 13). De même, les avocats de l'administration centrale étaient plus susceptibles (84 %) que les avocats des bureaux régionaux (73 %) et des USJ (71 %) d'indiquer que, au moins une fois sur deux, un mentorat ou une supervision adéquats étaient compris dans la gestion des dossiers.

Tableau 13 : Pourcentage d'avocats du Portefeuille des SDF qui trouvent utiles les structures du Portefeuille pour la gestion de leur travail, par lieu de travail

Dans quelle mesure trouvez-vous les outils ou structures suivants du Portefeuille des SDF utiles pour la gestion de votre travail?

	Utile	Neutre	Inutile	Ne l'utilise pas	Ne répond pas
Comités nationaux de coordination du Portefeuille des SDF					
Administration centrale (%) n=19	84 %	11 %	5 %	0 %	0 %
USJ (%) n=21	48 %	14 %	14 %	24 %	0 %
Bureau régional (%) n=119	69 %	8 %	15 %	8 %	0 %
Tous lieux confondus (n=159)	68 %	9 %	14 %	9 %	0 %
Directives sur la pratique*					

Administration centrale (%) n = 19	95 %	5 %	0 %	0 %	0 %
USJ (%) n = 21	29 %	29 %	19 %	24 %	0 %
Bureau régional (%) n = 119	76 %	14 %	5 %	3 %	2 %
Tous lieux confondus (n=159)	72 %	15 %	6 %	6 %	1 %
Processus d'attribution des dossiers*					
Administration centrale (%) n = 19	68 %	26 %	0 %	5 %	0 %
USJ (%) n = 21	57 %	0 %	29 %	14 %	0 %
Bureau régional (%) n = 119	39 %	41 %	12 %	8 %	1 %
Tous lieux confondus (n=159)	45 %	34 %	13 %	8 %	1 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseil
Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.
** Les résultats sont statistiquement significatifs jusqu'au niveau p=.000 en utilisant chi carré.*

Formation

Les employés du Portefeuille des SDF semblent satisfaits des occasions de formation qui leur sont offertes. Les résultats des Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005, 2008 et 2011 indiquent que les répondants du Portefeuille croient en majorité qu'ils reçoivent la formation dont ils ont besoin (Gouvernement du Canada, 2005, 2008b, 2011b).[31] De plus, dans ces trois sondages, les répondants du Portefeuille des SDF ont convenu en majorité que la formation dont ils ont besoin est disponible dans la langue officielle de leur choix; qu'ils ont des occasions d'obtenir un encadrement en cours d'emploi ainsi que de perfectionner et de mettre en pratique leurs compétences; et qu'ils reçoivent un soutien de leur superviseur ou du Ministère en ce qui a trait à leur développement professionnel.

D'autres sources de données confirment le caractère suffisant de la formation au sein du Portefeuille et le degré de satisfaction généralement élevé face aux occasions de formation offertes. Les rapports de vérification de 2011 établissent que les membres du personnel des SDF de la région des Prairies et de la Section d'Ottawa préparent des plans d'apprentissage individuels tous les ans et respectent l'exigence de la *Politique d'apprentissage* du ministère de la Justice, qui est de suivre au minimum cinq jours de formation (Direction de la vérification interne, 2011a, 2011b, 2011c). Dans l'ensemble, la majorité (70 %) des répondants au sondage auprès des avocats-conseils mené aux fins de la présente évaluation ont déclaré que les occasions de formation offertes par le Portefeuille des SDF étaient utiles. Les répondants clés représentant

[31] Plus des trois quarts des répondants aux Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005 et 2008 et plus de 80 % des répondants au Sondage de 2011 ont convenu qu'ils reçoivent la formation dont ils ont besoin pour exécuter leur travail (Gouvernement du Canada, 2005, 2008, 2011b).

le Ministère ont exprimé un degré élevé de satisfaction à l'égard des occasions de formation offertes aux avocats du Portefeuille, indiquant que les besoins en formation sont satisfaits et qu'une formation de haute qualité est offerte par le Portefeuille à l'échelle nationale comme à l'échelle régionale.[32]

Tel qu'indiqué à la rubrique 4.2.1, conformément au *Protocole d'entente concernant un partenariat de perfectionnement professionnel* conclu entre l'ARC (Direction générale des programmes d'observation) et le ministère de la Justice, l'ARC réserve des places aux avocats du Ministère dans les séances de formation qu'elle offre. Ces séances de formation, qui ont lieu dans plusieurs villes à travers le pays, couvrent un éventail de questions et de matières relatives à la fiscalité (notamment les pertes de l'exercice en cours et les pertes reportées, les dettes des actionnaires et les prêts aux actionnaires, les fusions et liquidations, les transactions entre sociétés et actionnaires, l'attribution provinciale du revenu, les transferts libres d'impôt aux termes du paragraphe 85(1), les personnes liées et sociétés associées, les transactions internationales, les sociétés issues d'une réorganisation, etc.).[33] Le Portefeuille des SDF a récemment commencé à effectuer un suivi de la participation à la formation, et des résultats plus détaillés seront disponibles au moment de la prochaine évaluation du Portefeuille.

Nous avons appris au cours de la collecte des données que le Portefeuille procédait à la mise à jour de son programme national de formation (le Programme de développement professionnel du Portefeuille des SDF), qui est maintenant achevée. Le but de ce programme est de veiller à ce que les employés du Portefeuille aient accès à des occasions de formation permanente qui, en retour, contribuent à assurer la prestation à l'ARC de services juridiques de qualité élevée. Le Programme de développement professionnel du Portefeuille des SDF pour 2012 à 2014

---

[32] Les répondants clés et les documents internes ont aussi fait état de plusieurs occasions de formation particulière offertes aux avocats du Portefeuille. Les occasions et initiatives de formation, encadrées ou non, mentionnées par les répondants clés comprennent des rencontres casse-croûte; des activités de formation encadrée à l'échelle nationale ayant lieu tous les deux ans; de grandes conférences sur la fiscalité tenues aux dix-huit mois; des camps annuels de formation en fiscalité; des vidéoconférences mensuelles de formation; des plans d'apprentissage individuels obligatoires cernant les besoins en formation et en perfectionnement des employés; ainsi que des séances de formation et des groupes d'apprentissage du ministère de la Justice à l'échelle nationale. Le Portefeuille des SDF informe tous les mois ses employés des prochaines occasions de développement professionnel offertes par le Portefeuille. Jusqu'à récemment, on distribuait par courriel un bulletin dressant la liste des occasions de formation en fiscalité et les coordonnateurs régionaux du développement professionnel du Portefeuille avaient la responsabilité de faire circuler l'information sur la manière de s'inscrire à ces séances. L'information sur les prochaines occasions de développement professionnel (et sur la manière de s'y inscrire) est maintenant affichée sur le Sentier fiscal et des courriels rappelant aux employés de les consulter sont distribués tous les mois.

[33] Jusqu'à récemment, l'ARC distribuait tous les trimestres par courriel la liste de ces occasions de formation. Les avocats du Portefeuille peuvent maintenant consulter l'information sur toutes les activités de formation dans la section du développement professionnel du Sentier fiscal.

comprend le Programme interne de formation permanente à l'intention des avocats-conseils, le Programme national de formation et de perfectionnement à l'intention des parajuristes du Portefeuille des SDF et l'activité de formation nationale en matière fiscale du Portefeuille,[34] ainsi que la formation offerte par l'ARC et d'autres occasions de formation à l'externe.[35] Le Programme interne de formation permanente à l'intention des avocats-conseils est structuré en quatre filières, soit droit substantiel, compétences, questions organisationnelles et orientation. Les documents décrivant le programme de formation fournissent les renseignements de base sur le type, le numéro, le niveau, le mode d'administration, l'horaire et le coût des cours offerts dans chacune de ces filières.

Bien que les opinions sur la formation offerte par le Portefeuille étaient généralement favorables, les résultats d'évaluation relèvent certaines insuffisances, exposées dans les paragraphes ci-après, qu'il pourrait être utile d'étudier en vue d'étoffer les présents et futurs programmes de formation.

L'évaluation a trouvé des faits probants relativement à certains problèmes possibles concernant les occasions de perfectionnement professionnel. Les résultats des Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008 et de 2011 indiquent une diminution de la perception favorable des occasions de développement professionnel par les avocats du Portefeuille; alors que les trois quarts des répondants du Portefeuille convenaient en 2008 qu'ils disposaient d'occasions de perfectionner et de mettre en pratique les compétences nécessaires à l'avancement de leur carrière, le tiers seulement des répondants en disaient autant en 2011 (Gouvernement du Canada, 2008b; 2011b).

En outre, les résultats du sondage auprès des avocats-conseils mené aux fins de la présente évaluation indiquent une insuffisance éventuelle de la formation de niveau intermédiaire et avancé. Alors que la majorité des avocats trouvent la formation utile, les résultats du sondage révèlent que les avocats se trouvant au Ministère depuis cinq ans ou moins trouvent la formation plus utile que les avocats plus chevronnés. Comme le montre le Tableau 14, le pourcentage d'avocats qui trouvent utiles les occasions de formation offertes par le Portefeuille pour la gestion de leur travail baisse avec le nombre d'années d'expérience. Il ne faut pas surévaluer

[34] L'activité de formation nationale en matière de fiscalité est une activité bisannuelle majeure de développement professionnel pour les avocats du Portefeuille. Elle réunit environ 150 juristes qui échangent sur des questions juridiques importantes et discutent des priorités du moment.

[35] Les autres activités de formation comprennent la formation offerte par la Division du développement professionnel du ministère de la Justice ainsi que la formation externe offerte par des organisations tierces (telles que le barreau de la province, l'Association du Barreau canadien, la Fondation canadienne de fiscalité ou l'Association de planification fiscale et financière) aux avocats et aux parajuristes du Portefeuille.

cette constatation,[36] mais il est utile de la signaler, car cette insuffisance éventuelle de la formation pourrait nuire aux initiatives de formation visant le développement professionnel.

Tableau 14 : Pourcentage des avocats du Portefeuille des SDF qui trouvent les occasions de formation utiles pour la gestion de leur travail, par tranche d'années de service au sein du ministère de la Justice du Canada

Dans quelle mesure trouvez-vous utiles [les occasions de formation offertes par le Portefeuille des SDF] pour la gestion de votre travail?

Années de service au sein du Ministère	Utile	Neutre	Inutile	N'a pas utilisé
Entre 1 et 5 ans (%) (n=50)	80 %	10 %	4 %	6 %
Entre 6 et 10 ans (%) (n=24)	58 %	29 %	13 %	0 %
Plus de 10 ans (%) (n=85)	67 %	11 %	17 %	6 %
Toutes tranches confondues (n=159)	70 %	13 %	12 %	5 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseil

Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.

Les secteurs de formation proposés (surtout dans le cadre des groupes de discussion) pouvant être les plus pertinents pour les avocats à la mi-carrière ou après comprennent les suivants :

- une formation plus poussée sur des articles particuliers de la *Loi de l'impôt sur le revenu*;
- des occasions plus nombreuses de formation offertes par des fournisseurs tiers sur les pratiques commerciales de certains secteurs industriels faisant souvent l'objet de litiges (p. ex., pratiques d'établissement des prix de cession utilisées par les compagnies d'assurances et les sociétés pharmaceutiques);
- des occasions plus nombreuses de formation spécialisée relative à d'autres secteurs, telle qu'une formation sur les organismes de bienfaisance ou sur les banques.

Les présents plafonds fixés pour les frais de voyage réduisent la capacité des avocats de se déplacer pour assister à des conférences sur la fiscalité ou à une formation à l'extérieur. Au vu des restrictions sur les déplacements, on a souligné l'importance particulière de recourir à des outils technologiques (webinaires, vidéos, etc.) pour offrir des occasions de formation; comme les budgets de déplacement sont réduits, il faudra offrir plus d'occasions de formation en ligne et à distance (à l'interne et à l'externe). Le programme de formation planifié pour les exercices 2012 à 2014 prévoit à cet effet offrir de la formation via WebEx. L'évaluation a cependant relevé certaines limites dans l'efficacité de l'utilisation de ces technologies de formation par le Portefeuille. Tel qu'indiqué à la rubrique 4.2.4, les résultats d'évaluation révèlent une certaine

[36] Les résultats du sondage pour cette question n'étaient pas statistiquement significatifs (p = 0,200).

insatisfaction par rapport à la technologie utilisée par le Portefeuille/le Ministère (le sentiment chez certains employés du Portefeuille d'être en retard sur le secteur privé en ce qui concerne les capacités technologiques). Au cours des entrevues avec les répondants clés, les avocats du Portefeuille de certaines régions ont souligné la capacité réduite de prise en charge des webinaires et des vidéoconférences. Quelques répondants clés ont aussi indiqué que le Portefeuille des SDF pourrait améliorer le format de ses webinaires, certains de ceux présentement offerts étant courts et n'offrant pas autant de matière qu'ils le pourraient.

Il faut souligner que le Portefeuille des SDF a commencé en 2012 à effectuer un suivi de l'information sur les occasions de formation offertes par et pour les avocats du Portefeuille. Par conséquent, des statistiques sur différentes facettes de la formation (telles que le nombre et le type de séances offertes, le nombre d'avocats assistant à chaque séance, le nombre et les catégories d'employés de l'ARC participant aux activités de formation du Portefeuille, etc.) n'étaient pas disponibles pour la présente évaluation. De plus, le Portefeuille ne recueille pas de renseignements sur le nombre et le type d'employés de l'ARC qui prennent part aux activités de formation, mais peut obtenir ces renseignements de l'Agence. Ce genre de suivi sur la formation offerte aux avocats du Portefeuille et aux employés de l'ARC sera cependant utile — tant pour les futures évaluations (fournissant un meilleur soutien à l'évaluation du respect par le Portefeuille de ses engagements et obligations en matière de formation) que pour le développement permanent du programme de formation du Portefeuille.

4.2.5. Gestion stratégique des questions juridiques et protection des intérêts de l'État

Pour le Portefeuille des SDF, la gestion stratégique des questions juridiques comprend la poursuite d'une approche à l'échelle nationale des questions juridiques afin de proposer une approche uniforme du traitement des questions juridiques et des conseils à leur propos, et dans le but de protéger les intérêts de l'État dans les décisions relatives aux questions et aux stratégies juridiques. En évaluant la gestion stratégique des questions juridiques du Portefeuille, l'évaluation a tenu compte de l'importance des facteurs susmentionnés ainsi que de la mesure dans laquelle le Portefeuille les atteint.

Les faits probants recueillis par l'évaluation confirment l'importance d'une approche à l'échelle nationale des avis juridiques en matière de droit fiscal. Les répondants clés conviennent en général qu'il est essentiel pour le ministère de la Justice d'élaborer une approche du droit fiscal coordonnée à l'échelle nationale. Selon les documents et les répondants clés, une approche nationale comporte trois avantages principaux :

1. Elle appuie l’intégrité du droit fiscal dans tout le pays en garantissant l’application uniforme du droit fiscal à l’échelle nationale.

2. Elle garantit l’équité aux contribuables en assurant à tous un traitement uniforme. Cela est étroitement lié au premier avantage, puisqu’une approche uniforme est nécessaire pour qu’un traitement uniforme puisse avoir lieu et que la perception d’équité est essentielle à l’intégrité du système.

3. Elle diminue les risques juridiques en éliminant les incohérences, ce qui en retour diminue les risques de litige.

Enfin, une approche nationale protège aussi les intérêts de l’État dans la bonne administration de la justice en assurant que les positions prises par le Portefeuille des SDF n’entrent pas en conflit avec d’autres positions prises par le gouvernement, en traitant les contribuables de manière uniforme et équitable, et en préservant la règle de droit.

Le Portefeuille des SDF doit agir dans sa conduite des litiges et dans la formulation des avis juridiques qu’il donne de manière à protéger les intérêts de l’État dans la bonne administration de la justice. Comme tous les secteurs du ministère de la Justice, le Portefeuille a la responsabilité d’adopter une approche pangouvernementale intégrée dans le cadre de laquelle ses avis juridiques et ses positions dans les litiges sont uniformes pour l’ensemble du gouvernement. Cela s’effectue par des consultations au sein du Ministère et, le cas échéant, avec d’autres ministères et organismes du gouvernement fédéral. En cas de positions divergentes, le Portefeuille des SDF tentera de régler le différend et, si nécessaire, le bureau du SPGA fournira un compte rendu aux personnes compétentes au sein du ministère de la Justice afin de veiller à ce que la haute direction soit au courant du problème.

Les résultats d’évaluation indiquent que le Portefeuille des SDF atteint son but d’assurer une approche nationale, à l’échelle du gouvernement, des questions juridiques. La plupart des avocats-conseils sondés aux fins de l’évaluation sont d’accord (ou fortement d’accord) avec l’énoncé voulant que le Portefeuille procure au gouvernement du Canada et à l’ARC une approche pangouvernementale des questions juridiques (62 %, s’élevant à 75 % si on ne tient compte que des répondants ayant exprimé une opinion), très peu d’entre eux étant en désaccord (se reporter au Tableau 15). En outre, les études de cas ont fait la preuve d’une approche nationale, car les avocats du Portefeuille et l’ARC étaient très conscients des implications plus larges des dossiers. Les études de cas ont fourni des exemples des mesures mises en œuvre par le Portefeuille et l’ARC pour s’assurer que les positions prises sont cohérentes avec les positions passées et moins exposées à des contestations juridiques futures.

Tableau 15 : Pourcentage des avocats du Portefeuille des SDF qui croient qu'il procure au gouvernement du Canada et à l'ARC une approche pangouvernementale des questions juridiques

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'énoncé suivant :

	D'accord	Neutre	En désaccord	S.o.	NRP
Le Portefeuille des SDF procure au gouvernement du Canada et à l'ARC une approche pangouvernementale des questions juridiques (n=159)	62 %	17 %	3 %	1 %	17 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseil

Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.

De même, les résultats d'évaluation indiquent que, en général, le Portefeuille fournit une approche uniforme et coordonnée des questions juridiques. La majorité des répondants au sondage auprès des avocats-conseils (81 %) sont d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé voulant que le Portefeuille adopte une approche uniforme des questions juridiques, et la plupart des répondants clés conviennent que le Portefeuille effectue un bon travail de coordination de ses fonctions et positions. Les documents (en particulier les rapports de vérification de 2011 et les Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005, 2008 et 2011)[37] et les répondants clés mentionnent les pratiques exemplaires de communication interne du Portefeuille en tant que facteur contribuant à une approche coordonnée. De plus, les documents internes indiquent que les structures et processus du Portefeuille (tels que les comités nationaux de coordination[38] et les réunions bihebdomadaires de gestion du droit du Portefeuille) contribuent à assurer la coordination de l'approche à l'échelle du Portefeuille. On estime que la pratique du Portefeuille d'affecter les avocats les plus expérimentés aux dossiers les plus complexes, au niveau de risque le plus élevé et les plus délicats (mentionnée dans les rubriques 4.2.4 et 4.3.2) contribue à éliminer les incohérences dans le traitement des dossiers et à uniformiser la qualité du travail.

Bien que certaines sources de données signalent des pratiques exemplaires de communication au sein du Portefeuille, les résultats d'évaluation — et particulièrement ceux du sondage auprès des avocats-conseils — indiquent qu'il y a place à amélioration en ce qui a trait à la communication et à la collaboration du Portefeuille avec les USJ de l'ARC. Parmi les avocats ayant répondu aux questions du sondage à ce propos (n=109), 52 % jugeaient excellente ou au-dessus de la moyenne la consultation des USJ de l'ARC par le Portefeuille lorsqu'approprié, et 18 %

[37] Gouvernement du Canada, 2005, 2008b, 2011b; Direction de la vérification interne, 2011a, 2011b, 2011c.

[38] Le Portefeuille des SDF a mis sur pied plusieurs réseaux de coordination pour l'aider à maintenir une approche uniforme dans des domaines précis, par exemple la fiscalité internationale, l'évasion fiscale, la fiscalité des Autochtones, la TPS/TVH, l'assurance-emploi, les exigences en matière de perception de l'impôt, la Charte des droits et libertés, les allégements pour le contribuable et la divulgation volontaire.

donnaient au Portefeuille une note sous la moyenne ou médiocre pour ce qui est de faire participer les USJ de l’ARC.

De même, les résultats d’évaluation indiquent que le Portefeuille pourrait améliorer ses communications avec les autres secteurs spécialisées du ministère de la Justice. Bien que la majorité (59 %) des avocats-conseils ayant exprimé une opinion jugeaient que le Portefeuille était au-dessus de la moyenne ou excellait pour ce qui est de faire intervenir et de consulter les secteurs spécialisés du Ministère lorsqu’approprié, plus d’un quart (27 %) des répondants au sondage auprès des avocats-conseils n’ont pas exprimé d’opinion. Il vaut la peine de le souligner, puisque les avocats pourraient indiquer que les consultations avec les secteurs spécialisés ne sont pas pertinentes pour leur travail, et quelques-uns l’ont fait. D’autres sources de données indiquent un potentiel de participation plus grande du Secteur du droit public (SDP). L’examen des dossiers et les entrevues avec les répondants clés ont indiqué peu de collaboration avec la SDP. Bien que les répondants clés jugeaient que les relations de travail entre le Portefeuille et la SDP étaient bonnes, l’augmentation du nombre de dossiers portant sur des questions constitutionnelles ou des questions de droit applicable aux Autochtones pourrait signifier que la consultation des secteurs spécialisés, SDP comprise, deviendra de plus en plus importante. Quelques répondants clés ont souligné que, à l’occasion, l’ARC et le Portefeuille pourraient faire intervenir la SDP plus tôt afin d’obtenir des conseils à l’étape de l’élaboration des politiques.

4.2.6. Prise en compte des avis juridiques du Portefeuille des SDF

Les résultats d’évaluation concernant la mesure dans laquelle l’ARC tient compte des avis du Portefeuille des SDF dans sa prise de décisions sont quelque peu partagés. Bien que certaines sources de données (principalement les entrevues avec les répondants clés et les participants aux études de cas) indiquent fortement qu’on tient compte des avis du Portefeuille dans la plupart des cas, d’autres sources (en particulier le sondage auprès des avocats-conseil) indiquent que la mesure dans laquelle on tient compte des avis peut dépendre du type de dossier (consultation ou contentieux).

Presque tous les répondants clés ont convenu que l’ARC étudie sérieusement les avis fournis par le Portefeuille des SDF dans sa prise de décisions. Plusieurs des répondants clés ont déclaré que le fait que les avis du Portefeuille sont clairs, logiques, de qualité élevée et ancrés dans une analyse solide contribue à leur étude par l’ARC. En outre, certains des répondants clés ont souligné que les divergences d’opinion entre l’ARC et le Portefeuille sont rares; en général, l’avis fourni par le Portefeuille appuie l’orientation que l’ARC pensait prendre. De même, les participants aux études de cas interviewés ont convenu qu’on a tenu compte des avis fournis par le Portefeuille dans les dossiers des études de cas. Les études de cas ont aussi fourni des

exemples concrets de l'étude et de l'utilisation des avis du Portefeuille par l'ARC, car les avis juridiques relatifs à ces dossiers ont entraîné des changements aux pratiques et aux politiques de l'ARC ainsi que des modifications à la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Les résultats du sondage auprès des avocats-conseils n'appuient cependant qu'en partie cette thèse. Selon les résultats du sondage, les avocats des dossiers de consultation juridique sont plus susceptibles que les avocats des dossiers de litige de croire que l'ARC tient compte de leurs avis juridiques. La plupart des avocat s'occupant de dossiers de consultation juridique ayant exprimé une opinion ont indiqué qu'on tenait compte des avis du Portefeuille dans au moins un dossier sur deux, alors que les avocats s'occupant de dossiers de litige étaient d'avis dans une même proportion qu'on tenait compte fréquemment ou régulièrement des avis du Portefeuille concernant les stratégies de litige ou qu'on n'en tenait compte qu'occasionnellement ou rarement (se reporter au Tableau 16).

Tableau 16 : Prise en compte par l'ARC des avis juridiques/risques juridiques

En pensant aux dossiers auxquels vous avez travaillé au cours des deux dernières années, à quelle fréquence l'ARC a-t-elle tenu compte des avis juridiques/risques juridiques

	Fréquemment (80 %-100 %) (%)	**Régulièrement (50 %-79 %) (%)**	**Occasionnellement (25 %-49 %) (%)**	**Rarement (24 % ou moins) (%)**	**S.o. (%)**	**NSP (%)**
dans l'élaboration ou la mise en œuvre des politiques ou programmes de l'ARC?* (n=29)	35 %	31 %	10 %	3 %	7 %	14 %
afin de prendre des mesures pour prévenir, atténuer ou gérer les risques juridiques? (n=159)	21 %	26 %	24 %	10 %	3 %	16 %
dans ses discussions avec le Portefeuille à propos des stratégies de litige?^ (n=130)	12 %	25 %	25 %	12 %	3 %	22 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseil
Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.
**Question posée uniquement à ceux s'occupant le plus fréquemment de dossiers de consultation juridique (n=29)*
^Question posée uniquement à ceux s'occupant le plus fréquemment de dossiers de litige (n=130)

L'évaluation a ciblé la prise en compte des avis du Portefeuille des SDF plutôt que la mesure dans laquelle l'ARC prend des décisions qui correspondent à ces avis, en reconnaissance du fait que les avis du Portefeuille ne sont pas le seul facteur entrant en jeu dans la prise de décisions de l'ARC. Bien que plusieurs répondants clés (représentant le ministère de la Justice comme l'ARC) aient exprimé l'opinion que l'ARC ne tenait pas seulement compte des avis du Portefeuille, mais les suivait la plupart du temps, les répondants clés ont relevé les facteurs ci-après qui peuvent tempérer la susceptibilité qu'a l'ARC de tenir compte des avis du Portefeuille :

- Si l’ARC est d’avis qu’une question est davantage factuelle que juridique, elle prendra elle-même la décision finale; l’ARC a tendance à n’accepter les avis du ministère de la Justice que sur les questions juridiques.
- Lorsque des questions juridiques se présentent, le personnel de l’ARC sait qu’il doit consulter le ministère de la Justice.
- Certaines politiques de longue date de l’ARC peuvent prendre le pas sur les avis du Portefeuille des SDF dans certains cas; lorsque les politiques de l’ARC divergent des avis du Portefeuille, l’ARC sera moins portée à accepter les avis.
- L’ARC est plus susceptible de tenir compte des avis du Portefeuille en matière de droit fiscal international ou de droit commercial étranger (domaines dans lesquels l’ARC n’a pas d’expertise) que des avis portant sur des questions telles que la négligence grossière, les gains de capital versus le revenu, le revenu d’emploi versus le revenu d’entreprise, etc. (domaines que l’ARC est mieux à même de traiter à l’interne).

4.3. Rendement — démonstration de l’efficience et de l’économie

La *Politique sur l’évaluation* de 2009 du Conseil du Trésor définit l’efficience comme étant la production d’un « plus grand niveau d'extrant avec le même niveau d'intrant, ou le même niveau d'extrant avec un plus faible niveau d'intrant » et énonce qu’il « y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009). L’analyse de l’efficience et de l’économie tient compte, dans l’application de ces définitions au Portefeuille des SDF, des mesures prises par le Portefeuille pour diminuer les coûts tout en maintenant le niveau et la qualité des services. La présente section étudie d’abord les coûts des services juridiques du Portefeuille, et présente ensuite la description des mesures prises pour gérer les coûts et la demande de services juridiques.

4.3.1. Coûts des services juridiques du Portefeuille des SDF

Selon la méthode de recouvrement des coûts du Portefeuille des SDF, le montant facturé à l’ARC est calculé d’après le nombre d’ETP (avocats et parajuristes) plutôt que du niveau d’effort (en heures). Un tarif des services juridiques est fixé annuellement par le Conseil du Trésor, puis appliqué à chaque ETP afin d’établir les coûts à recouvrer. Entre 2008-2009 et 2011-2012, les coûts perçus de l’ARC pour les services juridiques (à l’exclusion des déboursements) ont grimpé de 83 % (se reporter au Tableau 17).

Tableau 17 : Portefeuille des services du droit fiscal (coût des services fournis à l'ARC)

	2008–2009 Réel	2009–2010 Réel	2010–2011 Réel	2011–2012 Réel	2008–2012 % d'écart
Coût des services juridiques	55 107 208	58 664 323	70 844 150	76 466 443	+39 %
Déboursements de plus de 200 $	2 524 535	2 521 590	2 691 908	2 256 826	-11 %
Frais fixes : Groupe du SPGA	2 077 393	3 053 258	3 228 681	3 353 569	+61 %
Coût total des services fournis à l'ARC	59 709 136	64 239 171	76 764 739	82 076 838	+37 %
Moins crédits votés	28 936 555	28 351 671	28 999 514	28 163 886	-3 %
Coût total de recouvrement facturé à l'ARC	30 772 581	35 887 500	47 765 225	53 912 952	+75 %
Total perçu de l'ARC					
Services juridiques	**28 248 798**	**33 362 146**	**45 073 317**	**51 656 127**	**+83 %**
Déboursements	2 524 535	2 521 590	2 691 908	2 256 826	-11 %
Total perçu	30 773 333	35 883 736	47 765 225	53 912 953	+75 %

Source : Coût des services juridiques calculé d'après les tables de recouvrement des coûts du Protocole d'entente pour les exercices 2008–2009, 2009–2010, 2010–2011 et 2011–2012.
Les déboursements de plus de 200 $ et l'information sur la perception sont tirés des rapports sur le recouvrement des coûts de fin d'exercice.

Selon l'information fournie par le Portefeuille des SDF, plusieurs facteurs semblent expliquer l'augmentation des coûts pour l'ARC :

- Les crédits votés sont demeurés stables alors que les coûts ont monté.
- Le nombre d'ETP (avocats et parajuristes) a augmenté de 18 % entre 2008-2009 et 2011-2012 (se reporter au Tableau 18).

Tableau 18 : Ressources humaines (ETP) du Portefeuille des services du droit fiscal

	2008–2009	2009–2010	2010–2011	2011–2012	2008–2012 % d'écart
Avocats	**292,13**	**314,51**	**339,45**	**344,82**	**+18 %**
Administration centrale	41,05	43,93	47,93	48,63	+18 %
USJ de l'ARC	31,45	31,89	33,28	32,58	+4 %
Bureaux régionaux	219,63	238,69	258,25	263,62	+20 %
Parajuristes	**37,33**	**37,78**	**42,54**	**45,39**	**+22 %**
Administration centrale	9,19	10,32	10,00	9,54	+4 %
USJ de l'ARC	--	--	--	--	--
Bureaux régionaux	28,14	27,46	32,54	35,85	+27 %
Total des ETP – Avocats et parajuristes	**329,46**	**352,29**	**381,99**	**390,21**	**+18 %**

- Afin de couvrir les coûts des salaires, des avantages sociaux ainsi que du fonctionnement et de l'entretien, le tarif appliqué à chaque ETP a augmenté de 22 %, composé, au cours de la même période.

L'information fournie par le Portefeuille pour expliquer l'augmentation en personnel couvrait trois domaines pour lesquels le Portefeuille a reçu des fonds supplémentaires :

- Des avocats supplémentaires étaient nécessaires pour gérer la demande de dossiers de projet, qui ciblent des stratagèmes d'évasion fiscale concernant éventuellement des milliers de contribuables. La rubrique 4.3.2 offre une description plus détaillée de ces dossiers.
- À compter de 2009-2010, sept avocats ont été affectés exclusivement au soutien de l'ARC pour des vérifications de grandes entreprises concernant des questions de planification fiscale audacieuse et de fiscalité internationale, des cas complexes d'abris fiscaux, des questions de conformité internationale, des cas d'abus de conventions fiscales, et des déterminations de résidence. La rubrique 4.3.2 offre une description plus détaillée de ces dossiers.
- Depuis 2009-2010, l'ARC administre plus d'impôt des entreprises pour l'Ontario et le Portefeuille des SDF fournit un appui juridique à ces dossiers.

Le Tableau 19 illustre la hausse des coûts des services juridiques en tenant compte des augmentations du tarif et du personnel susmentionnées.

Tableau 19 : Augmentation annuelle des coûts des services juridiques

	2009–2010	2010–2011	2011–2012
Frais courants (coût total des services juridiques de l'exercice précédent moins déboursements)	57 184 601	61 712 878	74 072 831
Augmentation de tarif	1 429 615	8 701 51639	1 925 894
Fonds supplémentaires/besoins particuliers			
Dons/Projets	2 790 002	5 364 078	5 364 078
Avocats à l'étape de la vérification	774 359		
Administration de l'impôt des entreprises pour l'Ontario	425 651		
Coût total estimatif des services fournis à l'ARC (moins déboursements)	62 604 228	75 778 472	81 362 803
Coût total réel des services fournis à l'ARC (moins déboursements)	61 712 878	74 072 831	79 820 012

Source : Portefeuille des SDF.

Les résultats constituent une estimation du coût total des services juridiques fournis à l'ARC et excèdent le coût réel des services juridiques (moins déboursements) calculé d'après la méthode de recouvrement des coûts. En raison de la complexité et de tous les facteurs associés au recouvrement des coûts, il est impossible d'obtenir une correspondance exacte.

[39] La signature de la convention collective avec les avocats a eu lieu avant l'exercice financier de 2010–2011 et a entraîné une augmentation cumulative sur un an, tenant compte rétroactivement des augmentations depuis 2006.

Le recouvrement de l'impôt dû compense possiblement le coût des services juridiques du Portefeuille des SDF. Tel que mentionné dans la section 2, le Portefeuille seconde les efforts de recouvrement de l'impôt du gouvernement et de l'ARC et, par conséquent, contribue à une source de recettes du gouvernement. Une analyse coûts-bénéfices pondérerait le coût des services juridiques du Portefeuille par rapport au montant d'impôt récupéré. Cette analyse fournirait un élément de contexte important pour l'évaluation des coûts pour l'ARC des services juridiques du Portefeuille des SDF. En outre, cette analyse coûts-bénéfices fournirait aussi des renseignements utiles pour la direction du Portefeuille du rapport des coûts et des bénéfices de certains types de dossiers (i.e., par niveau de risque ou de complexité, par question juridique). La direction du Portefeuille pourrait alors orienter ses efforts vers l'amélioration de l'efficience dans le traitement des dossiers présentant un rapport relativement plus élevé de coûts par rapport aux bénéfices. Présentement, le suivi des données nécessaires à une analyse coûts-bénéfices, telles que le montant d'impôt récupéré dans chaque dossier par ordonnance du tribunal ou règlement, n'est pas effectué dans iCase.

4.3.2. Gestion de la demande, diminution des coûts et amélioration de l'efficience

Le Portefeuille des SDF a pris plusieurs mesures visant à diminuer les coûts ou à améliorer l'efficience de la prestation des services juridiques à l'ARC. La réussite de ces efforts peut se mesurer en partie par l'opinion de l'ARC et, dans l'ensemble, l'évaluation a constaté chez les répondants clés de l'ARC et les participants aux études des cas la perception affirmée que le Portefeuille effectue son travail de manière efficiente et rentable. Afin de proposer une analyse plus détaillée, nous étudierons dans la présente section plusieurs des principales méthodes dont se sert le Portefeuille pour gérer sa charge de travail et restreindre les coûts.

Dotation et gestion de la charge de travail de dossiers

L'élaboration de pratiques de gestion efficiente de la charge de travail fait partie de l'approche adoptée par le Portefeuille des SDF pour améliorer son efficience tout en maintenant la qualité des services juridiques. Les étapes suivies par le Portefeuille concordent avec la théorie de la gestion de la pratique en tenant compte de la valeur des dossiers dans l'affectation du personnel et en déléguant le travail de « faible valeur » (c.-à-d. le travail n'étant pas de haute importance pour le client ou, dans le cas du Portefeuille, les dossiers à risque faible ou peu complexes) aux avocats moins expérimentés qui gèrent ces dossiers sous la supervision d'avocats chevronnés (Hodgart, 2010). Tirer profit de la spécialisation des ressources en affectant des avocats possédant une expertise et une expérience particulières à des dossiers qui bénéficieront de cette expertise en constitue un autre exemple.

Attribution des dossiers : répartition et compétences. Le processus d’attribution des dossiers du Portefeuille des SDF a recours à une approche nationale dans le cadre de laquelle les dossiers ne sont pas nécessairement attribués au bureau régional d’où provient le litige ou la demande d’avis juridique. C’est plutôt la SPGA associée (Affaires de cotisations fiscales) qui attribue les dossiers aux Sections des SDF régionales en fonction de la charge de travail ou de l’expertise requise pour chaque dossier. Il incombe ensuite au directeur et au directeur adjoint de la Section des SDF régionale d’attribuer les dossiers à des juristes particuliers. Les directeurs et directeurs adjoints tiennent aussi compte dans l’attribution des dossiers de la capacité des avocats de la section ainsi que des exigences relatives au nombre de cas et à la charge de travail de chaque juriste (Direction de la vérification interne, 2011a, 2011c).

L’évaluation a constaté que le processus d’attribution des dossiers fonctionne de manière efficace. Les rapports de vérification interne (2011) de la région des Prairies et de la Section d’Ottawa indiquent que les dossiers sont attribués à des juristes possédant les connaissances, les compétences et l’expérience nécessaires (Direction de la vérification interne, 2011a, 2011c). Les entrevues avec les répondants clés du ministère de la Justice et de l’ARC et les participants aux études de cas ont confirmé que le Portefeuille des SDF affecte les avocats appropriés aux dossiers, choisis en fonction de leur expertise, ou de leur expérience et de leur expertise, ainsi que de la complexité du dossier. Les répondants clés de l’ARC ont indiqué en majorité que le Portefeuille a rarement affecté à un dossier un juriste avec lequel l’ARC n’était pas à l’aise. Ils ont aussi déclaré que l’ARC avait pu en aviser le Portefeuille lorsque cela s’était produit, et que le Portefeuille avait modifié les affectations en conséquence.

Le seul problème soulevé par les représentants du ministère de la Justice et de l’ARC concernait le Programme des avocats de la Cour suprême du Canada du ministère de la Justice, qui délègue la plaidoirie des cas portés devant la Cour suprême du Canada à une équipe d’avocats désignés. Les avocats ayant défendu la question devant la Cour canadienne de l’impôt et/ou la Cour d’appel transfèrent le dossier à cette équipe d’avocats une fois le dossier rendu à la Cour suprême. Les avis étaient partagés quant aux coûts que cette approche ajoute au dossier par rapport aux avantages de disposer d’un avocat habitué à plaider devant la Cour suprême. Étant donné la complexité des dossiers fiscaux et leur niveau de risque une fois devant la Cour suprême, certains des représentants de l’ARC et des avocats du Ministère interviewés préféreraient que l’avocat ayant traité le dossier aux échelons inférieurs du système de justice le conserve. On a aussi indiqué que davantage d’avocats fiscalistes devraient être affectés à l’équipe, et le Ministère s’efforce de trouver une relève dans l’équipe aux avocats en droit fiscal qui prennent leur retraite.

Allocation des ressources selon le niveau de risque et de complexité du dossier. Selon l'analyse des données de iCase, le Portefeuille des SDF alloue ses ressources juridiques en fonction du niveau de risque et de complexité des dossiers, ce qui démontre que le Portefeuille utilise des techniques de gestion de la pratique visant à réduire les coûts et à augmenter l'efficience. Les trois indicateurs analysés dans le cadre de l'évaluation sont le nombre d'avocats, le niveau des avocats et le nombre d'heures consacrées aux dossiers par niveau de risque et de complexité.

Le nombre moyen d'avocats affectés à un dossier augmente avec le niveau de risque. Dans le cas des dossiers de consultation juridique, le nombre moyen d'avocats passe de 1,41 pour les dossiers à faible niveau de risque à 2, 17 pour les dossiers à niveau de risque élevé. De même, dans le cas des dossiers de litige, le nombre moyen d'avocats passe de 1,68 pour les dossiers à faible niveau de risque à 2,89 pour les dossiers à niveau de risque élevé. Le nombre d'avocats affectés à un dossier augmente aussi avec le niveau de complexité dans le cas des dossiers de litige. Dans le cas des dossiers de consultation juridique, il y a aussi une augmentation correspondant au niveau de complexité, sauf pour les dossiers de complexité élevée, auxquels moins d'avocats sont affectés que pour les dossiers de complexité moyenne. Se reporter aux Tableau 20 et au Tableau 21 pour des précisions.

Tableau 20 : Nombre total d'avocats affectés aux dossiers, par niveau de risque (2009-2010 à 2011-2012)

	Faible	Moyen	Élevé	Risque non encore évalué	Évaluation impossible	Total
Dossiers de consultation						
Nombre total d'avocats affectés	3 952	7 366	141	3 225	674	15 358
Nombre total de dossiers	2 796	4 864	65	2 339	357	10 421
Nombre moyen d'avocats par dossier	1,41	1,51	2,17	1,38	1,89	1,47
Dossiers de litige						
Nombre total d'avocats affectés	23 155	42 500	1 511	858	315	68 339
Nombre total de dossiers	13 778	23 401	522	561	194	38 456
Nombre moyen d'avocats par dossier	1,68	1,82	2,89	1,53	1,62	1,78

Nota : Les avocats sont affectés à plusieurs dossiers et le nombre total d'avocats affectés aux dossiers est donc supérieur au nombre total d'avocats au sein du Portefeuille des SDF.
Source : iCase (dossiers activement gérés)

Tableau 21 : Nombre total d'avocats affectés aux dossiers, par niveau de complexité (2009-2010 à 2010-2011)

	Faible	Modéré	Grand	Très grand	Complexité non encore évaluée	Non indiquée	Total
Dossiers de consultation							
Nombre total d'avocats affectés	1 626	9 889	2 349	66	751	677	15 358
Nombre total de dossiers	1 247	6 678	1 680	21	444	351	10 421
Nombre moyen d'avocats par dossier	1,30	1,48	1,40	3,14	1,69	1,93	1,47
Dossiers de litige							
Nombre total d'avocats affectés	7 928	47 457	12 277	534	63	80	68 339
Nombre total de dossiers	4 655	27 328	6 202	170	42	59	38 456
Nombre moyen d'avocats par dossier	1,70	1,74	1,98	3,14	1,50	1,36	1,78

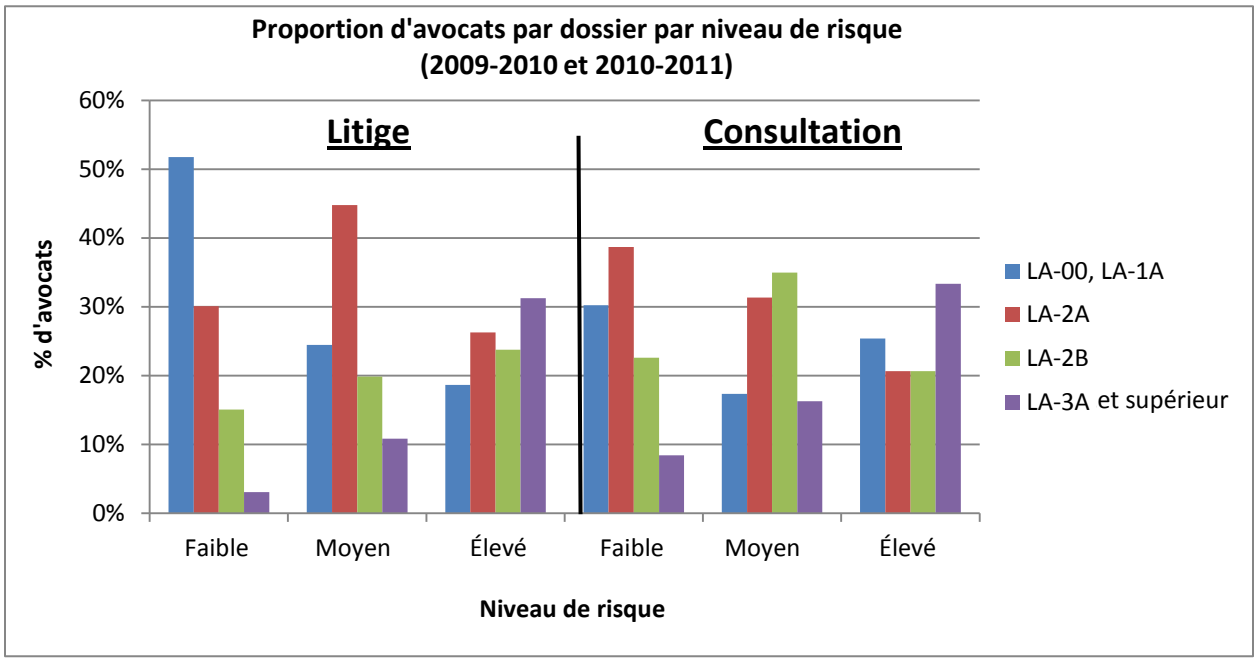
Nota : Les avocats sont affectés à plusieurs dossiers et le nombre total d'avocats affectés aux dossiers est donc supérieur au nombre total d'avocats au sein du Portefeuille des SDF.

Source : iCase (dossiers activement gérés)

Les avocats chevronnés sont affectés dans une plus grande proportion aux dossiers à niveau de risque élevé qu'aux dossiers à niveau de risque plus faible.[40] Par exemple, plus de la moitié (53 %) des juristes affectés aux dossiers de litige à niveau de risque faible sont de niveau LA-00 et LA-1A, bien que ces avocats débutants ne constituent que 19 % des juristes affectés aux dossiers à niveau de risque élevé. À l'inverse, 37 % des avocats des dossiers de litige à niveau de risque élevé sont de niveau LA-3A et plus, alors qu'ils ne constituent que 8 % des juristes affectés aux dossiers à faible niveau de risque. On constate aussi que plus d'avocats chevronnés sont affectés aux dossiers de consultation juridique à niveau de risque élevé qu'aux dossiers à niveau de risque moyen ou faible. Les résultats sont semblables en ce qui a trait à la complexité des dossiers, plus d'avocats chevronnés étant affectés aux dossiers de grande ou de très grande complexité qu'aux dossiers de complexité faible ou modérée. Se reporter aux figures 4 et 5.

[40] Les avocats sont classifiés en niveaux, qui sont fonction des qualifications et de l'expérience. L'avocat novice débute à LA-00 et le niveau LA-3A correspond aux avocats les plus chevronnés. Le Ministère a modifié sa norme de classification en décembre 2010; l'évaluation se sert toutefois de la norme antérieure, car elle était en vigueur pendant la plus grande partie de la période couverte par l'évaluation.

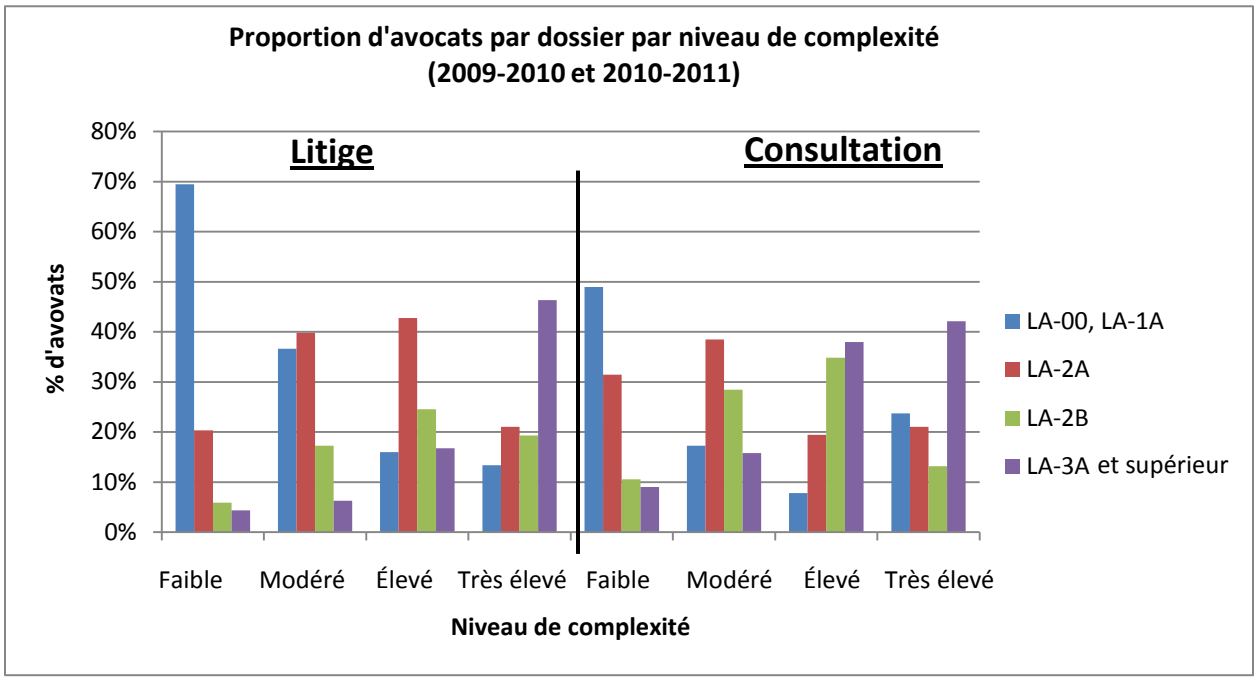
Figure 4 : Proportion d'avocats par dossier par niveau de risque (2009-2010 et 2010-2011)



Source : iCase[41]

[41] Le graphique est dérivé des données sur les dossiers activement gérés. Il ne tient pas compte de l'information sur des dossiers non encore évalués ou ne mentionnant aucune cote.

Figure 5 : Proportion d'avocats par dossier par niveau de complexité (2009-2010 et 2010-2011)



Source : iCase[42]

Une gestion efficiente de la pratique du droit va au-delà de l'affectation des avocats et tient aussi compte du niveau d'effort, tel qu'indiqué par le nombre d'heures consacrées aux dossiers. Le Portefeuille des SDF élabore présentement des repères du niveau d'effort par type de dossiers, qui visent à améliorer la surveillance et l'efficience des services juridiques.

Selon l'information disponible lors de l'évaluation, le Portefeuille des SDF procède à une utilisation efficiente des ressources. Dans le cas des dossiers de litige et de consultation, le nombre moyen d'heures par dossier augmente avec le niveau de risque juridique et de complexité, ce qui indique que les ressources juridiques sont concentrées dans les dossiers ayant un impact potentiel plus élevé. Certains répondants clés ont souligné que les dossiers moins délicats (valeur en dollars, niveaux de risque et de complexité faibles) peuvent monopoliser une part disproportionnée des ressources en raison de facteurs se trouvant hors du contrôle du Portefeuille des SDF, tels que les règles de tribunaux et les stratégies juridiques des contribuables. Se reporter au Tableau 22 et au Tableau 23.

[42] Le graphique est dérivé des données sur les dossiers activement gérés. Il ne tient pas compte de l'information sur des dossiers non encore évalués ou ne mentionnant aucune cote.

Tableau 22 : Nombre moyen d'heures par dossier, par niveau de risque — 2009-2010 à 2011-2012

Niveau de risque	Litige	Consultation
Faible	32,4	36,3
Moyen	68,8	33,1
Élevé	810,4	154,4
Non évalué	49,1	23,9
Total	60,2	30,0

Source : iCase (dossiers clos)

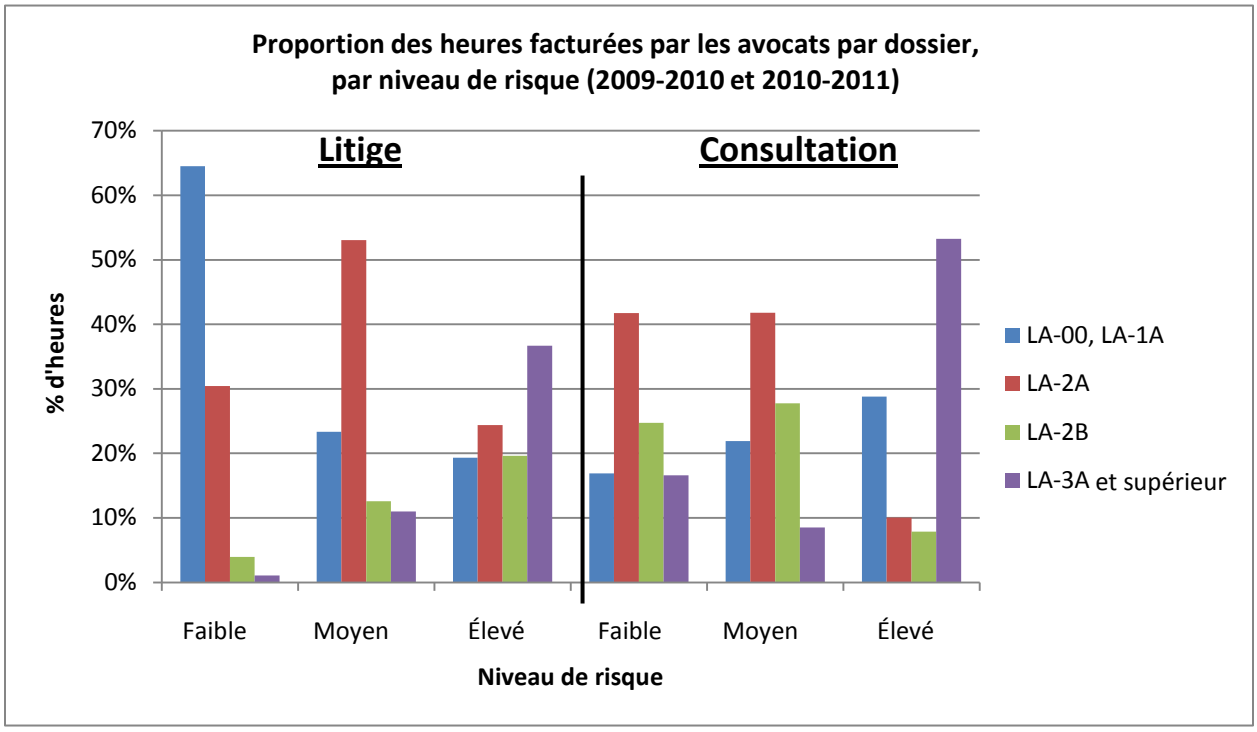
Tableau 23 : Nombre moyen d'heures par dossier, par niveau de complexité — 2009–2010 et 2010–2011

Niveau de complexité	Litige	Consultation
Faible	19,8	17,6
Modéré	44,3	28,7
Grand	181,6	43,0
Très grand	360,8	399,6
Sans objet	144,2	301,3
(Non indiqué)	13,1	16,0
Total	60,2	30,0

Source : iCase (dossiers clos)

De plus, la proportion des heures facturées aux dossiers par niveau d'avocat indique aussi que les LA-00, LA-1A, et LA-2A facturent plus d'heures aux dossiers de complexité faible ou modérée alors que les avocats chevronnés facturent plus d'heures aux dossiers de grande et de très grande complexité. Se reporter aux figures 6 et 7.

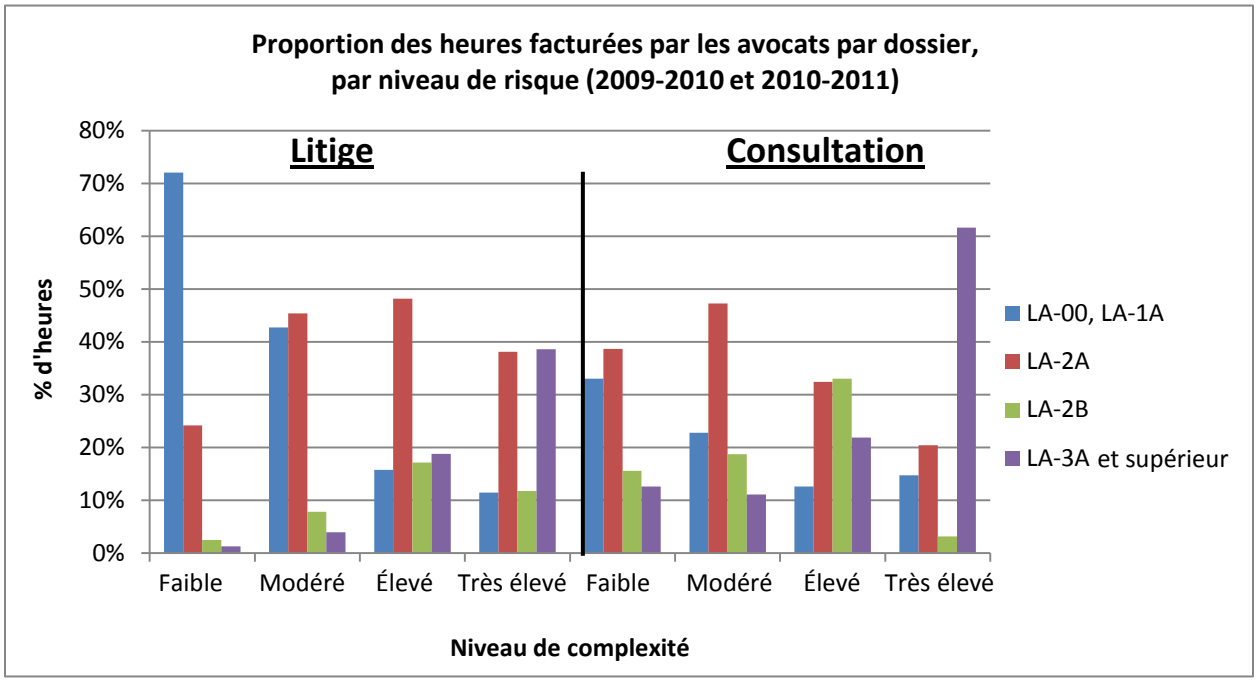
Figure 6 : Proportion des heures facturées par les avocats par dossier, par niveau de risque (2009-2010 et 2010-2011)



Source : iCase[43]

[43] Le graphique est dérivé des données sur les dossiers activement gérés. Il ne tient pas compte de l'information sur des dossiers non encore évalués ou ne mentionnant aucune cote.

Figure 7 : Proportion des heures facturées par les avocats par dossier, par niveau de risque (2009-2010 et 2010-2011)



Source : iCase[44]

Initiative des parajuristes. Selon les documents internes, le Portefeuille des SDF intensifie également le recours à des parajuristes dans les dossiers. Cette délégation à des non avocats des tâches s'y prêtant est également défendue dans la théorie de la pratique du droit comme une approche efficace pour réduire le coût des frais juridiques pour le client et/ou pour libérer l'avocat afin qu'il se consacre aux tâches nécessitant ses compétences (Hodgart, 2010). Le Tableau 24 montre que les heures des parajuristes augmentent au fil du temps, particulièrement dans le cas des dossiers de litige. Cependant, en tant que pourcentage des heures consacrées aux services juridiques, les heures des parajuristes sont demeurées assez constantes pour les dossiers de consultation comme pour les dossiers de litige, à environ 4 et 5 % et 10 et 11 %, respectivement.

[44] Le graphique est dérivé des données sur les dossiers activement gérés. Il ne tient pas compte de l'information sur des dossiers non encore évalués ou ne mentionnant aucune cote.

Tableau 24 : Répartition des heures des parajuristes et des avocats, par année (2007 à 2012)

	Heures des parajuristes	Heures des avocats	Total des heures des services juridiques	% d'heures des parajuristes
Contentieux				
2007-2008	31 578	300 440	332 018	10 %
2008-2009	40 570	319 958	360 528	11 %
2009-2010	40 550	347 771	388 321	10 %
2010-2011	44 118	386 360	430 478	10 %
2011-2012	49 007	395 532	444 539	11 %
Total	205 824	1 750 060	1 955 884	11 %
Consultation juridique				
2007-2008	3 338	77 208	80 546	4 %
2008-2009	3 685	77 679	81 364	5 %
2009-2010	3 901	85 981	89 882	4 %
2010-2011	4 391	90 175	94 566	5 %
2011-2012	3 744	90 213	93 957	4 %
Total	19 060	421 256	440 316	4 %
Total, contentieux et consultation juridique				
2007-2008	34 916	377 648	412 564	8 %
2008-2009	44 256	397 637	441 893	10 %
2009-2010	44 451	433 752	478 203	9 %
2010-2011	48 510	476 535	525 045	9 %
2011-2012	52 751	485 745	538 496	10 %
Total	224 884	2 171 316	2 396 200	9 %

Source : iCase (dossiers gérés activement)
Nota : Les montants des totaux peuvent différer de la somme des montants annuels en raison de l'arrondissement.

Le Tableau 25 et le Tableau 26 montrent la répartition du travail des parajuristes par niveau de risque juridique et par niveau de complexité. Les résultats indiquent qu'on a recours aux parajuristes dans des dossiers de tous les niveaux de risque et de complexité. Leur utilisation semble en outre être de nature stratégique. Par exemple, les parajuristes comptent pour 44 % du total des heures des services juridiques dans le cas des dossiers de litige de faible complexité.

Tableau 25 : Répartition des heures des parajuristes et des avocats, par niveau de risque — 2009-2010 à 2011-2012

	Heures des parajuristes	Heures des avocats	Total des heures des services juridiques	% d'heures des parajuristes
Contentieux				
Faible	32 511	217 865	250 375	13 %
Moyen	81 493	798 936	880 429	9 %
Élevé	18 504	98 668	117 172	16 %
Pas encore évalué	455	9 317	9 773	5 %
Évaluation impossible	712	4 877	5 589	13 %
Total	133 675	1 129 663	1 263 338	11 %
Consultation juridique				
Faible	2 053	50 129	52 182	4 %
Moyen	8 119	117 806	125 925	6 %
Élevé	603	6 807	7 410	8 %
Pas encore évalué	29	75 631	75 660	<1 %
Évaluation impossible	1 232	15 997	17 229	7 %
Total	12 037	266 369	278 406	4 %

Source : iCase (dossiers gérés activement)

Nota : Les montants des totaux peuvent différer de la somme des montants annuels en raison de l'arrondissement.

Tableau 26 : Répartition des heures des parajuristes et des avocats, par niveau de complexité — 2009-2010 à 2011-2012

	Heures des parajuristes	Heures des avocats	Total des heures des services juridiques	% d'heures des parajuristes
Contentieux				
Faible	16 663	21 451	38 114	44 %
Modéré	56 682	649 375	706 057	8 %
Grand	39 911	396 610	436 522	9 %
Très grand	16 666	60 747	77 412	22 %
Sans objet	3 717	135	3 852	96 %
Non indiqué	36	1 344	1 380	3 %
Total	133 675	1 129 663	1 263 338	11 %
Consultation juridique				
Faible	1 210	13 320	14 530	8 %
Modéré	7 802	145 671	153 473	5 %
Grand	1 685	43 051	44 736	4 %
Très grand	545	4 023	4 568	12 %
Sans objet	794	22 600	23 394	3 %
Non indiqué	0	37 705	37 705	0 %
Total	12 037	266 369	278 406	4 %

Source : iCase (dossiers gérés activement)
Nota : Les montants des totaux peuvent différer de la somme des montants annuels en raison de l'arrondissement.

Ces données indiquent que le temps travaillé par les parajuristes en pourcentage de l'effort global des services juridiques n'a pas changé au cours de la période de l'évaluation. Suivant cette constatation, le Portefeuille des SDF devrait envisager une étude pour savoir s'il optimise son utilisation des parajuristes dans les dossiers. Si le Portefeuille juge que son initiative d'avoir davantage recours aux parajuristes est une source d'efficience et d'économie, une évaluation plus détaillée de cette utilisation pourrait être à l'avantage de la gestion du Portefeuille.

Règlement efficient des questions

Le Portefeuille des SDF a pris des mesures pour régler les cas de litige de manière plus efficiente. Quatre stratégies ont un retentissement particulier : deux concernent les dossiers complexes (avis juridiques à l'étape de la vérification et dossiers de projet) et une les dossiers à niveaux de risque juridique et de complexité plus faibles (processus de règlement); la dernière stratégie concerne tous les dossiers (processus de règlement des différends [RD] en général).

Prestation améliorée des avis juridiques à l'étape de la vérification. Le Portefeuille a appuyé l'accent accru mis par l'ARC sur les activités de conformité en fournissant une assistance dans le cadre de vérifications de grandes entreprises mettant en jeu la planification fiscale audacieuse et la fiscalité internationale, des cas complexes d'abris fiscaux, des questions de conformité internationale, des abus de conventions fiscales et des déterminations du statut de résidence. Cette initiative, appelée Prestation améliorée des avis juridiques à l'étape de la vérification, exige spécifiquement l'affectation d'avocats de consultation juridique au niveau des USJ de l'ARC et d'avocats du contentieux au niveau régional afin de porter assistance à ces vérifications complexes menées pas le DSIGE. La raison d'être en est qu'on tirera avantage dans ces dossiers d'une intervention plus précoce des avocats, en raison de leur complexité et de la présence parfois intensive des avocats du contribuable à l'étape de la vérification. Les répondants clés du ministère de la Justice comme ceux de l'Agence sont d'avis que l'initiative fonctionne bien. On croit que l'intervention précoce des avocats du Portefeuille des SDF dans ces dossiers a amélioré la préparation des dossiers en vue de litiges, a soutenu l'ARC dans ses discussions avec les avocats des contribuables, et a mené à un règlement plus rapide de certains dossiers.

Dossiers de projet. Le Portefeuille des SDF et l'ARC ont commencé à regrouper les cas des contribuables impliqués dans des stratagèmes d'évasion fiscale similaires dans ce qu'on appelle des « dossiers de projet ». L'approche a été adoptée afin de gérer la charge de travail, car ces stratagèmes mettent en jeu la même question juridique pour ce qui pourrait être des milliers de contribuables. Il serait impossible de poursuivre chacun de ces contribuables séparément et

l'ARC a donc regroupé leurs cas et sélectionné des causes types à porter devant les tribunaux. Le but est de procéder avec la cause type pendant que les dossiers similaires restent en suspens. L'approche a permis au Portefeuille de satisfaire à la nouvelle demande sans sacrifier sa capacité de fournir des services juridiques à l'ARC dans d'autres types de dossiers. Les répondants clés ont cependant exprimé l'inquiétude que, à moins que les dossiers similaires ne puissent être tenus en suspens, ce que le tribunal peut refuser, et à moins que les contribuables se trouvant dans la même situation soient liés par la décision du tribunal dans la cause type, la charge de travail du Portefeuille pourrait augmenter de façon exponentielle. Le regroupement des dossiers offre certainement une solution efficiente et économique de règlement de ces dossiers, mais l'efficacité de l'approche repose largement sur des facteurs qui sont hors du contrôle du Portefeuille des SDF.

Processus de règlement. Selon les répondants clés, le Portefeuille des SDF et l'ARC ont placé un accent accru au cours des dernières années sur le règlement des cas et la recherche de processus de substitution au litige, particulièrement en ce qui a trait aux dossiers à faible niveau de risque et à faible impact dont on ne s'attend pas à ce qu'ils modifient le droit fiscal. Le processus de règlement donne plus de latitude aux avocats dans le traitement du dossier et diminue le temps requis pour les consultations avec l'ARC. Cela étant dit, certaines consultations ont lieu dans ces dossiers.

L'évaluation a constaté que le soutien au processus de règlement peut être différent au sein du Portefeuille des SDF et de l'ARC. Les avocats du Portefeuille sont d'avis que le processus de règlement fonctionne et ils préconisent son application à d'autres types de dossiers ne mettant en jeu que des questions factuelles (selon les résultats des entrevues avec les répondants clés et des groupes de discussion). Au cours du sondage auprès des avocats-conseils, deux tiers des répondants ont jugé le processus de règlement efficace pour faciliter le règlement. L'évaluation a constaté un support moindre chez les représentants de l'ARC, qui éprouvaient un certain malaise face à la diminution des consultations avec les agents des litiges de l'Agence dans ces dossiers.

Les avocats sont d'avis que le processus de règlement diminue le coût de ces dossiers pour l'ARC. Les données à l'appui de cette opinion sont très préliminaires, le Portefeuille des SDF ayant seulement commencé en janvier 2012 un suivi des dossiers utilisant le processus. Selon un examen des dossiers de janvier à juin 2012 effectué par le Portefeuille, la capacité du processus de règlement de permettre des économies substantielles semble limitée étant donné la fréquence de son emploi. Bien que la comparaison avec des dossiers similaires indique que le processus permet une diminution du nombre moyen de jours pendant lesquels les dossiers demeurent ouverts (265 jours par rapport à 465 jours pour des dossiers similaires) et du nombre moyen d'heures consacrées à un dossier (45 heures par rapport à 71 heures), le nombre de dossiers

utilisant le processus de règlement est faible (n=167). Quoique l'économie en heures soit l'équivalent d'environ trois ETP d'avocat, il faut placer ce résultat dans le contexte du Portefeuille, qui utilise environ 345 ETP d'avocat. L'examen mené par le Portefeuille est limité, car il n'analyse pas le niveau d'utilisation du processus de règlement. Le Portefeuille pourrait en particulier chercher pour quelles raisons le processus n'est utilisé que dans un petit nombre de dossiers; ce pourrait être parce que les avocats y font peu appel, parce que son utilisation est sous-représentée dans iCase, ou parce que seul un petit nombre de dossiers se prêtent au processus.

Il peut se passer un certain temps avant que l'adhésion au processus de règlement se répande, puisqu'un changement de culture est nécessaire tant chez les avocats du Ministère que chez les fonctionnaires de l'Agence. Les avocats qui ont l'habitude de solliciter les instructions du client disposent de plus d'autonomie dans ces dossiers, et certains sont plus à l'aise que d'autres dans cette situation. De leur côté, les agents des litiges de l'ARC interviennent moins dans ces dossiers, ce qui leur demande de modifier leurs attentes en matière de consultations. Comme chez les avocats, l'acceptation de ce changement dans la pratique est probablement inégale chez les agents des litiges de l'Agence. Il pourrait s'avérer difficile de modifier les attentes et la pratique des agents des litiges de l'ARC si plusieurs approches de consultation coexistent dans les dossiers de règlement rapide, selon l'avocat concerné. De meilleures communications du Portefeuille des SDF et une plus grande uniformité dans la pratique des avocats pourraient aider à l'adoption du processus de règlement, et permettre au Portefeuille des SDF et à l'ARC d'envisager son utilisation plus répandue.

Règlement des différends plus général. Le pourcentage des questions de litige réglées n'a pas changé sensiblement au cours de la période couverte par l'évaluation, n'enregistrant qu'une variance de quelques points de pourcentage, de 42 % à 46 % (se reporter au Tableau 27). [45] Essentiellement, c'est la négociation qu'on choisit pour le RD et on n'a recours à d'autres méthodes, telles que l'arbitrage ou la médiation[46], que dans très peu de dossiers. Bien que les données entrées dans iCase n'indiquent pas si les processus de RD ont eu une incidence sur le résultat, il semble que le RD est beaucoup plus susceptible de figurer dans des dossiers qui sont réglés. On a eu recours à une forme ou une autre de RD dans environ la moitié des dossiers réglés, par rapport à 3 et 4 % de dossiers ayant fait l'objet d'un jugement.

---

[45] Les données de 2006–2007 n'ont pas été utilisées, car il était évident que les avocats ne remplissaient pas le champ sur l'utilisation du règlement des différends avant 2007–2008.

[46] Bien qu'on n'offre pas d'arbitrage pour les questions fiscales, le Portefeuille des SDF s'occupe aussi de litiges non liés à la fiscalité pour lesquels on pourrait avoir recours à l'arbitrage.

Tableau 27 : Utilisation des formes de règlement des différends par résultat du dossier (2007–2012)

	2007-2008 (n=6 318)	2008-2009 (n=5 999)	2009-2010 (n=6 071)	2010-2011 (n=7 537)	2011-2012 (n=7 278)	Total (n=33 203)
Jugement	**40 %**	**38 %**	**37 %**	**40 %**	**36 %**	**38 %**
Sans règlement des différends	36 %	34 %	34 %	36 %	34 %	35 %
Arbitrage	<1 %	<1 %	-	<1 %	<1 %	<1 %
Arbitrage + négociation	<1 %	-	-	-	-	<1 %
Arbitrage + médiation volontaire	<1 %	-	-	-	<1 %	<1 %
Médiation obligatoire	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %	-	<1 %
Négociation	3 %	2 %	2 %	2 %	1 %	2 %
Négociation + autre processus judiciaire	<1 %	-	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %
Autre processus judiciaire	1 %	2 %	1 %	1 %	<1 %	1 %
Médiation volontaire	<1 %	0 %	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %
Règlement	**43 %**	**44 %**	**44 %**	**42 %**	**46 %**	**44 %**
Sans règlement des différends	23 %	26 %	27 %	24 %	31 %	26 %
Arbitrage	<1 %	-	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %
Médiation obligatoire	<1 %	<1 %	<1 %	-	-	<1 %
Négociation	19 %	17 %	15 %	17 %	13 %	16 %
Négociation + autre processus judiciaire	<1 %	<1 %	<1 %	1 %	<1 %	<1 %
Négociation + médiation volontaire	-	<1 %	-	<1 %	-	<1 %
Autre processus judiciaire	1 %	<1 %	1 %	1 %	2 %	1 %
Médiation volontaire	<1 %	1 %	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %
Administrativement clos/ transférés	**15 %**	**16 %**	**18 %**	**17 %**	**16 %**	**16 %**
Sans règlement des différends	15 %	16 %	18 %	17 %	16 %	16 %
Négociation	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %	<1 %
Non indiqué	1 %	2 %	1 %	1 %	2 %	1 %
Sans règlement des différends	1 %	2 %	1 %	1 %	2 %	1 %
Négociation	<1 %	-	-	-	-	<1 %
Autre processus judiciaire	<1 %	-	-	-	-	<1 %
Total	**99 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**99 %**

Nota : Les totaux peuvent ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.
Source : Données de iCase (dossiers de litige clos)

Il est impossible évidemment de régler tous les cas, car la conclusion d'une entente entre les parties repose sur bien des facteurs et, au Canada, la possibilité de règlement des questions fiscales est plus restreinte. Par rapport à d'autres compétences, l'ARC est quelque peu limitée en ce qui concerne la manière dont elle peut régler les dossiers. À la différence des États-Unis et du Royaume-Uni, les « règlements de compromis » (c.-à-d. négociés en fonction des risques de

litige) ne constituent pas une possibilité au Canada; selon le droit canadien, le règlement doit être conforme à la *Loi de l'impôt sur le revenu* (c.-à-d. qu'il doit être « motivé ») (Mehrban, 2010). Cependant, à peine plus du quart des avocats du Portefeuille des SDF sont d'avis que les processus de RD sont sous-utilisés, pourcentage qui monte à 37 % si on ne tient compte que des avocats ayant exprimé une opinion (n=96) (se reporter au Tableau 28). Les raisons les plus courantes données pour expliquer cette sous-utilisation sont que l'ARC veut porter la question devant le tribunal et qu'il serait plus long d'atteindre un règlement que de porter la question devant le tribunal. Cette constatation pourrait signaler une occasion de collaboration entre le Portefeuille des SDF et l'ARC afin d'améliorer l'utilisation du RD et, par conséquent, l'efficience.

Tableau 28 : Utilisation des processus de règlement des différends (contentieux seulement — n=130)

À votre avis, les processus de règlement des différends sont-ils surutilisés, utilisés dans une juste mesure ou sous-utilisés?

Réponse	%
Sous-utilisés	27 %
Utilisés dans une juste mesure	44 %
Surutilisés	3 %
Sans objet	7 %
Ne sait pas	19 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseils

Gestion des connaissances

La gestion des connaissances est la somme « des comportements et processus par lesquels un groupe de personnes préservent et augmentent leurs connaissances pratiques afin de se mesurer, d'augmenter le rendement et de diminuer les risques » [traduction] (Parsons, 2004). La théorie souligne l'importance de la gestion interne des connaissances pour mettre en commun l'information au sein du service juridique (p. ex., bases de données de jurisprudence, services intranet, opinions), ainsi que des systèmes de relations avec le client (p. ex. système partagé permettant au client d'effectuer un suivi des progrès et des coûts) (Susskind, 2010).

Tel que mentionné dans la rubrique 4.2.4, le Portefeuille des SDF a élaboré des outils et des structures visant à constituer une base commune de connaissances, à gérer la charge de travail et les risques juridiques, et à maintenir une bonne communication dans l'ensemble du Portefeuille. Bien que l'évaluation ait cerné des secteurs d'amélioration potentielle, le Portefeuille des SDF travaille présentement à l'amélioration et au perfectionnement de certains de ces outils — notamment le Sentier fiscal. Il contribue aussi à Justipédia.

La théorie relève aussi des secteurs potentiels que le Portefeuille des SDF pourrait étudier afin de gérer les connaissances à l'interne ainsi que de les communiquer à l'ARC. Le Portefeuille a déjà entrepris certaines de ces catégories d'activités, telles que des plaidoiries et des lettres standard mises à la disposition des agents des litiges de l'ARC. On compte parmi les autres possibilités des conseils juridiques en ligne qui fournissent aux clients de l'information sur des questions juridiques afin de faciliter l'auto-assistance (Susskind, 2010). Il faut approcher avec prudence ce genre d'assistance afin que l'ARC n'omette pas de demander les avis juridiques dont elle a besoin, mais cela pourrait servir à diminuer les frais juridiques sans compromettre les résultats. On pourrait placer par exemple sur ce site des documents répondant aux demandes de services juridiques les plus courantes. On peut aussi utiliser l'orientation juridique en ligne dans d'autres buts, tels que fournir à l'ARC des conseils utiles sur la documentation à colliger et les preuves importantes à réunir pour les dossiers, ainsi que sur la formulation d'une demande de services juridiques claire et fournissant des données de fait suffisantes. Les USJ ont affiché des instructions pour la rédaction des demandes d'avis juridiques sur leur page de l'intranet de l'ARC mais, étant donné que certains avocats ont indiqué que les demandes pourraient être plus précises (se reporter à la rubrique 4.3.3), ces instructions sont peut-être susceptibles d'amélioration (p. ex. elles pourraient fournir des exemples du genre de données de fait à inclure dans une demande ou offrir plus de détails sur la façon de formuler une question juridique).

4.3.3. Le rôle de l'ARC dans l'efficience et l'économie des services juridiques

La gestion de la demande de services juridiques et l'amélioration de l'efficience et de l'économie de la prestation de ces services sont des responsabilités conjointes du Portefeuille des SDF et de l'ARC. L'évaluation a par conséquent exploré des secteurs où le Portefeuille et l'ARC pourraient collaborer à l'amélioration de l'efficience et de l'économie des services juridiques.

Les résultats du sondage auprès des avocats-conseils indiquent qu'il pourrait être avantageux pour le Portefeuille des SDF de collaborer avec les fonctionnaires de l'ARC à l'examen de façons d'améliorer la gestion de la demande de services juridiques. Bien qu'un plus grand nombre d'avocats ayant répondu à la question jugent que la compréhension par l'ARC de la manière de gérer une demande de services juridiques est au-dessus de la moyenne ou excellente, un pourcentage non négligeable d'avocats l'a estimée sous la moyenne ou médiocre. Le Tableau 29 fournit les résultats de tous les répondants au sondage; il faut prendre note que 23 % des répondants n'ont pas répondu à la question. Si on ne tient compte que des répondants ayant exprimé une opinion (n=120), un tiers (33 %) ont jugé le niveau de compréhension au-dessus de la moyenne ou excellent, et 22 % l'ont jugé sous la moyenne ou médiocre.

Tableau 29 : Niveau de compréhension par les fonctionnaires de l'ARC de la gestion de la demande (n=159)

Selon votre expérience au cours des deux dernières années, comment évalueriez-vous le niveau de compréhension de l'aspect suivant qu'ont les fonctionnaires de l'ARC avec lesquels vous avez collaboré?

	Excellent/ Au-dessus de la moyenne	Moyen	Sous la moyenne/ Médiocre	Sans objet	Pas de réponse
Comment gérer une demande de services juridiques en général	25 %	34 %	17 %	1 %	23 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseils
Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.

L'évaluation a cerné plusieurs secteurs grâce auxquels on pourrait diminuer les frais juridiques.

Utilisation du processus de règlement. Tel qu'exposé dans la rubrique 4.3.2, le processus de règlement est une méthode visant à réduire le coût des services juridiques en diminuant le temps consacré au règlement des dossiers et en favorisant le règlement. Selon les résultats de l'évaluation, il semble y avoir différentes attentes, ou différents désirs, quant au niveau des consultations entre avocats et agents des litiges devant exister dans ces dossiers. Le Portefeuille des SDF pourrait devoir collaborer avec l'Agence pour tenir compte des diverses attentes ayant trait au niveau des consultations dans ces dossiers, de manière à ce que les avantages du processus ne soient pas amoindris.

La possibilité d'élargir le processus de règlement aux dossiers portant sur des questions de fait a été évoquée afin d'obtenir encore davantage d'économies. Cette utilisation plus répandue a l'appui des avocats du Portefeuille des SDF. Le potentiel du processus de règlement de diminuer les frais juridiques semble justifier que le Portefeuille et l'ARC examinent si son application plus répandue est appropriée. Tout changement vers le processus de règlement devrait être complété par une formation afin de s'assurer que les attentes sont gérées et bien comprises tant par les avocats du Ministère que par le personnel de l'ARC.

Autres stratégies de règlement des différends. L'ARC endosse la médiation des différends fiscaux concernant le revenu et/ou les taxes à la consommation. Le personnel de la Direction générale des appels et le contribuable peuvent avoir recours à la médiation en tant qu'option (avant de faire opposition devant la cour de l'impôt) lorsqu'ils ne peuvent pas s'entendre sur un règlement concernant un différend. La médiation est ordinairement une option permettant de régler des questions de fait plutôt que des questions d'interprétation juridique (Drache, 2007). Cependant, bien que la médiation soit disponible pour les différends fiscaux au Canada, il ne s'agit pas d'une option couramment utilisée (Mehrban, 2010). En fait, l'ARC a mené un projet pilote qui faisait intervenir la médiation à l'étape de l'opposition, mais les avocats du Portefeuille des SDF ne se rappellent qu'une occurrence où cela s'est produit. Comprendre les raisons pour

lesquelles la médiation n'est pas utilisée (p. ex. parce qu'elle est onéreuse, que les contribuables ne la connaissent pas, ou qu'ils veulent simplement comparaître devant le tribunal) pourrait aider l'ARC et le Portefeuille à évaluer s'il faut faire renaître le programme. De plus, le Portefeuille pourrait collaborer avec l'ARC à l'examen d'autres options de RD qui, de l'avis des avocats, sont sous-utilisées. Un nombre légèrement plus élevé d'avocats jugeait que la compréhension qu'a l'ARC du moment auquel utiliser les options de DR pour éviter de faire intervenir le Portefeuille des SDF était sous la moyenne ou médiocre, en comparaison du nombre de ceux estimant qu'elle était au-dessus de la moyenne ou excellente. Le Tableau 30 montre les résultats de l'ensemble des répondants au sondage; il faut prendre note que le quart des répondants n'a pas répondu à la question. Des répondants ayant exprimé une opinion (n=109), 33 % jugeaient que le niveau de compréhension qu'a l'ARC du moment auquel utiliser les options de RD était sous la moyenne ou médiocre, et 29 % la jugeaient au-dessus de la moyenne ou excellente.

Tableau 30 : Niveau de compréhension des fonctionnaires de l'ARC — options de règlement des différends (n=159)

Selon votre expérience au cours des deux dernières années, comment évalueriez-vous le niveau de compréhension de l'aspect suivant qu'ont les fonctionnaires de l'ARC avec lesquels vous avez collaboré?

	Excellent/Au-dessus de la moyenne	Moyen	Sous la moyenne/ Médiocre	Sans objet	Pas de réponse
Quand utiliser l'option de règlement rapide des différends afin d'éviter de faire intervenir le Portefeuille des SDF	20 %	36 %	23 %	7 %	25 %

Source : Sondage auprès des avocats-conseils

Nota : Le total des pourcentages des rangées peut ne pas s'élever à 100 % en raison de l'arrondissement.

Communications avec le Portefeuille des SDF. Les problèmes de communication réduisent presque toujours l'efficience, car ils peuvent nuire à la prise de décisions en semant la confusion dans la hiérarchie, engendrer un dédoublement des efforts ou du travail inutile et produire des instructions embrouillées, entre autres effets multiples. Les problèmes de communication cernés par l'évaluation ont le potentiel de produire ces effets. Certains de ces problèmes de communication ont été exposés ailleurs dans le rapport, à savoir le besoin de définir le rôle des avocats en matière de détermination et d'évaluation des risques juridiques (rubrique 4.2.4), et les attentes quant au niveau des consultations entre les avocats et les agents des litiges de l'ARC dans les dossiers suivant le processus de règlement (rubrique 4.2 ainsi que la présente rubrique). Il semble également qu'il y ait confusion quant aux rôles respectifs des avocats et de l'Agence quant à qui revient en dernier ressort la responsabilité de prendre des décisions dans les dossiers. Les avocats du Portefeuille ont aussi indiqué que les frais juridiques pourraient diminuer si les questions juridiques posées aux avocats du Portefeuille étaient plus claires et plus précises (voir

aussi la rubrique 4.3.2). Les résultats indiquent que la poursuite d’une collaboration étroite entre le Portefeuille des SDF et l’ARC pour régler ces problèmes aurait une valeur considérable.

Intervention précoce des avocats. On estime que l’intervention précoce des avocats à l’étape de la vérification des dossiers de la DSIGE a amélioré la préparation de ces dossiers et elle est citée en tant que pratique exemplaire. De plus, la participation d’un avocat plaidant est considérée utile lorsqu’il est hautement probable que le dossier sera contesté et pourrait déboucher sur un litige. L’intervention précoce des avocats aide à la préparation du dossier en vue du processus judiciaire. On estime qu’il s’agit d’une pratique particulièrement exemplaire pour les grands dossiers qui ne sont pas des dossiers de projet, le Portefeuille des SDF participant déjà intensivement aux dossiers de projet.

Préparation des dossiers. Plusieurs avocats du Portefeuille des SDF ont signalé qu’ils devaient consacrer un temps considérable à colliger des données de fait et des documents dans des dossiers dont la documentation est incomplète. Il semble exister d’importantes occasions de collaboration entre le Portefeuille et l’ARC pour l’élaboration de normes de préparation des dossiers juridiques, ce qui réduirait le temps que les avocats passent à des questions non juridiques. Les avocats ont souligné qu’un court document énonçant les faits sur lesquels ils se reposent et la justification de l’évaluation serait très utile. Les avocats désireraient aussi avoir plus d’information sur les demandes d’accès à l’information afin de savoir quels documents ont été communiqués au contribuable. Parmi les suggestions formulées, on compte des possibilités de formation, par exemple sur l’obtention d’information de tiers. On a convenu que la plupart des dossiers n’offrent pas un potentiel élevé de déboucher sur un litige, et il faut donc tenir compte des ressources dont l’ARC dispose pour la préparation des dossiers. Étant donné que cette question a une incidence sur l’efficience du Portefeuille des SDF et celle de l’ARC, il faudra un effort en collaboration pour la régler.

Gestion de la demande. La gestion de la demande est cruciale pour la gestion des frais juridiques. Les répondants clés de l’ARC et du Portefeuille des SDF ont indiqué qu’un effort collectif est nécessaire pour régler cette question par des mesures telles que l’établissement d’un ordre de priorité des cas initiés par l’Agence.

4.3.4. Solutions de rechange

La principale solution de rechange étudiée dans le cadre de l’évaluation a été la plus grande participation d’avocats de pratique privée. Presque tous les répondants clés et les participants aux études de cas (de l’ARC comme du ministère de la Justice) préféraient que les services juridiques soient fournis à l’ARC par le Portefeuille des SDF plutôt que par le secteur privé. La plupart des

répondants clés sont d'avis que les services du Portefeuille sont mieux adaptés aux besoins de l'Agence que les services du secteur privé. Les répondants clés ont recensé plusieurs avantages à utiliser les services du Portefeuille des SDF plutôt que les services du secteur privé.

- Les employés du Portefeuille des SDF ont établi des liens serrés avec l'ARC; la confiance et la compréhension existant entre le Portefeuille et l'ARC leur permettent de collaborer avec efficacité. De plus, étant donné la complexité du travail de l'Agence, il est plus efficient d'avoir recours aux avocats-conseils du Portefeuille, qui comprennent mieux leur client que ne le pourraient des avocats du secteur privé — le Portefeuille a une connaissance approfondie de l'ARC et du gouvernement fédéral.
- Le Portefeuille des SDF a un point de vue national sur la pratique et les pratiques exemplaires en matière de coordination nationale, ce qui lui permet de fournir à l'ARC les mêmes services dans l'ensemble du pays. Il serait plus difficile pour le secteur privé d'atteindre le même niveau d'uniformité dans la prestation des services à l'échelle du pays et de « parler d'une seule voix ».
- Les cabinets d'avocats de pratique privée sont exposés aux conflits d'intérêts, car ils peuvent avoir d'autres clients œuvrant dans le même secteur industriel ou se trouvant dans la même situation fiscale que le contribuable impliqué dans un cas de l'ARC.
- Le secteur privé peut avoir une orientation différente de celle du Portefeuille des SDF — une orientation davantage axée sur la victoire du client (l'ARC, ici). Alors que le but ultime du secteur privé peut être de gagner, le Portefeuille doit aussi tenir compte des incidences politiques et plus générales. La responsabilité primordiale du Portefeuille des SDF est de protéger les intérêts de l'État, ce qui signifie assurer l'observation de la règle de droit et garantir que les contribuables sont traités uniformément, peu importe où ils se trouvent.
- Les tarifs juridiques appliqués au recouvrement des coûts sont moindres que les tarifs horaires des juristes du secteur privé.
- Le Portefeuille des SDF dispose de juristes spécialisés dans des secteurs prioritaires particuliers de l'ARC (p. ex. la planification fiscale internationale audacieuse). De plus, les juristes du Portefeuille travaillent en collaboration étroite avec le personnel de l'ARC. Ces pratiques établissent des relations de travail convenables et efficientes qu'un cabinet de pratique privée ne pourrait pas assurer.
- Le fait de travailler avec le Portefeuille des SDF au sein du ministère de la Justice signifie pour l'Agence qu'elle a aussi accès à d'autres services du Ministère (groupes juridiques spécialisés, groupes de pratique, etc.).

4.3.5. Défis auxquels fait face le Portefeuille des SDF

Le Portefeuille des SDF fait face à deux grands défis pouvant potentiellement nuire à l’efficience et à l’efficacité de la prestation des services juridiques.

- La plus grande inquiétude signalée par les répondants clés est le départ d’avocats chevronnés pour la retraite ou pour le secteur privé, où la rémunération est supérieure à ce que le Ministère peut offrir et où l’expertise fiscale est en demande. Certains des répondants clés ont aussi mentionné l’incidence du Modèle de la pratique du droit, qui a limité la capacité du Portefeuille de donner des promotions aux avocats et de trouver une relève aux avocats chevronnés. Les rapports de vérification confirment cette opinion (Direction de la vérification interne, 2011a, 2011b, 2011c). L’augmentation du volume et de la complexité du travail et le départ d’avocats chevronnés sont perçus comme exerçant une pression croissante sur le Portefeuille. Cette situation peut nuire à l’efficience et diminuer l’efficacité si la capacité d’affecter aux dossiers des avocats à l’expérience adéquate est compromise.

  Les changements apportés à la pratique de dotation du Ministère au cours de la dernière année constituent une autre préoccupation en matière de dotation; on doit maintenant faire approuver toute mesure de dotation à l’échelon national du Portefeuille. Cette mesure a été prise en réponse au budget de 2012 et aux restrictions qu’il implique en matière de dotation (Gouvernement du Canada, 2012). Cependant, selon quelques répondants clés, cette pratique est quelque peu contre-productive puisqu’elle engendre des retards dans la gestion des besoins en ressources des sections; les directeurs de Section des SDF doivent attendre l’autorisation avant de pouvoir embaucher des avocats ou des assistants juridiques.

- Les pressions associées au recouvrement des coûts s’intensifieront, le coût des services juridiques ayant augmenté pour l’ARC (se reporter à la rubrique 4.3.1). Le Portefeuille des SDF est conscient que cela fera augmenter les pressions visant la diminution du coût de services juridiques pour l’Agence tout en maintenant le niveau de service. En outre, le recouvrement des coûts dans un contexte de restriction fiscale exercera des pressions supplémentaires pour diminuer les coûts tout en maintenant la qualité des services juridiques.

5. CONCLUSIONS

Cette section du rapport présente les conclusions tirées des résultats exposés dans les sections précédentes. L'information s'organise autour des principaux enjeux et des principales questions d'évaluation.

Pertinence

Le besoin de services juridiques du Portefeuille des SDF est-il continu?

Le Portefeuille des SDF fournit des services juridiques à un seul client, l'ARC, en raison du volume, de la complexité et de la nature intrinsèquement juridique du travail de l'Agence. La nature des relations entre le Portefeuille et l'ARC demeure importante pour la prestation efficace des services juridiques, le Portefeuille offrant des services juridiques indépendants et impartiaux tout en possédant une compréhension approfondie des politiques et des pratiques de l'ARC qui contribue à la qualité élevée des services juridiques.

Les besoins de l'ARC en matière de services juridiques continuent d'augmenter, comme en témoigne le nombre croissant de dossiers activement gérés et le nombre d'heures consacrées par les avocats du Portefeuille à la prestation des services juridiques. De plus, le niveau de complexité et de risque juridique des questions de droit fiscal que traite le Portefeuille n'a cessé d'augmenter au cours des cinq dernières années en raison de facteurs tels que l'accent plus soutenu mis par le gouvernement fédéral sur des questions fiscales complexes. Ces facteurs apportent une confirmation du besoin continu d'expertise juridique sur les questions liées au droit fiscal.

La prestation des services juridiques du Portefeuille des SDF continue-t-elle de correspondre aux priorités du gouvernement fédéral et aux résultats stratégiques ministériels?

Comme le Portefeuille des SDF est le conseiller juridique de l'ARC et du gouvernement du Canada pour toutes les questions fiscales, son travail correspond nécessairement directement aux priorités du gouvernement relatives à la fiscalité. Au cours des cinq dernières années,

l'harmonisation a été bonne entre les priorités gouvernementales et les engagements énoncés dans les rapports sur le budget fédéral, les discours du Trône, les activités du Portefeuille et les engagements pris dans les *Rapports sur les plans et priorités* et les *Rapports sur le rendement ministériel* annuels du ministère de la Justice.

Le Portefeuille des SDF fait aussi des efforts pour harmoniser sa structure et ses services avec les priorités de l'ARC (qui, à leur tour, sont modulées afin de correspondre aux priorités du gouvernement fédéral). La participation du Portefeuille au Comité de gestion de l'ARC et ses relations de travail étroites avec l'Agence lui permettent de mieux répondre à l'évolution des priorités de l'ARC. L'harmonisation permanente avec les secteurs d'activités de l'ARC contribue à assurer que le Portefeuille des SDF se préoccupe de secteurs du droit qui sont importants pour les priorités et le mandat de l'ARC.

Le travail du Portefeuille assiste aussi le ministère de la Justice dans l'atteinte de son second résultat stratégique : la qualité des services du Portefeuille et l'harmonisation du Portefeuille avec les priorités du gouvernement et de l'ARC contribue à assurer que le gouvernement fédéral est secondé par des services juridiques efficaces et adaptés.

La prestation des services juridiques du Portefeuille des SDF est-elle harmonisée avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?

Le Portefeuille des SDF seconde le ministre de la Justice et procureur général du Canada dans l'exécution de ses responsabilités aux termes de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Le Portefeuille harmonise ses services juridiques avec la *Loi sur le ministère de la Justice* en conseillant l'ARC sur les questions de droit relatives à l'Agence, en représentant l'État dans les litiges fiscaux, et en s'assurant que les actions et les initiatives législatives et politiques de l'ARC sont conformes aux lois fédérales.

Efficacité

Le Portefeuille des SDF fournit-il des services de litige et des avis juridiques rapides, adaptés et de qualité élevée?

La satisfaction est élevée à l'égard des services juridiques du Portefeuille des SDF. Le Portefeuille respecte ses normes de service, ce qui contribue à assurer que les services fournis sont clairs, pratiques, rapides, courtois et respectueux, adaptés aux besoins du client, et convenant aux objectifs des politiques et des programmes de l'ARC.

Plusieurs sources de données indiquent que les services du Portefeuille sont de qualité élevée, rapides et généralement adaptés. Les employés de l'ARC sont très satisfaits de la qualité des services du Portefeuille et les faits probants indiquent que le Portefeuille réussit à répondre rapidement aux demandes de services juridiques en respectant les échéances de l'ARC et les échéances ministérielles à l'interne.

Les relations de travail de longue durée et constructives entre le Portefeuille des SDF et l'ARC sont un facteur contributif majeur de la capacité du Portefeuille de fournir des services de qualité élevée adaptés aux besoins de l'ARC. Comme les avocats du Portefeuille ont une bonne connaissance des exigences, politiques et pratiques de l'Agence ainsi que de la nature des questions juridiques auxquelles elle est confrontée, ils peuvent l'aider à élaborer des solutions satisfaisantes aux questions juridiques.

Dans l'ensemble, les opinions sur la réactivité du Portefeuille sont généralement favorables; cependant, les cotes de satisfaction des clients reçues par le Portefeuille dans deux domaines de réactivité (à savoir la communication de mises à jour et la participation de l'ARC à l'élaboration des stratégies juridiques) peuvent signaler une occasion d'améliorer les communications à propos de la participation appropriée de l'ARC à certains types particuliers de dossiers — c.-à-d. ceux admissibles à des stratégies de règlement. Bien que le processus de règlement vise à diminuer les interactions avec l'ARC dans le but de restreindre les coûts juridiques, certains participants de l'ARC à l'évaluation ont exprimé le désir de participer davantage à ces dossiers et d'obtenir des mises à jour plus nombreuses à leur propos. Une meilleure communication entre le Portefeuille des SDF et l'ARC sur les rôles respectifs des avocats et des agents des litiges dans les dossiers où les avocats ont recours à des stratégies de règlement pourrait par conséquent être avantageuse.

Les risques juridiques sont-ils déterminés et évalués régulièrement et en temps utile et sont-ils gérés et atténués avec efficacité?

Détermination et évaluation des risques. Le Portefeuille des SDF dispose de pratiques soutenant la détermination en temps utile des risques juridiques. Encore une fois, les relations de longue durée et régulières entre le Portefeuille et l'ARC appuient la détermination en temps utile des risques. De plus, la participation du Portefeuille aux comités de gestion des risques de l'ARC et la participation des juristes du Portefeuille à l'étape de la vérification des dossiers de la DSIGE resserre encore la collaboration entre le Portefeuille et l'Agence en matière de détermination des risques et de détermination en temps utile des risques juridiques (c.-à-d. une détermination plus précoce dans le dossier que ce qui aurait été obtenu sans ces pratiques).

Le Portefeuille est aussi efficace dans l’évaluation en temps utile des risques juridiques. L’évaluation des risques juridiques de la plupart des dossiers de litige (93 % au cours des cinq dernières années) s’effectue dans les 30 jours de leur ouverture. Bien que la normalisation du processus d’évaluation des risques juridiques du ministère de la Justice soit moins poussée dans le cas des dossiers de consultation juridique, le Portefeuille fournit à l’ARC des comptes rendus descriptifs plus informels sur les niveaux de risque de ces dossiers.

Réévaluation des risques. On s’attend à ce que les avocats du Portefeuille des SDF réévaluent les risques juridiques des dossiers afin de s’assurer de tenir au courant l’ARC et les gestionnaires du Ministère de tout changement important aux dossiers pouvant modifier les risques juridiques. Ces attentes sont énoncées dans la politique d’évaluation obligatoire des risques à la plaidoirie et après la communication préalable dans le cas des dossiers de litige.

En se basant sur les données disponibles, l’évaluation n’a pas pu confirmer si les réévaluations des risques juridiques se produisaient *au moment* prescrit par la politique; l’évaluation a cependant constaté que la réévaluation des risques avait lieu. Les données de iCase indiquent que le Portefeuille pratique la réévaluation des risques pour la majorité des dossiers de litige. En outre, les faits probants indiquent que le Portefeuille réévalue les risques juridiques de manière responsable (c.-à-d. à des moments clés ou à l’occasion de développements dans le dossier ou de changements dans les facteurs pouvant influencer le niveau de risque).

Communication des risques juridiques — rapidité, uniformité, structures, outils et processus. Les pratiques utilisées par le Portefeuille des SDF pour communiquer à l’ARC les risques juridiques sont généralement efficaces. Non seulement le Portefeuille détermine et évalue les risques juridiques en temps utile, mais il les communique à l’ARC de manière proactive afin que celle-ci puisse en tenir compte dans la prise de décisions. De plus, les avocats du Portefeuille et les employés de l’ARC trouvent en général que le Portefeuille décrit les risques juridiques de façon claire et uniforme.

Le Portefeuille utilise un certain nombre de structures, d’outils et de processus pour la communication des risques juridiques tant au sein du Portefeuille qu’à l’ARC, et l’évaluation confirme l’utilité de plusieurs d’entre eux. Des outils et procédures internes d’information, tels que le Système de notes d’alerte et la Procédure concernant les rapports sur décisions défavorables contribuent à s’assurer que les risques juridiques sont communiqués à la haute direction avec efficacité et en temps opportun. La participation du Portefeuille aux comités de gestion des risques (y compris les comités de gestion des risques régionaux de l’ARC et le Comité de gestion des risques juridiques tripartite) permet au Portefeuille et à l’Agence

d'échanger sur les risques juridiques, ce qui, en retour, aide l'ARC à tenir compte des risques dans la prise de décisions.

Les résultats d'évaluation étaient plus partagés en ce qui a trait à l'utilité de la grille de GRJ du Ministère en tant qu'outil d'évaluation et de communication des risques juridiques. Son application limitée et sa difficulté d'application aux dossiers de consultation juridique réduisent son utilité. Il faut toutefois prendre note que la grille fait présentement l'objet d'un examen.

Gestion et atténuation des risques. Le Portefeuille dispose de pratiques satisfaisantes de gestion des risques. La pratique du Portefeuille de tenir compte des risques juridiques dans l'affectation des avocats aux dossiers facilite la gestion des risques, car elle assure que le travail dans le dossier est effectué par un avocat qualifié et apte à la tâche. En outre, la communication permanente qu'entretient le Portefeuille avec l'ARC et la surveillance des risques juridiques contribuent au degré élevé de satisfaction de l'ARC à l'égard du rôle du Portefeuille dans l'élaboration de stratégies et d'options d'atténuation. Bien que l'Agence puisse, dans certains cas, décider de tolérer les risques juridiques et de s'écarter de l'avis du Portefeuille concernant ces risques, les faits probants indiquent que l'ARC tient compte en général des avis juridiques du Portefeuille dans l'élaboration des stratégies de prévention, d'atténuation et/ou de gestion des risques juridiques.

Le Portefeuille des SDF a-t-il contribué à une meilleure compréhension par l'ARC des questions juridiques, de leurs implications et des risques potentiels?

Le Portefeuille des SDF a réussi à améliorer la compréhension déjà bien avisée qu'a l'ARC des questions juridiques. La contribution du Portefeuille à la compréhension par l'Agence des questions juridiques, de leurs implications et des risques potentiels est le résultat d'un éventail d'activités et de pratiques du Portefeuille, notamment de la participation du Portefeuille à plusieurs comités dirigés par l'ARC ou auxquels siègent certains de ses membres; des consultations permanentes entre les avocats du Portefeuille et l'ARC sur des dossiers particuliers; de la communication claire et en temps utile à l'ARC des risques juridiques par les avocats du Portefeuille; ainsi que des séances conjointes de formation de l'ARC et du Portefeuille, des activités d'apprentissage communes et des groupes de pratique.

Bien que le niveau de compréhension de l'ARC soit généralement élevé, l'évaluation a observé des preuves de malentendus à propos de questions particulières, telles que le moment où faire intervenir le Portefeuille, l'importance de la détermination des risques juridiques, et les conséquences potentielles des risques juridiques. En outre, des faits probants indiquent que des

facteurs tels que les années d’expérience peuvent avoir une influence sur la compréhension par les employés de l’ARC du rôle du Portefeuille dans l’évaluation des risques juridiques. Ces résultats signalent une occasion possible pour le Portefeuille d’améliorer la communication et d’aider l’Agence à répondre à ses besoins de formation sur ces questions.

Les avocats disposent-ils des compétences, des outils, des structures et des ressources nécessaires à l’exécution de leur travail?

En général, l’évaluation a constaté que les avocats disposent des ressources nécessaires pour effectuer leur travail, bien qu’on ait recensé quelques domaines d’amélioration. Le Portefeuille des SDF dispose de deux outils clés pour la mise en commun de l’information à l’interne — le Sentier fiscal (site intranet fournissant de l’information sur le Portefeuille et ses processus) et Justipédia (un portail Web lancé en 2012 pour offrir un accès à du contenu juridique). Le niveau de satisfaction à l’égard de ces outils n’est pas élevé, mais des travaux d’amélioration sont en cours. Comme la gestion des connaissances est une méthode clé d’amélioration de l’efficience, le Portefeuille des SDF devrait poursuivre ses efforts afin de s’assurer que les avocats sont satisfaits de ces outils et les utilisent.

À mesure que les défis et les besoins du Portefeuille deviennent de plus en plus complexes, l’évaluation a constaté qu’il est de plus en plus indispensable d’améliorer les capacités technologiques du Portefeuille puisque le ministère de la Justice pouvait être à la traîne du secteur privé en ce qui a trait à ses soutiens technologiques. L’évaluation a constaté que le Portefeuille pourrait certainement étudier comment améliorer son utilisation de la technologie. En particulier, le recours aux logiciels de gestion de la preuve électronique n’est pas très répandu, et le Portefeuille pourrait vouloir évaluer s’il est possible de tirer des économies d’une utilisation plus intensive et, si c’est le cas, quels sont les obstacles à cette utilisation.

Le Portefeuille des SDF dispose d’un certain nombre de structures et d’outils pour aider les avocats du Portefeuille à fournir des services pangouvernementaux coordonnés et de qualité, tels que les comités nationaux de coordination, le processus d’attribution des dossiers, et les directives sur la pratique. Les résultats d’évaluation indiquent que, en général, ces structures et outils fonctionnent bien et sont perçus favorablement par les avocats du Portefeuille.

Des occasions de formation sont aussi offertes aux avocats du Portefeuille des SDF à l’interne, à l’externe (formation par des tiers) et par l’ARC. Les avocats sont généralement satisfaits de la formation offerte, quoique les avocats de plus de cinq ans d’expérience soient nettement moins satisfaits, ce qui peut signaler un besoin de formation destinée aux avocats de niveau

intermédiaire ou supérieur. Les avocats ont offert quelques suggestions de formation qui semblent viser cette insuffisance possible en demandant de la formation sur les pratiques commerciales de certains secteurs de l'industrie et de la formation spécialisée relative à certains secteurs. En outre, le présent plafond des frais de déplacement réduit la capacité des avocats d'obtenir une formation à l'extérieur, ce qui en retour augmente l'importance des occasions de formation à l'interne ou de la formation externe offerte en ligne ou à distance. L'évaluation a cependant constaté certaines limites à l'efficacité de l'utilisation pour la formation de ces technologies par le Portefeuille (p. ex. problèmes de connectivité ou de soutien technique, améliorations à apporter au contenu et au format). Le Portefeuille pourrait vouloir tenir compte de ces suggestions pour ses programmes de formation présents ou futurs.

Le Portefeuille des SDF gère-t-il de manière stratégique les questions juridiques et protège-t-il les intérêts de l'État?

Pour le Portefeuille des SDF, la gestion stratégique des questions juridiques comprend la poursuite d'une approche pangouvernementale des questions juridiques, l'adoption d'une approche uniforme du traitement des questions juridiques et des conseils à leur propos, et la protection des intérêts de l'État dans les décisions relatives aux questions et aux stratégies juridiques. Le Portefeuille des SDF adopte une approche nationale et coordonnée qui soutient l'intégrité du système fiscal et l'équité à l'endroit des contribuables en assurant une application uniforme du droit fiscal à l'échelle du pays. Cette approche réduit les risques juridiques en diminuant les possibilités d'une application non uniforme de la loi et en soutenant l'observation par l'ARC de la règle de droit.

Le Portefeuille assure son approche pangouvernementale par la coordination au sein du Portefeuille ainsi qu'avec d'autres secteurs du ministère de la Justice, le cas échéant. L'évaluation a constaté qu'il y avait place à amélioration en ce qui a trait aux consultations avec l'Unité des services juridiques de l'ARC, lorsqu'approprié, ainsi qu'à la participation des sections spécialisées, telles que le Secteur du droit public. Bien que la fiscalité demeure un secteur très spécialisé du droit, des faits probants indiquent une augmentation du nombre de dossiers portant sur des questions constitutionnelles ou des questions de droit applicable aux Autochtones, et ce genre de consultations plus étendues pourrait devenir de plus en plus important.

Les décideurs de l'ARC tiennent-ils compte des avis juridiques du Portefeuille des SDF?

On estime que les désaccords avec les avis juridiques du Portefeuille des SDF sont rares, le Portefeuille ayant une compréhension très approfondie des pratiques et des politiques de l’ARC. Par conséquent, l’ARC ne tient pas seulement compte des avis du Portefeuille dans la prise de décisions, mais se repose aussi le plus souvent sur eux. Ce résultat va au-delà du résultat énoncé pour le Portefeuille des SDF, qui est axé sur la prise en compte des avis en reconnaissance du fait que les avis juridiques ne sont pas le seul facteur entrant en jeu dans la prise de décisions des clients. Les clients peuvent choisir de ne pas suivre les conseils donnés. Cependant, la compréhension précise de l’ARC développée par le Portefeuille au cours de deux décennies, s’ajoutant à la compréhension avisée qu’a l’ARC des questions juridiques, fait que celle-ci tient non seulement compte des avis, mais les suit d’ordinaire.

L’efficience et l’économie

Le travail du Portefeuille des SDF pourrait-il être exécuté/mené de manière plus efficiente et économique?

Entre 2008-2009 et 2011-2012, le coût des services juridiques (moins les déboursements) recouverts de l’ARC a grimpé de 83 % dû à une charge de travail qui a occasionné une augmentation du nombre d’ETP et des hausses des tarifs appliqués à chaque ETP.

Le Portefeuille des SDF a pris plusieurs mesures pour améliorer son efficience tout en maintenant la qualité des services juridiques. Afin de mieux servir l’ARC, le Portefeuille fonctionne à la manière d’un cabinet d’avocats national et attribue les dossiers en fonction de l’expertise et de la charge de travail pour assurer un traitement rapide et de qualité élevée de chaque dossier. Le Portefeuille gère aussi sa tâche en faisant correspondre les ressources aux niveaux de risque juridique et de complexité des dossiers ainsi qu’à la délicatesse des questions; on affecte davantage d’avocats aux dossiers à niveaux de risque et de complexité élevés, on consent davantage d’efforts, et un plus grand nombre d’avocats chevronnés que d’avocats moins expérimentés y consacrent une proportion plus grande d’heures. Ces pratiques correspondent toutes aux approches de gestion de la pratique du droit préconisées par la théorie, qui favorisent la délégation du travail et l’harmonisation des ressources en fonction de la « valeur » du travail. Ces approches théoriques utilisées par le Portefeuille des SDF ont la réputation d’utiliser de manière efficiente et efficace les ressources de l’Unité des services juridiques.

Le Portefeuille des SDF a aussi instauré, en collaboration avec l’ARC, des mesures visant à régler les questions avec efficience. Le Portefeuille soutient l’accent accru mis par l’Agence sur les activités de conformité en affectant des avocats pour seconder les vérificateurs de l’ARC dans

le cadre de grandes et complexes vérifications d'entreprises ciblant la planification fiscale audacieuse. Les avocats du Portefeuille des SDF appuient les vérificateurs de l'ARC dans ces dossiers, ce qui a amélioré la préparation des dossiers et permis aux vérificateurs de bénéficier d'avis juridiques dans des dossiers où les avocats des contribuables interviennent souvent de manière intensive. L'ARC et le Portefeuille sont d'avis que ce travail prépare mieux les dossiers en vue de litiges possibles et entraîne un règlement plus rapide.

Le Portefeuille des SDF et l'ARC ont aussi institué un processus de regroupement de dossiers similaires impliquant littéralement des milliers de contribuables et qui présentent des questions juridiques communes. Cette approche a permis de gérer ce qui aurait été autrement une charge de travail impossible à gérer, et adopte une approche stratégique des litiges en sélectionnant un cas type se prêtant bien à la détermination des questions juridiques en jeu, pendant que les autres cas sont tenus en suspens. L'efficience de cette approche demeure cependant hors du contrôle du Portefeuille des SDF et de l'Agence, car le tribunal doit accepter de garder les autres cas en suspens et de lier leur sort au jugement rendu dans la cause type pour que l'efficience de l'approche se concrétise pleinement.

Dans un autre effort visant à restreindre les frais juridiques et à fournir des services efficients, le Portefeuille des SDF et l'ARC utilisent un processus de règlement recherchant des solutions de rechange au litige dans les dossiers à faible risque et à faible impact dont on ne s'attend pas à ce qu'ils aient une incidence sur le droit fiscal. Les renseignements préliminaires sur l'utilisation du processus de règlement indiquent que, bien qu'il semble raccourcir la période pendant laquelle les dossiers restent ouverts et réduire le nombre d'heures consacrées à chaque dossier, son impact est présentement limité par le faible nombre de dossiers où on peut l'utiliser. Une utilisation plus répandue du processus de règlement pourrait avoir une incidence plus importante sur la diminution des frais juridiques.

Bien que le processus de règlement se soit avéré efficace, le Portefeuille des SDF n'a pas enregistré d'augmentation de l'utilisation du processus plus général de RD au cours des cinq dernières années. Le pourcentage de dossiers conclus par jugement est resté essentiellement le même, et le processus de RD le plus couramment utilisé est la négociation. Environ un quart des avocats sont d'avis que le RD est présentement sous-utilisé, et l'évaluation a constaté un soutien pour l'utilisation plus répandue du processus de règlement dans les dossiers ne mettant en jeu que des questions factuelles.

La gestion des connaissances est un autre domaine où le Portefeuille des SDF a été actif, mais pourrait étudier de nouvelles améliorations. La théorie de la gestion de la pratique du droit tient

la gestion des connaissances comme une méthode clé de diminution des risques et d’amélioration du rendement. Répandre les connaissances collectives diminue les dédoublements des efforts et rationalise la prestation des services juridiques. Le Portefeuille apporte des améliorations à des secteurs clés de la gestion des connaissances, tels que le Sentier fiscal et Justipédia. D’autres améliorations à la gestion des connaissances pourraient aussi permettre des gains d’efficience ou diminuer le coût des services juridiques, tel que des conseils juridiques en ligne à l’intention de l’ARC.

Quel rôle joue l’ARC dans l’efficience et l’économie des services juridiques?

La gestion de la demande de services juridiques et l’amélioration de l’efficience et de l’économie de la prestation de ces services sont des responsabilités conjointes du Portefeuille des SDF et de l’ARC. L’évaluation a cerné plusieurs secteurs pouvant contribuer à la réduction des frais juridiques. Les approches possibles exigent une discussion et un effort en collaboration avec l’ARC, en tenant compte des ressources de chaque partie et des autres répercussions.

L’élargissement du processus de règlement pourrait permettre des économies dans le traitement des dossiers moins délicats et qui n’auront pas d’incidence sur le droit fiscal. Le potentiel de réduction des frais juridiques du processus de règlement semble justifier que le Portefeuille des SDF et l’Agence étudient si son élargissement est approprié. Il peut aussi y avoir matière à discuter des occasions d’utilisation plus étendue des autres processus de RD, tels que la médiation dans les dossiers fiscaux.

L’ARC a la réputation d’un client juridiquement bien avisé, mais fait face comme les autres à un roulement du personnel. Par conséquent, la compréhension des rôles des avocats et de l’ARC peut constituer un sujet utile de développement professionnel permanent. L’évaluation a observé certains malentendus quant au rôle des avocats en ce qui a trait à la détermination, l’évaluation et la communication des risques juridiques, au niveau de consultations auquel s’attendre dans les dossiers utilisant le processus de règlement, et à la séparation des rôles relativement à la fourniture et à la mise en œuvre des avis juridiques.

Le Portefeuille des SDF pourrait aussi vouloir collaborer avec l’ARC afin d’aider son personnel à savoir quand demander des avis juridiques, et comment formuler des demandes de services juridiques claires et bien définies qui n’entraînent pas la dépense inutile de ressources juridiques. De même, l’ARC et le Portefeuille des SDF pourraient vouloir étudier comment améliorer la préparation des dossiers de sorte que les avocats n’aient pas à colliger des renseignements

factuels pour ces dossiers, et que l'Agence puisse concentrer ses efforts sur une préparation améliorée des dossiers qui sont contestés et dont le potentiel de litige est élevé.

L'Agence a un rôle dans la création de la demande de services juridiques, mais elle peut aussi jouer un rôle dans la gestion de cette demande. On compte parmi les suggestions celle de décider s'il faut procéder de manière plus stratégique dans certaines questions et celle d'établir, peut-être, un ordre de priorités des cas afin d'aider le Portefeuille à gérer sa charge de travail d'une manière qui corresponde aux priorités de l'ARC.

Le Portefeuille des SDF fait-il face à des défis qui compromettent sa capacité d'atteindre les résultats escomptés?

L'évaluation a observé deux grands défis auxquels fait face le Portefeuille des SDF. Le premier est le départ d'avocats chevronnés, pour la retraite ou au profit de la pratique privée, sans être capable de les remplacer. Cette situation a le potentiel de diminuer l'efficience de la prestation des services juridiques dans les questions complexes, d'amenuiser le capital d'expérience et de connaissances dont dispose le Portefeuille, et de nuire à la qualité du travail juridique. Le second défi touche le recouvrement des coûts dans un contexte de restriction budgétaire, qui imposera des pressions supplémentaires pour diminuer les coûts tout en maintenant la qualité des services juridiques.

6. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

Enjeu 1 : Clarification des rôles et des responsabilités

L'évaluation a dégagé des aspects où il faut mieux comprendre les rôles et les responsabilités respectifs des avocats et des représentants du client. L'ARC est reconnue comme un client averti sur le plan juridique, mais elle connaît un roulement de personnel régulier. C'est pourquoi la compréhension des rôles respectifs des avocats et de l'ARC pourrait constituer un sujet de formation récurrent.

L'évaluation a dégagé des malentendus au sujet du rôle des avocats dans la détermination, l'évaluation et la communication du risque juridique, des attentes en matière de consultation dans les dossiers où l'on a recours au mécanisme de règlement, et de la répartition des rôles en matière de prestation de conseils juridiques et leur suivi.

Recommandation 1 :

> **Que le Portefeuille des SDF collabore avec les dirigeants de l'ARC afin de clarifier les rôles et responsabilités ministériels respectifs.**

Réponse de la direction :

> *D'accord. Le rôle du ministère de la Justice pour l'ensemble du Portefeuille, y compris l'Unité des services juridiques, a changé au cours des dernières années avec la mise en place de plusieurs initiatives. L'implantation récente d'un processus de résolution en est un exemple. De plus, l'ARC est en période de changement. Dans ces circonstances, il est important de s'assurer que les rôles et responsabilités de chacun sont bien établis et compris.*

Enjeu 2 : Recours au règlement des différends (RD)

L'évaluation a révélé que le pourcentage des dossiers de contentieux réglés par RD n'a pas beaucoup changé au cours de la période visée par l'évaluation. La négociation constitue le principal type de mécanisme de RD et l'on a très peu recours à d'autres méthodes comme la médiation. Il peut y avoir d'autres possibilités de RD que le Portefeuille des SDF et l'ARC pourraient envisager d'utiliser pour régler des dossiers.

Le mécanisme de règlement a été mis en œuvre de façon à simplifier et accélérer le règlement des dossiers à faible risque et à faibles répercussions qui ne devraient pas créer de précédent ayant une incidence sur le droit fiscal. Ce processus laisse à l'avocat plus de marge de manœuvre quant à la façon de traiter le dossier et limite l'obligation de consulter l'ARC. L'évaluation a révélé que le processus pourrait réduire les coûts afférents à ces dossiers, mais qu'il a actuellement un effet limité étant donné le nombre relativement restreint de dossiers qui répondent aux critères d'application du processus. La façon de traiter ces dossiers est inégale, et une plus grande communication entre le Portefeuille des SDF et l'ARC et une pratique plus uniforme chez les avocats pourraient aider à adopter le processus, et peut-être à envisager de l'appliquer à un plus grand nombre de dossiers.

Recommandation 2 :

> **Que le Portefeuille des SDF collabore avec l'ARC pour étudier la possibilité d'étendre le recours au RD dans des dossiers appropriés, y compris le recours au processus de règlement.**

Réponse de la direction :

> *D'accord. Notre analyse démontre l'efficacité d'un règlement précoce des différends. Cette analyse établit aussi l'importance d'un processus simple et efficace. D'ailleurs, nous avons déjà approché l'ARC afin d'étendre le processus actuel.*

Enjeu 3 : Recours aux parajuristes

L'évaluation a conclu que le Portefeuille cible ses ressources juridiques en fonction du risque et de la complexité du dossier afin de minimiser le coût et d'accroître l'efficience.

Le Portefeuille recourt davantage aux parajuristes pour certains dossiers, mais en pourcentage des heures consacrées aux services juridiques, le temps des parajuristes est demeuré assez constant à environ 4 à 5 % dans le cas des dossiers de consultation et 10 à 11 % dans celui des dossiers de contentieux. Des parajuristes effectuent 44 % du total des heures de services juridiques consacrées aux dossiers de contentieux peu complexes. Comme le pourcentage du temps des parajuristes n'a pas changé au cours de la période d'évaluation, le Portefeuille pourrait envisager d'effectuer une étude pour déterminer s'il optimise son utilisation des parajuristes dans

certains dossiers. Si le Portefeuille considère qu'un recours accru aux parajuristes est une source d'efficience et de réduction des coûts, une évaluation plus détaillée du recours aux parajuristes pourrait être bénéfique pour la gestion du Portefeuille.

Recommandation 3 :

> **Que le Portefeuille des SDF évalue la faisabilité de recourir davantage aux parajuristes pour accroître l'efficience des coûts.**

Réponse de la direction :

> *D'accord. Une répartition du travail en fonction du type de tâches à accomplir et de sa complexité est un élément d'efficacité qui est clé à notre prestation de services juridiques. D'ailleurs, le Portefeuille a réalisé, il y a quelques années, une analyse sur notamment l'ensemble du travail qui peut être effectué par un parajuriste, sur les mesures d'efficacité reliées à leur travail et sur le développement des parajuristes. Les conclusions de cette étude avaient par la suite été présentées aux gestionnaires.*

Enjeu 4 : Technologie de l'information

En général, l'évaluation a révélé que le Portefeuille des SDF tire de l'arrière sur le secteur privé pour ce qui est de la technologie disponible afin d'appuyer la prestation de services juridiques. L'évaluation a conclu que l'utilisation d'un logiciel pour gérer la preuve électronique n'est pas répandue au sein du Portefeuille. Il y a plusieurs raisons à cela, y compris le fait que le logiciel dont dispose le Portefeuille est désuet, ce qui empêche parfois les avocats plaideurs de lire la preuve électronique divulguée par la partie adverse.

De plus, l'accès accru aux installations de vidéoconférence, la mise à jour des logiciels et l'accès électronique à de l'information juridique liée au travail (comme la *Loi de l'impôt sur le revenu* sur les appareils mobiles) aideraient les avocats à fournir des services juridiques. Les ordinateurs qu'utilisent actuellement les avocats ont une capacité limitée pour prendre en charge des webinaires. Étant donné que le plafonnement actuel des dépenses de voyage limite la capacité des avocats d'assister à des conférences fiscales ou de suivre une formation à l'extérieur, le

Portefeuille devrait envisager des outils technologiques comme les webinaires, les vidéos, etc., pour donner à son personnel juridique un accès accru aux possibilités de formation.

Recommandation 4 :

> **Que le Portefeuille des SDF fournisse les résultats de cette évaluation à la Direction générale des solutions d'information et présente au Comité de gestion ces constatations en ce qui a trait à la technologie disponible qui appuierait la prestation plus efficiente des services juridiques.**

Réponse de la direction :

> *D'accord. Le Portefeuille a déjà communiqué avec la Directrice des Solutions d'information afin d'obtenir le soutien technique et technologique requis pour offrir ses formations sur une base nationale par le biais de logiciels de communication vidéo de type « Skype ». L'accès à d'autres outils technologiques pourrait également permettre une plus grande efficacité dans la prestation de nos services.*

Enjeu 5 : Formation

L'évaluation a révélé que les avocats du Portefeuille au niveau supérieur (plus de cinq ans) signalent que les possibilités de formation courantes n'aident pas beaucoup à gérer leur travail. Cette affirmation indique qu'il pourrait exister des lacunes au niveau de la formation pour les avocats intéressés à améliorer leurs possibilités de carrière. Comme la perte d'avocats d'expérience constitue l'un des défis clés du Portefeuille, il serait utile de mettre au point une formation plus poussée et adaptée à leurs besoins.

Le Portefeuille des SDF est en train de mettre à jour son programme national de formation. Il collige déjà des statistiques sur la formation fournie aux avocats. Il serait utile aussi que le Portefeuille collige des statistiques sur la formation donnée aux employés de l'ARC. Idéalement, il faudrait distribuer à tous les participants des formulaires d'évaluation des cours. La collecte et l'analyse de cette information appuieraient la prise de décision sur les cours à venir et les évaluations futures.

Recommandation 5 :

Que le Portefeuille examine les besoins en formation des avocats seniors qui œuvrent au sein du Portefeuille, et qu'il crée des possibilités de formation pour répondre à leurs besoins.

Réponse de la direction :

D'accord. La formation constitue une priorité pour le Portefeuille, et nous sommes engagés à favoriser un environnement qui privilégie et facilite l'apprentissage continu et le développement professionnel de l'ensemble de nos avocats.

Recommandation 6 :

Que le Portefeuille des SDF collige systématiquement de l'information au sujet de la formation fournie aux avocats du Portefeuille et aux clients de l'ARC, y compris de l'information sur la qualité et l'utilité de la formation.

Réponse de la direction :

D'accord. Nous avons déjà entrepris de recueillir l'ensemble de l'information relative aux formations offertes au sein du Portefeuille et sommes à mettre en place un mécanisme similaire pour ce qui est des formations données à l'ARC.

Enjeu 6 : **Données du système iCase**

L'évaluation a dégagé plusieurs domaines où d'autres données du système iCase pourraient aider le Portefeuille des SDF à gérer les services juridiques et à en faire rapport.

Le travail juridique du Portefeuille des SDF contribue au recouvrement d'impôts exigibles. Il contribue à une source de revenu pour le gouvernement. Idéalement, une analyse coûts-bénéfices évaluerait le coût de la prestation des services juridiques en fonction du montant des impôts recouvrés. Les données nécessaires à une telle analyse coûts-bénéfices ne sont pas facilement

disponibles, puisque l'ARC est responsable de la perception à la suite des jugements des tribunaux et des règlements.

Alternativement, un rapport sur les résultats des dossiers de contentieux (c.- à-d. montants des jugements ou des règlements) pourrait appuyer une analyse coûts-bénéfices des dossiers de contentieux.

Recommandation 7 :

Que le Portefeuille des SDF consigne et suive les résultats des dossiers de contentieux (c.-à-d. jugements ou règlements) et qu'il détermine quels dossiers peuvent être gérés de façon appropriée sur une base coûts-bénéfices.

Réponse de la direction :

D'accord. Quoiqu'une approche coûts-bénéfices puisse être appropriée dans le cas de certains dossiers de litige, par exemple des dossiers de litige civil et de perception, elle ne peut être appliquée aux dossiers d'appels de cotisations. Ceci est dû au fait que le ministre du Revenu national doit cotiser chaque contribuable selon la loi, et ces dossiers ne peuvent être réglés que selon la loi.

Le Portefeuille identifiera quels dossiers se prêtent à une gestion coûts-bénéfices et fera un suivi régulier des montants obtenus soit par jugement ou par règlement des dossiers en litige. Par ailleurs, le Portefeuille complète régulièrement des rapports de performance adaptés à la réalité opérationnelle du Portefeuille et de l'ARC.

Recommandation 8 :

Que le Portefeuille des SDF consigne et suive le risque juridique propre aux dossiers de consultation dans le système iCase en utilisant des outils disponibles de GRJ.

Réponse de la direction :

D'accord. Au niveau technologique, l'Unité des services juridiques ministériels a migré vers I-Case au cours de l'année 2012 ce qui permettra la mise en place de cette recommandation. De plus, le Ministère mettra prochainement en œuvre sa nouvelle grille sur les risques juridiques et celle-ci pourra par la suite être implantée à l'Unité des services juridiques ministériels.

Enjeu 7 : Stratégies visant à réduire les coûts juridiques

La gestion de la demande de services juridiques et l'amélioration de l'efficience et de l'aspect économique de la prestation des services en question constituent des responsabilités communes du Portefeuille des SDF et de l'ARC. L'évaluation a dégagé des domaines où il serait possible de réduire les coûts juridiques en collaboration avec l'ARC, compte tenu des ressources et autres répercussions sur les deux parties.

Le Portefeuille a déjà entrepris des activités de gestion du savoir et créé des outils normalisés pour ses clients. Le Portefeuille des SDF pourrait aider l'ARC à clarifier quand il faut demander des conseils juridiques et comment présenter des demandes juridiques claires et bien définies qui n'entraînent pas de dépenses inutiles de ressources juridiques. On pourrait envisager d'élargir les types d'outils en ligne, de modèles et de listes de contrôle qui pourraient assurer une telle orientation.

L'évaluation a en outre révélé que le Portefeuille des SDF pourrait collaborer avec l'ARC afin d'élaborer des stratégies pour améliorer les pratiques de préparation des dossiers de contentieux.

Recommandation 9 :

Que le Portefeuille des SDF collabore avec l'ARC afin d'explorer des stratégies de réduction des coûts et d'amélioration de la prestation efficiente et efficace de services juridiques.

Réponse de la direction :

D'accord. Lors de la préparation du Plan d'action économique 2012, le Portefeuille a travaillé avec l'ARC et a identifié plusieurs stratégies de réduction des coûts des services juridiques, qui incluent notamment des amendements législatifs, une réduction du nombre

de dossiers transmis par l’ARC, et plusieurs mesures d’efficacité. Des indicateurs de rendement ont aussi été développés et présentés à l’ARC.

RÉFÉRENCES

Agence du revenu du Canada (2011). *Rapport sur le rendement* pour la période se terminant le 31 mars 2011. Consulté le 16 juillet 2012 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/inst/nar/nar-fra.pdf.

Agence du revenu du Canada (2012). *Rapport sur les plans et les priorités. Estimés pour 2011-2012.* Consulté le 16 juillet 2012 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/nar/nar-fra.pdf.

Bureau du vérificateur général du Canada. (2004). *Novembre 2004 - Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, Chapitre 6 - Agence du revenu du Canada – Le règlement des différends et l'incitation aux divulgations volontaires. Consulté le 7 décembre 2012 à l'adresse http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200411_06_f_14910.html.

Direction de la vérification interne (2011a). *Services du droit fiscal section d'Ottawa*. Rapport de vérification préparé pour le ministère de la Justice du Canada, juillet 2011. Consulté le 27 février 2012 à l'adresse http://canada.justice.gc.ca/fra/min-dept/pub/ver-aud/2011/sdfso-tlsos/index.html.

Direction de la vérification interne (2011b). *Bureau du Portefeuille des services du droit fiscal*. Rapport de vérification préparé pour le ministère de la Justice du Canada, juillet 2011. Consulté le 27 février 2012 à l'adresse http://canada.justice.gc.ca/fra/min-dept/pub/ver-aud/2011/bPortefeuille des SDF-tlspo/index.html.

Direction de la vérification interne (2011c). *Services du droit fiscal Région des Prairies*. Rapport de vérification préparé pour le ministère de la Justice du Canada, juillet 2011. Consulté le 27 février 2012 à l'adresse http://canada.justice.gc.ca/fra/min-dept/pub/ver-aud/2011/sdfrp-tlspr/index.html.

Discours du Trône (2007). *Un leadership fort. Un Canada meilleur*. Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la 39e législature du Canada. Le 16 octobre 2007. Consulté le 19 janvier 2012 à l'adresse http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=information&sub=publications&doc=aarchives/sft-ddt/2007-fra.htm.

Discours du Trône (2010). Discours du Trône ouvrant la troisième session de la 40e législature du Canada. Le 3 mars 2010. Consulté le 19 janvier 2012 à l'adresse http://www.sft-ddt.gc.ca/fra/media.asp?id=1388.

Discours du Trône (2011). *Ici pour tous les Canadiens et Canadiennes : Stabilité. Prospérité. Sécurité.* Discours du Trône ouvrant la première session de la quarante-et-unième législature du Canada. Le 3 juin 2011. Bibliothèque et Archives Canada. Consulté le 18 janvier 2012 à l'adresse http://www.speech.gc.ca/local_grfx/docs/sft-ddt-2011_f.pdf.

Drache, A. (2007). *If all else fails, try a tax mediator*, *National Post*, publié en ligne le 11 octobre 2007. Consulté le 3 août 2012 à l'adresse http://www.canada.com/nationalpost/financialpost/story.html?id=574aaf42-3f60-46be-89f2-0dbdeaae8cb9.

Glassco, G. J. (1962). *Commission royale sur l'organisation du gouvernement — Tome11 : Services juridiques*, p. 367 à 421. Consulté le 30 mars 2012 à l'adresse http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pco-bcp/commissions-ef/glassco1962-fra/glassco1962-vol2-fra/glassco1962-vol2-partie3-fra.pdf.

Gouvernement du Canada (2005). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, Rapport organisationnel pour le Ministère de la Justice – Service du droit fiscal.* Consulté le 12 décembre 2012 à l'adresse http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071211084243/http://www.psagency-agencefp.gc.ca/survey-sondage/2005/results-resultats/19/710/result-f.htm.

Gouvernement du Canada (2007). *Viser un Canada plus fort, plus sécuritaire et meilleur: Le budget en bref de 2007*. Ministère des Finances du Canada. Consulté le 19 janvier 2012 à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2007/pdf/brieff.pdf.

Gouvernement du Canada (2008a). *Un leadership responsable : Le budget en bref de 2008.* Ministère des Finances du Canada. Consulté le 19 janvier 2012 à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2008/pdf/brief-bref-fra.pdf.

Gouvernement du Canada (2008b). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, Rapport organisationnel pour : Justice Canada – Service du droit fiscal.* Consulté le 12 décembre 2012 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2008/results-resultats/res-fra.aspx?cd=&o1=19&o2=710&o3=000&o4=000&o5=000.

Gouvernement du Canada (2011a). *La prochaine phase du Plan d'action économique du Canada – Des impôts bas pour stimuler la croissance et l'emploi : Le budget en bref de 2011*. Ministère des Finances du Canada. Consulté le 19 janvier 2012 à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2011/glance-apercu/brief-bref-fra.pdf.

Gouvernement du Canada (2011b). *Résultats organisationnels du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011 : Services du droit fiscal*. Consulté le 12 décembre 2012 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2011/results-resultats/bq-pq/19/600/org-fra.aspx.

Gouvernement du Canada (2012). *Emplois, croissance et prospérité à long terme - Le Plan d'action économique de 2012 : Le budget en bref.* Ministère des Finances du Canada. Consulté le 28 novembre 2012 à l'adresse http://www.budget.gc.ca/2012/rd-dc/brief-bref-2012-fra.pdf.

Hodgart, A. (2010). *Performance Measurement for Law Firms.* Oxford University Press.

Loi de l'impôt sur le revenu (S.R.C. 1985, ch. 1 [5e suppl.]). Dernière modification le 26 juin 2011. À jour au 14 décembre 2011. Consultée le 18 janvier 2012 à l'adresse http://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/I-3.3.pdf.

Loi sur le ministère de la justice (L.R.C. (1985) ch. J-2); dernière modification le 12 décembre 2006; loi à jour 14 décembre 2011. Consultée le 18 janvier 2012 à l'adresse http://laws.justice.gc.ca/PDF/J-2.pdf.

Mehrban, M. (2010). *Tax disputes. FinancierWorldwide.com*. Publié en ligne en août 2010. Consulté le 3 août 2012 à l'adresse http://www.financierworldwide.com/article_printable.php?id=7084.

Ministère de la Justice (2007a). *Rapport ministériel sur le rendement 2006-2007.* Consulté le 20 janvier 2012 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/jus/jus-fra.pdf.

Ministère de la Justice (2007b). *Gestion des risques juridiques.* Consulté le 20 novembre 2012 à l'adresse http://www.jusnet.justice.gc.ca/lpmd_f/lrm_home.htm.

Ministère de la Justice (2008). , *Ministère de la Justice du Canada - Enquête sur la satisfaction des clients : Résultats du Portefeuille des Services du droit fiscal*. Préparé par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement.

Ministère de la Justice (2011). *Sondage sur la satisfaction des clients: Portefeuille des services du droit fiscal*. Préparé par la Division de la gestion du rendement et des rapports, Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, août 2011.

Ministère de la Justice (2012). *Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012.* Consulté le 28 novembre 2012 à l'adresse http://www.justice.gc.ca/fra/min-dept/pub/rr-dpr/2011_2012/index.html.

Parsons, M. (2004). *Effective Knowledge Management for Law Firms.* Oxford University Press.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2009). *Politique sur l'évaluation*. Consultée le 12 décembre 2012 à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=15024.

Susskind, R. (2010). *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services.* Oxford University Press.

Annexe A
Matrice d’évaluation

Matrice d'évaluation

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
Pertinence				

1. Le besoin en matière de services juridiques offerts par le Portefeuille des SDF est-il continu?
Question fondamentale 1 du CT
	• Tendances de la demande pour les services du Portefeuille des SDF
	  • Nombre de dossiers actifs par exercice et type de service (contentieux, consultation juridique, autre)
	  • Nombre total d'heures de services juridiques par exercice et type de service (contentieux, consultation juridique, autre)
	• Tendances en matière de pratique du droit (type de questions juridiques selon l'exercice financier)
	• Tendances en matière de complexité et de niveau de risque selon l'exercice financier et le type de service (contentieux, consultation juridique, autre)
		• Examen des documents (p. ex., iCase)	En cours	Portefeuille des SDF

	• Exigences législatives et stratégiques • Évolution des besoins juridiques dans le domaine de la fiscalité	• Examen des documents	Évaluation	Division de l'évaluation
	• Évaluation du besoin continu en matière de services du Portefeuille des SDF dans tous les domaines de pratique actuels	• Entrevues avec les principaux intervenants	Évaluation	Division de l'évaluation
2. La prestation de services juridiques par le Portefeuille des SDF continue-t-elle de respecter les priorités du gouvernement fédéral? Question fondamentale 2 du CT	• Harmonisation du mandat et des activités du Portefeuille des SDF en fonction des priorités/engagements stratégiques du gouvernement fédéral dans le domaine de la fiscalité • Évaluation de la façon dont le Portefeuille des SDF contribue aux priorités et objectifs du gouvernement fédéral	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
3. La prestation de services juridiques par le Portefeuille est-elle conforme à la *Loi sur le ministère de la Justice* et au mandat du Ministère? Questions fondamentales 2 et 3 du CT	• Évaluation de la mesure dans laquelle les services juridiques du Portefeuille des SDF sont conformes à la *Loi sur le ministère de la Justice* et au mandat du Ministère	• Examen des documents	Évaluation	Division de l’évaluation
Performance du Portefeuille des SDF (efficacité) : question fondamentale 4 du CT				
Résultats immédiats				

4. Le Portefeuille offre-t-il des services de contentieux et des conseils juridiques opportuns, utiles et de grande qualité?	• Conformité avec les normes de service du Portefeuille des SDF
	• Évaluation par le Portefeuille des SDF et l’ARC des services de contentieux et des conseils juridiques en fonction des éléments suivants :
	  • clarté
	  • opportunité
	  • respect des délais
	  • compréhension de la nature du problème
	  • mises à jour/rapports d’étape
	  • participation de l’ARC à l’élaboration de stratégies et de positions juridiques
	  • élaboration de stratégies juridiques pertinentes par rapport à la politique de l’ARC ou aux objectifs de programme
	  • collaboration efficace avec l’ARC pour déterminer et gérer les risques juridiques
	  • qualité globale
		• Examen des documents (enquête sur la satisfaction des clients; rapports semi-annuels sur les commentaires des clients)	En cours	Portefeuille des SDF

		• Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
5. Est-ce que les risques juridiques sont repérés et évalués rapidement et uniformément?	• Utilisation des processus, outils et normes pour évaluer les risques juridiques	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas	Évaluation	Division de l'évaluation
	• Nombre et pourcentage de dossiers « impossibles à évaluer » et délai écoulé avant l'entrée des résultats de l'évaluation • Nombre moyen d'évaluations/de réévaluations des risques par dossier	• Examen de la documentation (rapports iCase) • Examen des dossiers • Études de cas	Évaluation	Division de l'évaluation
	• Uniformité de la terminologie utilisée pour évaluer et communiquer les risques juridiques • Uniformité des évaluations des risques • Rapidité des évaluations/réévaluations des risques juridiques	• Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
6. Le Portefeuille a-t-il contribué à l'amélioration de la compréhension, par l'ARC, des enjeux juridiques, de leurs incidences et des risques éventuels?	• Niveau de participation du Portefeuille des SDF à la formation des agents compétents de l'ARC en matière d'enjeux et de risques juridiques • Nature et étendue de la participation du Portefeuille des SDF au sein de comités régionaux et tripartites de gestion des risques • Évaluation de la contribution du Portefeuille des SDF à l'amélioration de la compréhension des enjeux et des risques juridiques par l'ARC	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données

7. Les avocats possèdent-ils les compétences, les outils, les structures et les ressources nécessaires pour accomplir leur travail?	• Nature et type d’outils et de structures
	  • Sentier fiscal
	  • Pratiques exemplaires
	  • Directives sur les pratiques
	  • Équipes
	  • Comités
	  • Examen structuré et approbation des faits
	  • Processus de règlement des cas devant la Cour canadienne de l’impôt
	• Utilisation des outils et structures
	• Satisfaction à l’égard des outils, des structures et des ressources
		• Examen des documents
		• Entrevues avec les principaux intervenants
		• Sondage auprès des avocats
		• Examen des dossiers
		• Études de cas
			Évaluation	Division de l’évaluation

	• Nature et fréquence de la formation • Nombre d’avocats et d’employés de soutien formés	• Examen des documents	En cours	Portefeuille des SDF
	• Satisfaction à l’égard de la formation	• Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats	Évaluation	Division de l’évaluation
	• Niveau et suffisance des ressources (humaines, financières, technologiques, de formation, d’information) pour soutenir le travail du Portefeuille des SDF	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats	Évaluation	Division de l’évaluation
8. Le Portefeuille des SDF gère-t-il les risques juridiques de façon stratégique?	• Orientation des avocats en ce qui a trait à une approche nationale en matière de gestion des risques juridiques • Cohérence de l’approche adoptée face aux risques juridiques • Évaluation de la capacité du Portefeuille de prendre des décisions stratégiques en ce qui a trait aux enjeux juridiques et aux stratégies	• Examen des documents	En cours	Portefeuille des SDF
		• Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
9. Quel rôle l'ARC joue-t-elle dans l'efficacité des services juridiques?	• Participation de l'ARC aux travaux de groupes de pratique et de comités du Portefeuille des SDF	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
Résultats intermédiaires				
10. Le Portefeuille des SDF est-il en mesure de régler les affaires de contentieux de façon appropriée, dans les meilleurs délais et au meilleur coût?	• Coût des services juridiques par rapport aux résultats obtenus (taux de réussite), aux répercussions et aux montants d'impôt • Heures consacrées à chaque dossier fermé, selon la complexité et les risques juridiques • Nombre et pourcentage de dossiers réglés/fermés sans faire intervenir les tribunaux • Résultats du suivi des dossiers de contentieux fermés en ce qui a trait aux besoins potentiels de mesure de gestion	• Examen des documents (rapports iCase)	En cours	Portefeuille des SDF

	• Utilisation et efficacité de stratégies pour promouvoir une résolution rentable, en temps opportun
	  • Stratégies en matière de résolution rapide
	  • Autres pratiques de résolution des conflits, le cas échéant
	• Évaluation à savoir si les dossiers de contentieux sont réglés de façon appropriée, dans les meilleurs délais et au meilleur coût?
		• Entrevues avec les principaux intervenants
		• Sondage auprès des avocats
		• Examen des dossiers
		• Études de cas
		• Groupes de discussion
			Évaluation	Division de l'évaluation

11. Le Portefeuille des SDF protège-t-il les intérêts de la Couronne?	• Les avocats du ministère de la Justice collaborent entre eux • Les avocats consultent des sections spécialisées du ministère de la Justice, le cas échéant • Évaluation pour déterminer si une approche intégrée pangouvernementale est adoptée pour la prestation de services juridiques	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats	En cours	Portefeuille des SDF
		• Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données

12. Les conseils juridiques donnés par le Portefeuille des SDF sont-ils pris en compte lors de l’élaboration des programmes et des politiques de droit fiscal et dans la prise de décisions?	• Participation active du Portefeuille aux travaux des comités et des structures de gestion de l’ARC
	• Prise en compte des conseils juridiques du Portefeuille des SDF par les décideurs lors de l’élaboration des programmes et politiques
	• Évaluation du Portefeuille des SDF et de l’ARC en ce qui a trait aux conseils juridiques en termes :
	  • de participation de l’ARC à l’élaboration de stratégies et de positions juridiques
	  • de l’élaboration de stratégies juridiques pertinentes par rapport à la politique de l’ARC ou aux objectifs de programme
		• Examen des documents (Enquête sur la rétroaction des clients)
		• Informateurs clés
		• Sondage auprès des avocats
		• Examen des dossiers
		• Études de cas
		• Groupes de discussion
			Évaluation	Division de l’évaluation

13. Les risques juridiques sont-ils gérés et atténués de façon efficace?	• Prise en compte des risques juridiques lors de l’élaboration et la mise en œuvre de politiques, programmes et stratégies de contentieux de l’ARC • Utilisation de conseils juridiques pour prévenir, atténuer et/ou gérer les risques juridiques • Les plans de mesures d’urgence sont utilisés dans les dossiers présentant des risques élevés	• Examen des documents (Enquête sur la satisfaction des clients du ministère de la Justice du Canada, rapports iCase) • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
14. Les services juridiques sont-ils offerts de façon à répondre aux besoins et au meilleur coût?	• Combinaison de ressources juridiques (ETP/heures par groupe et niveau) selon la complexité des dossiers et le niveau de risque • Les ressources sont attribuées conformément au Plan d'activités du Portefeuille et conformément à la Convention de service conclue avec l'ARC	• Examen de la documentation (rapports iCase)	En cours	Portefeuille des SDF

	• Il existe des mesures pour gérer la demande en matière de services juridiques et l'efficacité de ceux-ci
	• Affectation des avocats aux dossiers en fonction de la complexité et du niveau de risque
	• Évaluation de la capacité du Portefeuille des SDF de répondre à la demande en matière de services juridiques en termes de :
	  • Ressources humaines
	  • Ressources financières
	  • Priorités de l'ARC
		• Examen des documents
		• Entrevues avec les principaux intervenants
		• Sondage auprès des avocats
		• Examen des dossiers
		• Études de cas
		• Groupes de discussion
			Évaluation	Division de l'évaluation

Résultat final				
15. Dans quelle mesure le PDSF contribue-t-il à la prestation de services juridiques efficaces et adaptés pour seconder le gouvernement fédéral?	• Contribution du Portefeuille SDF à la prestation de services juridiques efficaces et adaptés	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Examen des dossiers • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation
16. Quels sont les facteurs favorables ou défavorables à l'obtention des résultats escomptés?	• Contraintes s'exerçant sur la capacité de réaliser les résultats • Facteurs appuyant l'obtention des résultats	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
Performance du Portefeuille des SDF (efficience, économie) : question fondamentale 5 du CT				
17. Le Portefeuille des SDF a-t-il des défis à relever en ce qui concerne la disponibilité de fonds, la structure organisationnelle/la dotation ou le soutien interne (formation, technologie, recherche) qui influent sur sa capacité d’obtenir les résultats escomptés?	• Prévision des besoins en matière de ressources comparés aux ressources disponibles • Défis en matière de ressources • Évaluation de l’efficacité de la structure organisationnelle du Portefeuille des SDF	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation
18. Le travail du Portefeuille des SDF pourrait-il être entrepris/effectué de façon plus efficiente et économique?	• Combinaison de ressources juridiques (ETP/heures par groupe et niveau) selon la complexité des dossiers et le niveau de risque • Heures selon le type de dossiers • Coûts selon le type de dossiers • La norme de 1 300 heures de services juridiques par ETP est respectée • Charge de travail par ETP, selon la complexité • Tendances en matière de responsabilité éventuelle	• Examen de la documentation (rapports iCase)	En cours	Portefeuille des SDF
	• Des mesures sont en place pour gérer l’efficience et le coût des services juridiques, ainsi que leur efficacité (p. ex., Modèle de pratique du droit, groupes de pratique, recours à des processus, des pratiques, des approches uniformisés pour l’attribution des travaux et la détermination du moment auquel les impartir, les outils de gestion de l’information comme iCase) • Améliorations suggérées en ce qui a trait à l’efficience	• Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l’évaluation
	• Autres approches de la prestation de services • Tendances des modèles de pratique du droit/prestation de services	• Recension des écrits	Évaluation	Division de l’évaluation

Enjeux/Questions	Indicateurs	Sources de données	Moment de la collecte des données	Responsabilité de la collecte des données
19. Quel est le rôle de l'ARC sur le plan de l'efficience et de l'économie des services juridiques?	• Rôle et responsabilité de l'ARC dans la gestion de la demande de services juridiques • Participation de l'ARC aux travaux des groupes de pratique et des comités du Portefeuille des SDF • Évaluation de l'efficacité de l'ARC pour ce qui est de gérer sa demande en matière de services juridiques • Nombre et proportion de dossiers réglés rapidement par l'ARC et qui n'exigent pas la prestation de services par le Portefeuille des SDF • L'ARC fait intervenir le Portefeuille en temps opportun	• Examen des documents • Entrevues avec les principaux intervenants • Sondage auprès des avocats • Études de cas • Groupes de discussion	Évaluation	Division de l'évaluation

Annexe B
Instruments de collecte des données

Guide d'entrevue des interlocuteurs clés pour le ministère de la Justice

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour évaluer le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF). Les entrevues avec les principaux interlocuteurs de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et du ministère de la Justice constituent un élément de l'étude.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels. Si vous participez aux travaux de comités du Portefeuille des SDF ou de l'ARC, veuillez les inclure dans votre réponse.

2. Veuillez décrire brièvement vos liens avec le Portefeuille des SDF.

Raison d'être et pertinence

3. La demande de services du Portefeuille des SDF a-t-elle changé depuis cinq ans? Veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, ou de toute autre caractéristique de votre travail. Comment le Portefeuille des SDF a-t-il réagi à ces tendances?

4. Selon vous, comment les priorités de l'ARC en ce qui concerne les services du droit fiscal ont-elles changé depuis cinq ans (p. ex., convergence sur les appels par rapport à l'observation)? Comment le Portefeuille des SDF a-t-il réagi pour répondre aux priorités de l'ARC?

5. Les priorités du gouvernement fédéral dans le domaine de la loi et des politiques fiscales ont-elles changé depuis cinq ans? Comment le Portefeuille des SDF a-t-il réagi pour répondre aux priorités fédérales?

Rendement – efficacité

6. Comme vous le savez, dans ses échanges avec l'ARC, le Portefeuille des SDF est guidé par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

- Services juridiques fournis dans l’une ou l’autre des langues officielles
- Traitement courtois et respectueux
- Réponse rapide aux demandes de services juridiques
- Négociation des délais et attention à ceux-ci
- Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
- Formulation de commentaires continus au sujet des demandes de service de l’ARC
- Production d’options et de solutions de rédaction appropriées aux objectifs des politiques et des programmes de l’ARC
- Recensement rapide des moyens d’éviter et de régler les différends juridiques
- Fourniture de conseils ou de recommandations sur les options (p. ex., consultatives versus législatives ou réglementaires) relatives à la mise en œuvre de politiques et de programmes.

Selon vous, satisfait-on à ces normes de service? Lorsqu’il n’y est pas satisfait, veuillez indiquer dans quel cas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation.

7. Veuillez décrire comment le Portefeuille des SDF et l’ARC collaborent pour déterminer et évaluer les risques juridiques. Dans votre réponse, veuillez inclure la participation des SDF aux travaux de comités de gestion du risque ou d’autres comités de l’ARC. Selon vous, cette collaboration est-elle efficace?

8. Selon vous, l’ARC connaît-elle et comprend-elle mieux les risques juridiques depuis cinq ans? Si vous avez répondu oui, dans quelle mesure croyez-vous que cette amélioration est attribuable au Portefeuille des SDF ou aux sections régionales des SDF? Si vous avez répondu non, pourquoi?

9. Selon votre expérience, pensez-vous que le Portefeuille utilise une terminologie uniforme pour décrire les risques juridiques? Selon vous, les descriptions des risques juridiques sont-elles utiles pour l’ARC, les bureaux régionaux en cause et le Ministère en général? Pourquoi ou pourquoi pas?

10. Trouvez-vous utiles les processus, les outils et les normes d’évaluation des risques juridiques du Ministère et du Portefeuille? Veuillez expliquer.

11. En général, les consultations ou la collaboration entre l'ARC et le Portefeuille des SDF sont-elles efficaces? Pourquoi ou pourquoi pas? Dans votre réponse, veuillez considérer si les consultations aident le Portefeuille des SDF à comprendre les objectifs des politiques et des programmes de l'ARC; si elles aident l'ARC à mieux comprendre les questions juridiques, leurs répercussions et les risques éventuels, ainsi que les options possibles pour gérer ces risques; et si les consultations ou la collaboration ont une incidence sur l'évolution du dossier et sur son issue finale.

12. Selon votre expérience, dans quelle mesure l'élaboration des stratégies juridiques suivies et les décisions prises par l'ARC tiennent-elles compte des conseils fournis par le Portefeuille des SDF? Quels facteurs font qu'il y a plus ou moins de chances qu'il soit tenu compte de ces conseils?

13. Les consultations ou la collaboration entre le Portefeuille des SDF et les sections spécialisées du ministère de la Justice sont-elles efficaces en général? Pourquoi ou pourquoi pas? Dans votre réponse, veuillez penser aux diverses façons possibles pour le Portefeuille et les sections spécialisées de collaborer pour, par exemple, déterminer et évaluer les risques juridiques, les gérer et les atténuer, arrêter des stratégies à suivre en cas de litige, et évaluer des options juridiques.

14. Dans quelle mesure la coordination et la consultation à l'intérieur du Portefeuille fonctionnent-elles bien, y compris dans l'ensemble des bureaux régionaux et entre les bureaux régionaux et l'administration centrale? Veuillez expliquer.

15. Selon vous, le processus de breffage fonctionne-t-il bien (p. ex., clarté du processus et niveau de l'effort requis)? Dans votre réponse, tenez compte des processus applicables à votre travail (p. ex., Rapport des prévisions, Procédure concernant les rapports sur les décisions défavorables, processus par l'intermédiaire du Réseau de coordination nationale). Les cadres supérieurs ou les dirigeants du ministère de la Justice sont-ils suffisamment informés des cas complexes et importants? Veuillez expliquer.

16. Dans quelle mesure les outils et les structures suivants du Portefeuille aident-ils à gérer ses dossiers?

    – Comités nationaux de coordination
    – Ressources sur le Sentier fiscal

- Justipédia
- Documents du Comité sur les bonnes pratiques et les communications
- Directives sur les pratiques
- Examen structuré et approbation des faits
- Processus de règlement des cas devant la Cour canadienne de l’impôt
- Processus d’affectation des dossiers

17. Que pensez-vous de la formation fournie actuellement aux avocats du Portefeuille des SDF? Y a-t-il des besoins en formation qui ne sont pas satisfaits?

18. Veuillez décrire les stratégies utilisées par le Portefeuille des SDF pour assurer une approche des questions juridiques coordonnée à l’échelon national. Selon vous, ces stratégies sont-elles efficaces? Selon vous, à quoi sert une approche nationale de la prestation des services juridiques à l’ARC?

19. Quels facteurs contribuent ou nuisent à la capacité du Portefeuille des SDF de fournir des services juridiques opportuns, de grande qualité et rentables?

Rendement – efficience et économie

20. Selon vous, les ressources (p. ex., humaines, financières, techniques) en place sont-elles suffisantes pour appuyer le travail du Portefeuille des SDF? Comment le Portefeuille des SDF gère-t-il les problèmes de ressources? (directeurs régionaux) Comment les sections régionales des SDF gèrent-elles leurs problèmes de ressources?

21. Selon vous, quel rôle l’ARC joue-t-elle dans l’amélioration de l’efficacité, de l’efficience et de l’économie des services juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs comme les suivants :

    - Le rôle et la responsabilité de l’ARC dans la gestion de la demande de services juridiques
    - La participation de l’ARC aux travaux de groupes de pratique et de comités des SDF
    - La participation d’avocats du Portefeuille des SDF aux travaux de comités de gestion des risques et d’autres comités de l’ARC

- Le recours au règlement rapide des différends ou à d'autres méthodes de règlement des différends
- La mesure par laquelle l'ARC fait intervenir le Portefeuille des SDF au bon moment dans des dossiers

22. Selon vous, les services juridiques fournis par le Portefeuille des SDF sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte d'enjeux comme les suivants :

    - Le recours à d'autres méthodes de règlement des différends et à des stratégies de règlement rapide, le cas échéant
    - Le temps consacré à un cas ou à un dossier par rapport aux risques juridiques ou à la complexité
    - La disponibilité d'avocats au niveau approprié au risque représenté par le dossier ou à sa complexité
    - Autres outils ou pratiques utilisés pour réduire le coût des services juridiques

23. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficience ou la rentabilité des services juridiques fournis par le Portefeuille des SDF?

Solutions de rechange

24. Selon vous, comment la prestation de services juridiques à l'ARC par le secteur privé différerait-elle de l'approche du Portefeuille des SDF? Quels sont les avantages et les inconvénients de recourir au Portefeuille des SDF, par rapport aux services d'un cabinet d'avocats privé, pour fournir des services juridiques à l'ARC? Les avantages l'emportent-ils sur les inconvénients? Pourquoi ou pourquoi pas?

Conclusion

25. Avez-vous d'autres commentaires?

Merci. Votre participation est grandement appréciée.

Guide d’entrevue des interlocuteurs clés pour l’Agence du revenu du Canada

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour évaluer le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF). Les entrevues avec les principaux interlocuteurs de l’Agence du revenu du Canada (ARC) et du ministère de la Justice constituent un élément de l’étude.

Les renseignements recueillis lors des entrevues seront agrégés. Les notes d’entrevue ne seront pas diffusées à l’extérieur de PRA et de la Division de l’évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l’entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels. Quel est leur lien avec le Portefeuille des SDF?

Raison d’être et pertinence

2. La demande de services du Portefeuille des SDF a-t-elle changé depuis cinq ans? Veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, ou de toute autre caractéristique de votre travail. Comment le Portefeuille des SDF a-t-il réagi à ces tendances?

3. Selon vous, comment les priorités de l’ARC en ce qui concerne les services du droit fiscal ont-elles changé depuis cinq ans (p. ex., convergence sur les appels par rapport à l’observation)? Comment le Portefeuille des SDF a-t-il réagi pour répondre aux priorités de l’ARC?

4. Les priorités du gouvernement fédéral dans le domaine de la loi et des politiques fiscales ont-elles changé depuis cinq ans? Comment le Portefeuille des SDF a-t-il réagi pour répondre à ces priorités?

Rendement – efficacité

5. Comme vous le savez, dans ses échanges avec l’ARC, le Portefeuille des SDF est guidé par des normes de service qui comprennent les éléments suivants :

   – Services juridiques fournis dans l’une ou l’autre des langues officielles

   – Traitement courtois et respectueux

- Réponse rapide aux demandes de services juridiques
- Négociation des délais et attention à ceux-ci
- Fourniture de conseils clairs et pratiques sur le règlement de problèmes juridiques
- Formulation de commentaires continus au sujet des demandes de service de l'ARC
- Production d'options et de solutions de rédaction appropriées aux objectifs des politiques et des programmes de l'ARC
- Recensement rapide des moyens d'éviter et de régler les différends juridiques
- Fourniture de conseils ou de recommandations sur les options (p. ex., consultatives versus législatives ou réglementaires) relatives à la mise en œuvre de politiques et de programmes.

Selon vous, satisfait-on à ces normes de service? Lorsqu'il n'y est pas satisfait, veuillez indiquer dans quel cas et ce que vous considérez comme les facteurs les plus courants qui contribuent à cette inobservation.

6. Veuillez décrire comment ou si le Portefeuille des SDF et l'ARC collaborent pour déterminer et évaluer les risques juridiques et pour créer des moyens possibles de gérer ou d'atténuer ces risques. Dans votre réponse, veuillez inclure la participation des SDF aux travaux de comités de gestion du risque ou d'autres comités de l'ARC. Selon vous, cette collaboration est-elle efficace?

7. Selon vous, l'ARC connaît-elle et comprend-elle mieux les risques juridiques depuis cinq ans? Si vous avez répondu oui, dans quelle mesure croyez-vous que cette amélioration est attribuable au Portefeuille des SDF? Si vous avez répondu non, pourquoi? Si vous connaissez la formation fournie par le Portefeuille des SDF, veuillez inclure votre évaluation dans votre réponse.

8. Dans quelle mesure la façon de faire connaître les risques juridiques à l'ARC vous satisfait-elle sur les plans de l'opportunité, de la clarté et de l'uniformité? Selon vous, les descriptions des risques juridiques sont-elles utiles pour l'ARC? Pourquoi ou pourquoi pas?

9. En général, les consultations ou la collaboration entre l'ARC et le Portefeuille des SDF (ou les sections régionales des SDF) sont-elles efficaces? Pourquoi ou pourquoi pas? Dans votre réponse, veuillez considérer si les consultations aident le Portefeuille des SDF à comprendre

les objectifs des politiques et des programmes de l’ARC; si elles aident l’ARC à mieux comprendre les questions juridiques, leurs répercussions et les risques éventuels; et si les consultations ou la collaboration ont une incidence sur l’évolution du dossier et sur son issue finale.

10. Selon votre expérience, dans quelle mesure les stratégies juridiques suivies et les décisions prises par l’ARC tiennent-elles compte des conseils fournis par le Portefeuille des SDF (ou les sections régionales des SDF)? Quels facteurs font qu’il y a plus ou moins de chances qu’il soit tenu compte de ces conseils?

11. Selon votre expérience, dans quelle mesure la coordination est-elle solide au Portefeuille des SDF lorsqu’il s’agit de travailler sur des questions qui mettent à contribution plus d’un bureau de l’ARC ou de multiples bureaux régionaux du ministère de la Justice?

12. Comment le Portefeuille des SDF (ou les sections régionales des SDF) appuie-t-il le processus de breffage à l’ARC? Les cadres supérieurs ou les dirigeants de l’ARC sont-ils sensibilisés suffisamment aux cas complexes et importants? Veuillez expliquer.

13. Selon vous, quelle est l’importance pour l’ARC d’une approche des services juridiques coordonnée à l’échelon national? Le Portefeuille des SDF réussit-il à l’assurer? Pourquoi ou pourquoi pas?

Rendement – efficience et économie

14. Selon vous, dans quelle mesure la façon de prévoir la demande de services juridiques à l’ARC est-elle précise? Les mesures mises en œuvre par l’ARC pour gérer la demande de services juridiques sont-elles efficaces? Pourquoi ou pourquoi pas?

15. Le Portefeuille des SDF dispose-t-il de suffisamment de ressources (p. ex., humaines, financières, techniques) pour appuyer les travaux du Portefeuille de l’ARC? Quels problèmes de ressources, s’il en est, l’ARC a-t-elle connus en travaillant avec le Portefeuille des SDF?

16. Compte tenu de votre expérience, a-t-on affecté les avocats appropriés au dossier (compte tenu des années d’expérience et de la spécialité de l’avocat, ainsi que de la complexité des dossiers)? Veuillez expliquer.

17. Comment (le cas échéant) l’ARC contribue-t-elle à l’efficacité, à l’efficience et à l’économie des services juridiques? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs tels que :

- Dans quelle mesure l'ARC participe aux travaux de groupes de pratique, de comités et de groupes de travail du Portefeuille des SDF
- La participation d'avocats du Portefeuille des SDF aux travaux de comités de gestion des risques et d'autres comités de l'ARC
- Le recours au règlement rapide des différends ou à d'autres méthodes de règlement des différends, y compris dans quelle mesure l'ARC essaie de régler les différends avant de faire intervenir le Portefeuille ou les sections régionales des SDF
- Dans quelle mesure l'ARC fait intervenir le Portefeuille des SDF au bon moment dans les dossiers

18. Selon vous, les services juridiques fournis par le Portefeuille des SDF sont-ils rentables? Dans votre réponse, veuillez tenir compte de facteurs tels que :

    - Le recours à d'autres méthodes de règlement des différends et à des stratégies de règlement rapide, le cas échéant
    - Le temps consacré à un cas ou à un dossier est proportionnel ou non au risque juridique ou à la complexité

19. Quels facteurs contribuent ou nuisent à la capacité du Portefeuille des SDF de fournir des services juridiques opportuns, de grande qualité et rentables?

20. Quelles suggestions, s'il en est, avez-vous à présenter pour améliorer l'efficience ou la rentabilité des services juridiques retenus par l'ARC?

Solutions de rechange

21. Selon vous, comment la prestation de services juridiques à l'ARC par le secteur privé différerait-elle de l'approche du Portefeuille des SDF? Quels sont les avantages et les inconvénients de recourir au Portefeuille des SDF, par rapport aux services d'un cabinet d'avocats privé, pour fournir des services juridiques à l'ARC? Les avantages l'emportent-ils sur les inconvénients? Pourquoi ou pourquoi pas?

Conclusion

22. Avez-vous d’autres commentaires?

Merci. Votre participation est grandement appréciée.

Guide d'entrevue des principaux intervenants pour Finances-Division du droit fiscal

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour évaluer le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF). Un volet de l'étude consiste à interviewer les représentants clés de l'Unité des services juridiques du ministère des Finances, ainsi que de la Direction du contentieux et du Secteur du droit public du ministère de la Justice.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

Toutes les questions ne se rapportent pas à votre travail. Nous avons indiqué ci-après les questions que nous estimons pertinentes pour chaque groupe. Toutefois, n'hésitez pas à répondre à n'importe laquelle des questions.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels. Quel type de travail effectuez-vous avec le Portefeuille des SDF?

Rendement – efficacité

2. Veuillez décrire comment ou si le Portefeuille des SDF et votre groupe de travail collaborent. Est-ce que vous discutez les risques? Si non, pourquoi pas?

3. Si oui, dans quelle mesure cette collaboration a-t-elle influé sur le niveau de connaissances et de compréhension des risques juridiques dans les dossiers qui intéressent autant le ministère des Finances que l'Agence du revenu du Canada? Dans votre réponse, veuillez tenir compte des effets sur le niveau de connaissances et de compréhension des risques juridiques pour les USJ du ministère des Finances, le Portefeuille des SDF, et leurs ministères/organismes clients. Nous comprenons que vous ne pouvez formuler des observations que pour certains de ces groupes.

4. Dans les secteurs où les USJ du ministère des Finances et le Portefeuille des SDF collaborent (p. ex., modifications aux lois et règlements, amendements politiques), quel est votre niveau de satisfaction quant à la communication des risques juridiques entre les USJ du ministère

des Finances et le Portefeuille des SDF compte tenu de l’opportunité, de la clarté et de l’uniformité?

5. En général, les consultations ou la collaboration entre votre groupe et le Portefeuille des SDF sont-elles efficaces? Pourquoi ou pourquoi pas? Veuillez tenir compte dans votre réponse de la possibilité que ces consultations vous permettent de mieux comprendre les questions juridiques, leurs répercussions et les risques éventuels; et si les consultations ou la collaboration ont une incidence sur l’évolution du dossier et sur son résultat final.

6. Veuillez décrire le type et la fréquence des consultations entre votre groupe et le Portefeuille des SDF. Compte tenu de votre expérience, ont-elles lieu au moment opportun? Sont-elles efficaces? Le cas échéant, comment le Portefeuille des SDF pourrait-il améliorer ces consultations?

7. Aimeriez-vous ajouter quelque chose par rapport à la relation de votre groupe avec le Portefeuille des SDF?

Merci. Votre participation est grandement appréciée.

Guide d'entrevue des principaux intervenants pour le Secteur du droit public du ministère de la Justice

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour évaluer le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF). Un volet de l'étude consiste à interviewer les représentants clés de l'Unité des services juridiques du ministère des Finances, ainsi que de la Direction du contentieux et du Secteur du droit public du ministère de la Justice.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

Toutes les questions ne se rapportent pas à votre travail. Nous avons indiqué ci-après les questions que nous estimons pertinentes pour chaque groupe. Toutefois, n'hésitez pas à répondre à n'importe laquelle des questions.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels. Quel type de travail effectuez-vous avec le Portefeuille des SDF?

Raison d'être et pertinence

2. Selon vous, la demande de services du Portefeuille des SDF a-t-elle évolué depuis cinq ans? Veuillez tenir compte du volume, du type de questions juridiques, de la complexité et du niveau de risque juridique, ou de toute autre caractéristique de votre travail.

Rendement – efficacité

3. En général, les consultations ou la collaboration entre votre groupe et le Portefeuille des SDF sont-elles efficaces? Pourquoi ou pourquoi pas? Veuillez tenir compte dans votre réponse de la possibilité que ces consultations vous permettent de mieux comprendre les questions juridiques, leurs répercussions et les risques éventuels; et si les consultations ou la collaboration ont une incidence sur l'évolution du dossier et sur son résultat final.

4. Veuillez décrire le type et la fréquence des consultations entre votre groupe et le Portefeuille des SDF. Compte tenu de votre expérience, ont-elles lieu au moment opportun? Sont-elles

efficaces? Le cas échéant, comment le Portefeuille des SDF pourrait-il améliorer ces consultations?

5. Compte tenu de votre expérience, dans quelle mesure les conseils fournis par votre groupe sont-ils pris en considération lors de l’élaboration de stratégies juridiques par le Portefeuille des SDF? Y a-t-il des obstacles systémiques à l’intégration de ces conseils dans la prise de décisions? Quels facteurs font qu’il y a plus ou moins de chances qu’il soit tenu compte de ces conseils?

6. Aimeriez-vous ajouter quelque chose par rapport à la relation de votre groupe avec le Portefeuille des SDF?

Merci. Votre participation est grandement appréciée.

Guide d'entrevue des principaux intervenants pour la Direction du contentieux du ministère de la Justice

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour évaluer le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF). Un volet de l'étude consiste à interviewer les représentants clés de l'Unité des services juridiques du ministère des Finances, ainsi que de la Direction du contentieux et du Secteur du droit public du ministère de la Justice.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

Toutes les questions ne se rapportent pas à votre travail. Nous avons indiqué ci-après les questions que nous estimons pertinentes pour chaque groupe. Toutefois, n'hésitez pas à répondre à n'importe laquelle des questions.

Introduction

1. Veuillez décrire brièvement vos rôles et vos responsabilités actuels. Quel type de travail effectuez-vous avec le portefeuille des SDF?

Rendement – efficacité

2. En général, les consultations ou la collaboration entre votre groupe et le Portefeuille des SDF sont-elles efficaces? Pourquoi ou pourquoi pas? Veuillez tenir compte dans votre réponse de la possibilité que ces consultations vous permettent de mieux comprendre les questions juridiques, leurs répercussions et les risques éventuels; et si les consultations ou la collaboration ont une incidence sur l'évolution du dossier et sur son résultat final.

3. Veuillez décrire le type et la fréquence des consultations entre votre groupe et le Portefeuille des SDF. Compte tenu de votre expérience, ont-elles lieu au moment opportun? Sont-elles efficaces? Le cas échéant, comment le Portefeuille des SDF pourrait-il améliorer ces consultations?

4. Comment le Portefeuille des SDF appuie-t-il le processus de communication de l'information au sein du ministère de la Justice? Les cadres supérieurs du Ministère sont-ils suffisamment informés des dossiers complexes et importants? Veuillez expliquer. (Indice : intégrez dans

votre réponse la participation du Portefeuille des SDF au sein du Comité national du contentieux).

5. Selon vous, quelle est l’importance d’une approche coordonnée des services de contentieux au niveau national au sein du ministère de la Justice? Le Portefeuille des SDF contribue-t-il de façon efficace à une approche nationale coordonnée des services de contentieux? Veuillez expliquer.

6. Aimeriez-vous ajouter quelque chose par rapport à la relation de votre groupe avec le Portefeuille des SDF?

Merci. Votre participation est grandement appréciée.

Guide d'étude de cas pour le ministère de la Justice

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour évaluer le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF). Un volet de l'étude consiste à analyser à fond trois dossiers pour dégager de l'information plus détaillée sur la stratégie de gestion des dossiers suivie par le Portefeuille des SDF. Chaque étude de cas inclut des entrevues menées auprès de représentants de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et du ministère de la Justice, ainsi qu'une étude du dossier effectuée par des membres du personnel du Portefeuille des SDF.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

1. Quel rôle avez-vous joué dans le dossier dont nous discuterons aujourd'hui?

2. Si vous le connaissez, veuillez décrire le processus suivi pour retenir les services juridiques du Portefeuille des SDF dans ce dossier. Selon vous, a-t-on retenu les services du Portefeuille au bon moment? Pourquoi ou pourquoi pas?

Gestion des risques juridiques

3. Avez-vous participé à la détermination et à l'évaluation du risque juridique représenté par le dossier? Si vous avez répondu oui, a-t-on consulté d'autres membres du personnel du Portefeuille, des bureaux régionaux, des sections spécialisées du Ministère ou de l'ARC pour qu'ils aident à déterminer et à évaluer le risque juridique? De quelle façon ces personnes ont-elles participé? Leur participation a-t-elle aidé à déterminer et à évaluer les risques juridiques?

4. Au meilleur de votre souvenir, comment les risques juridiques ont-ils été décrits dans ce dossier sur le plan du niveau du risque ou d'autres termes utilisés? Compte tenu de l'expérience que vous avez du dossier, pensez-vous que le Portefeuille utilise une terminologie uniforme pour décrire le risque juridique? Selon vous, les descriptions du risque juridique ont-elles été utiles pour l'ARC? Pourquoi ou pourquoi pas?

5. Dans ce dossier, comment a-t-on utilisé les conseils juridiques du Portefeuille des SDF pour gérer et atténuer les risques juridiques? Dans votre réponse, il faut tenir compte de la façon dont le Portefeuille des SDF a réagi pour gérer et atténuer les risques juridiques et de la façon

dont l’ARC a utilisé les conseils du Portefeuille des SDF (ou de la section régionale des SDF) pour gérer et atténuer les risques juridiques.

6. Avez-vous trouvé utiles les processus, les outils et les normes d’évaluation des risques juridiques du Ministère et du Portefeuille?

7. A-t-on établi un plan d’intervention en cas d’urgence pour ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? Le Portefeuille a-t-il été consulté lors de la préparation du plan d’intervention? Le cas échéant, dans quelle mesure?

Consultation et communication

8. À quelle fréquence et à quelles fins le Portefeuille des SDF a-t-il consulté l’ARC au sujet de ce dossier? Dans quelle mesure l’ARC a-t-elle participé à l’élaboration d’une stratégie et de positions juridiques?

9. Le dossier a-t-il été porté à l’attention de comités de gestion des risques ou d’autres comités de l’ARC? Pourquoi ou pourquoi pas? Dans quelle mesure, le cas échéant, les discussions en comité sur le dossier ont-elles eu un effet sur l’approche ou la stratégie suivie par l’ARC ou le Portefeuille des SDF pour traiter ce dossier?

10. En général, la consultation ou la collaboration entre l’ARC et le Portefeuille des SDF a-t-elle été efficace dans ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? Dans votre réponse, veuillez indiquer si les consultations ont aidé le Portefeuille des SDF à comprendre les objectifs des politiques et des programmes de l’ARC; si les consultations ont aidé l’ARC à mieux comprendre les questions juridiques, leurs répercussions et les risques éventuels; et si les consultations ou la collaboration ont eu un effet sur l’évolution du dossier et sur son issue finale.

11. A-t-on consulté les sections spécialisées du ministère de la Justice au sujet de ce dossier? Veuillez expliquer pourquoi et la valeur, s’il en est, que cette consultation a apportée au dossier.

12. A-t-on consulté d’autres bureaux régionaux du ministère de la Justice au sujet de ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? Selon vous, quelle valeur, s’il en est, cette consultation a-t-elle apportée au dossier?

13. Quels autres bureaux et structures du Portefeuille des SDF sont intervenus dans le dossier, le cas échéant? Dans quelle mesure la coordination ou la consultation a-t-elle bien fonctionné à l'intérieur du Portefeuille? Votre expérience de ce dossier correspondait-elle à l'approche nationale du Portefeuille des SDF en matière de gestion des risques juridiques et de prestation de services juridiques? Veuillez expliquer.

14. Quelle séance d'information a-t-on organisée ou quel rapport a-t-on produit, s'il en est, au sujet de ce dossier (p. ex., Notes d'avertissement avancé, Procédure de déclaration défavorable,, rapports par l'intermédiaire du Réseau de coordination nationale)? S'il n'y en a pas eu, veuillez expliquer pourquoi. S'il y a eu une séance d'information, veuillez penser aux personnes qui ont été informées et quand et pourquoi elles l'ont été. Selon vous, dans quelle mesure le processus de breffage a-t-il bien fonctionné (p. ex., clarté du processus et niveau de l'effort requis)? Les cadres supérieurs ou les dirigeants ont-ils été mis suffisamment au courant du dossier? Veuillez expliquer.

Ressources

15. Quels défis, s'il en est, le travail que vous avez effectué dans ce dossier vous a-t-il posés sur le plan des ressources (humaines, financières et techniques)? Comment ont-ils été relevés?

16. Dans ce dossier, avez-vous utilisé un des outils et des structures du Portefeuille ci-dessous et, le cas échéant, ont-ils aidé à gérer le dossier et à obtenir un résultat satisfaisant?

- Comités nationaux de coordination
- Ressources sur le Sentier fiscal
- Justipédia
- Documents du Comité sur les bonnes pratiques et les communications
- Directives sur les pratiques
- Examen structuré et approbation des faits
- Processus de règlement des cas devant la Cour canadienne de l'impôt

Résultats

17. (Dossiers de litiges seulement) Dans ce dossier, a-t-on envisagé ou utilisé des stratégies de règlement rapide ou d’autres stratégies de règlement des différends? Pourquoi ou pourquoi pas? Si on les a utilisées, pourquoi ont-elles réussi ou non à régler le dossier?

18. Selon vous, le dossier a-t-il été traité d’une façon rentable? Qu’est-ce que le Portefeuille des SDF ou l’ARC auraient pu faire différemment, le cas échéant, pour réduire les coûts?

19. Dans quelle mesure les stratégies juridiques suivies et les décisions prises par l’ARC dans ce dossier ont-elles tenu compte des conseils juridiques fournis par le Portefeuille des SDF? Veuillez expliquer.

20. Croyez-vous que dans ce dossier, le Portefeuille a fourni des services juridiques opportuns, réceptifs et de grande qualité? Pourquoi ou pourquoi pas? Quels commentaires, s’il en est, l’équipe du Portefeuille des SDF a-t-elle reçus de l’ARC au sujet de vos services juridiques?

21. Y a-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons apprises dans ce dossier que vous aimeriez faire connaître?

22. Compte tenu de votre expérience juridique, comment les services juridiques du Portefeuille des SDF diffèrent-ils de ceux que le secteur privé fournirait au client? Veuillez répondre en vous fondant sur le dossier et sur le travail que vous effectuez au Portefeuille des SDF de façon plus générale.

Conclusion

23. Avez-vous d’autres commentaires?

Merci. Votre participation est grandement appréciée.

Guide d'étude de cas pour l'Agence du revenu du Canada

Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc. pour évaluer le Portefeuille des services du droit fiscal (SDF). Un volet de l'étude consiste à analyser à fond trois dossiers pour dégager de l'information plus détaillée sur la stratégie de gestion des dossiers suivie par le Portefeuille des SDF. Chaque étude de cas inclut des entrevues menées auprès de représentants de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et du ministère de la Justice, ainsi qu'une étude du dossier effectuée par des membres du personnel du Portefeuille des SDF.

Les renseignements recueillis au cours de l'entrevue seront agrégés. Les notes d'entrevue ne seront pas diffusées à l'extérieur de PRA et de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice. Vous pourrez revoir notre résumé écrit de l'entrevue et y apporter des corrections ou des ajouts.

1. Quel rôle avez-vous joué dans le dossier dont nous discuterons aujourd'hui?

2. Si vous le connaissez, veuillez décrire le processus suivi pour retenir les services juridiques du Portefeuille des SDF dans ce dossier. Selon vous, a-t-on retenu les services du Portefeuille au bon moment? Pourquoi ou pourquoi pas?

Gestion des risques juridiques

3. Avez-vous participé à la détermination et à l'évaluation du risque juridique représenté par le dossier? Si vous avez répondu oui, a-t-on consulté d'autres membres du personnel du Portefeuille, des bureaux régionaux, des sections spécialisées du Ministère ou de l'ARC pour qu'ils aident à déterminer et à évaluer le risque juridique? De quelle façon ces personnes ont-elles participé? Leur participation a-t-elle aidé à déterminer et à évaluer les risques juridiques?

4. Au meilleur de votre souvenir, comment les risques juridiques ont-ils été décrits dans ce dossier sur le plan du niveau du risque ou d'autres termes utilisés? Compte tenu de l'expérience que vous avez du dossier, pensez-vous que le Portefeuille utilise une terminologie uniforme pour décrire les risques juridiques? Selon vous, les descriptions du risque juridique ont-elles été utiles pour l'ARC? Pourquoi ou pourquoi pas?

5. Dans ce dossier, comment a-t-on utilisé les conseils juridiques du Portefeuille des SDF pour gérer et atténuer les risques juridiques? Dans votre réponse, il faut tenir compte de la façon dont le Portefeuille des SDF a réagi pour gérer et atténuer les risques juridiques et de la façon

dont l’ARC a utilisé les conseils du Portefeuille des SDF (ou de la section régionale des SDF) pour gérer et atténuer les risques juridiques.

6. A-t-on établi un plan d’intervention en cas d’urgence pour ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? Le Portefeuille a-t-il été consulté lors de la préparation du plan d’intervention? Le cas échéant, dans quelle mesure?

Consultation et communication

7. À quelle fréquence et à quelles fins le Portefeuille des SDF a-t-il consulté l’ARC au sujet de ce dossier? Dans quelle mesure l’ARC a-t-elle participé à l’élaboration d’une stratégie et de positions juridiques?

8. La consultation ou la collaboration entre l’ARC et le Portefeuille des SDF a-t-elle été efficace dans ce dossier? Pourquoi ou pourquoi pas? Dans votre réponse, veuillez indiquer si les consultations ont aidé le Portefeuille des SDF à comprendre les objectifs des politiques et des programmes de l’ARC; si les consultations ont aidé l’ARC à mieux comprendre les questions juridiques, leurs répercussions et les risques éventuels; et si les consultations ou la collaboration ont eu un effet sur l’évolution du dossier et sur son issue finale.

9. Le Portefeuille des SDF et l’ARC ont-ils travaillé par l’intermédiaire des bureaux régionaux dans ce dossier? Le cas échéant, la collaboration entre les bureaux régionaux a-t-elle été efficace selon vous? Pourquoi ou pourquoi pas? Dans quelle mesure diriez-vous que des enjeux juridiques nationaux plutôt que régionaux et la prestation de services juridiques ont été maintenus? Veuillez expliquer.

10. Le dossier a-t-il été porté à l’attention de comités de gestion des risques ou d’autres comités de l’ARC? Pourquoi ou pourquoi pas? Dans quelle mesure, le cas échéant, les discussions en comité sur le dossier ont-elles eu un effet sur l’approche ou la stratégie suivie par l’ARC ou le Portefeuille des SDF pour traiter ce dossier?

11. Selon vous, quelle séance d’information a-t-on organisée ou quel rapport a-t-on produit, s’il en est, au sujet de ce dossier? S’il n’y en a pas eu, veuillez expliquer pourquoi. S’il y a eu une séance d’information, le Portefeuille des SDF (ou les sections régionales des SDF) a-t-il appuyé le processus de breffage à l’ARC? Les cadres supérieurs ou les dirigeants de l’ARC ont-ils été mis suffisamment au courant du dossier? Veuillez expliquer.

Ressources/avocats

12. Selon vous, a-t-on affecté des avocats appropriés au dossier (compte tenu des années d'expérience de l'avocat et de la complexité du dossier)? Le Portefeuille des SDF a-t-il affecté suffisamment de ressources pour effectuer le travail nécessaire? Veuillez expliquer. Étiez-vous au courant d'autres problèmes de ressources (humaines, financières, techniques) dans le cadre du travail que vous avez effectué dans ce dossier? Comment a-t-on relevé ces défis?

Résultats

13. (Dossiers de litiges seulement) Dans ce dossier, a-t-on envisagé ou utilisé des stratégies de règlement rapide ou d'autres stratégies de règlement des différends? Pourquoi ou pourquoi pas? Si on les a utilisées, pourquoi ont-elles réussi ou non à régler le dossier?

14. Avez-vous déjà travaillé à une question juridique pour le compte de l'ARC avec le secteur privé? Compte tenu de vos expériences, quels sont les avantages et les inconvénients d'une approche du secteur privé par opposition à celle du Portefeuille des SDF, sur le plan des services juridiques? Si le secteur privé plutôt que le Portefeuille des SDF avait été chargé du dossier, pensez-vous qu'il aurait été traité mieux, moins bien ou de la même façon? Pourquoi ou pourquoi pas?

15. Selon vous, le dossier a-t-il été traité d'une façon rentable? Qu'est-ce que le Portefeuille des SDF ou l'ARC aurait pu faire différemment, le cas échéant, pour réduire les coûts?

16. Dans quelle mesure les stratégies juridiques suivies et les décisions prises par l'ARC dans ce dossier ont-elles tenu compte des conseils juridiques fournis par le Portefeuille des SDF? Veuillez expliquer.

17. Croyez-vous que dans ce dossier, le Portefeuille a fourni des services juridiques opportuns, réceptifs et de grande qualité? Pourquoi ou pourquoi pas? Selon vous, l'ARC a-t-elle formulé à l'équipe du Portefeuille des SDF des commentaires au sujet de la qualité des services juridiques fournis?

18. Y a-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons apprises dans ce dossier que vous aimeriez faire connaître?

Conclusion

19. Avez-vous d’autres commentaires?

Merci. Votre participation est grandement appréciée.

Sondage auprès des conseillers juridiques du Portefeuille des services du droit fiscal

Le ministère de la Justice procède actuellement à une évaluation du Portefeuille des services du droit fiscal (SDF). Cette évaluation s'inscrit dans le cadre de la *Politique sur l'évaluation* du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui exige que les ministères fédéraux évaluent toutes leurs dépenses directes (y compris pour les services juridiques) tous les cinq ans. Le ministère de la Justice a retenu les services de PRA Inc., un cabinet de recherche indépendant, pour lui prêter main-forte dans l'exécution de cette évaluation. Celle-ci a pour objectif de déterminer dans quelle mesure le Portefeuille des SDF offre à l'Agence du revenu du Canada (ARC) des services juridiques efficaces et adaptés. L'évaluation s'appuiera sur le présent sondage auprès des conseillers juridiques ainsi que sur d'autres sources d'information, notamment un examen de documents et de données, des entrevues auprès d'intervenants clés représentant le ministère de la Justice et l'ARC, un examen de dossiers, des études de cas ainsi que des groupes de discussion.

Nous comptons beaucoup sur votre participation à ce sondage. Nous désirons connaître l'opinion de tous les conseillers du Portefeuille des SDF. Vous pourrez répondre au sondage facilement et rapidement. Pour la plupart des questions, il ne vous suffit que de cliquer sur la réponse qui vous convient. Il vous faudra environ 20 minutes pour remplir le questionnaire. Tous les renseignements fournis sont confidentiels et ne serviront qu'à présenter des résultats regroupés qui feront partie du rapport d'évaluation. Aucune réponse ne permettra d'identifier une personne en particulier. Nous aimerions recevoir votre questionnaire dûment rempli d'ici le [Date].

Si vous avez des questions au sujet de ce sondage, veuillez communiquer avec François Dumaine de PRA au 1-866-422-8468 (sans frais) pour obtenir un service en français ou avec Amy Richmond de PRA au 1-888-877-6744 (sans frais) pour obtenir un service en anglais. Vous pouvez également présenter vos questions par courriel à l'adresse suivante : admin@pra.ca. Si vous éprouvez des difficultés techniques en répondant au questionnaire, veuillez communiquer avec Jo-Anne Chrétien au 613-957-9610. Quant aux questions sur l'évaluation en général, vous pouvez communiquer avec Marilyn Doering, de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada, au 613-954-3963.

Contexte

Les questions suivantes serviront à dresser un profil des répondants au sondage.

1. Quand avez-vous commencé à travailler au ministère de la Justice?

○ Il y a moins d'un an
○ Il y a entre un an et cinq ans
○ Il y a entre six et dix ans
○ Il y a plus de dix ans

2. Où travaillez-vous actuellement?

○ Administration centrale (sauf les USJ)
○ Bureau régional du ministère de la Justice
○ Services juridiques ministériels

3. Quelle est votre niveau de classification?

○ Avocat (LA-1 et LA-2A)
○ Avocat principal (LA-2B)
○ Avocat général (LA-3A)
○ Avocat général principal (LA-3B)
○ Gestionnaire (LC)

4. De quels types de dossiers vous occupez-vous le plus souvent?

○ Contentieux
○ Services consultatifs
○ Services législatifs (rédaction de lois et de règlements)

Consultations et collaborations

5. En ce qui a trait aux dossiers que vous avez traités au cours des deux dernières années (lorsque le protocole de règlement entre l'ARC et le ministère de la Justice ne s'appliquait pas), à quelle fréquence est-ce que vous ou un membre de l'équipe juridique avez…

	Fréquemment (80 % à 100 % des dossiers)	**Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)**	**À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)**	**Rarement (1 % à 24 % des dossiers)**	**Jamais (0 %)**	**Je ne sais pas**	**Sans objet pour mon travail**
a) consulté l'ARC pour comprendre la nature du problème juridique?	○	○	○	○	○	○	○
b) présenté régulièrement à l'ARC des mises à jour/rapports d'étape?	○	○	○	○	○	○	○
c) fait appel à l'ARC dans l'élaboration de stratégies et de positions juridiques?	○	○	○	○	○	○	○

	Fréquemment (80 % à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)	Rarement (1 % à 24 % des dossiers)	Jamais (0 %)	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
d) présenté des conseils ou formuler des recommandations au sujet d'options juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
e) consulté l'ARC au sujet des objectifs de ses politiques et/ou de ses programmes?	○	○	○	○	○	○	○
f) collaboré avec l'ARC pour cerner les risques juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
g) collaboré avec l'ARC pour discuter des incidences des risques juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
h) collaboré avec l'ARC pour discuter des options de gestion des risques juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
i) consulté des groupes spécialisés au ministère de la Justice?	○	○	○	○	○	○	○
j) consulté ou informé les services juridiques de l'ARC?	○	○	○	○	○	○	○
k) consulté d'autres ministères et organismes susceptibles d'être touchés?	○	○	○	○	○	○	○
l) présenté de l'information ou des rapports sur vos dossiers à la haute direction soit au Portefeuille des SDF, au directeur régional ou à l'administration centrale du ministère de la Justice?	○	○	○	○	○	○	○

Procédure de déclaration défavorable

6. À quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant la Procédure de déclaration défavorable?

	Fortement en accord	En accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
a) Le processus est efficace pour informer la haute direction des dossiers importants.	○	○	○	○	○	○	○
b) Le processus est trop lourd.	○	○	○	○	○	○	○
c) Le processus définit clairement qui doit être informé/à qui il faut faire rapport.	○	○	○	○	○	○	○

	Fortement en accord	En accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
d) Le processus établit clairement quand il faut informer/faire rapport.	○	○	○	○	○	○	○
e) Le processus établit clairement ce qu’il faut inclure dans les documents d’information/rapports.	○	○	○	○	○	○	○
f) Le processus engendre des retards dans le traitement des dossiers.	○	○	○	○	○	○	○

Notes d’avertissement avancé

7. À quel point êtes-vous d’accord avec les énoncés suivants concernant les notes d’avertissement avancé?

	Fortement en accord	En accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
a) Le processus est efficace pour informer la haute direction des dossiers importants.	○	○	○	○	○	○	○
b) Le processus est trop lourd.	○	○	○	○	○	○	○
c) Le processus définit clairement qui doit être informé/à qui il faut faire rapport.	○	○	○	○	○	○	○
d) Le processus établit clairement quand il faut informer/faire rapport.	○	○	○	○	○	○	○
e) Le processus établit clairement ce qu’il faut inclure dans les documents d’information/rapports.	○	○	○	○	○	○	○
f) Le processus engendre des retards dans le traitement des dossiers.	○	○	○	○	○	○	○

Évaluation du travail du Portefeuille

8. Comment évalueriez-vous le travail du Portefeuille en règle générale dans les domaines suivants?

	Excellent	Supérieur à la moyenne	Moyen	Sous la moyenne	Médiocre	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
a) Répond en temps opportun aux demandes de services juridiques de l’ARC.	○	○	○	○	○	○	○
b) Respecte les échéances de l’ARC.	○	○	○	○	○	○	○
c) Respecte les échéances internes du ministère de la Justice.	○	○	○	○	○	○	○
d) Offre des services juridiques dans les deux langues officielles.	○	○	○	○	○	○	○

	Excellent	Supérieur à la moyenne	Moyen	Sous la moyenne	Médiocre	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
e) Fait appel à des groupes spécialisés du ministère de la Justice lorsque cela est de mise.	○	○	○	○	○	○	○
f) Fait appel à d'autres bureaux régionaux ou à l'administration centrale lorsque cela est de mise.	○	○	○	○	○	○	○
g) Fait appel aux Services juridiques de l'ARC.	○	○	○	○	○	○	○
h) Fait appel à l'ARC.	○	○	○	○	○	○	○
i) Fait appel à d'autres ministères et organismes susceptibles d'être touchés.	○	○	○	○	○	○	○
j) Utilise un langage uniforme pour transmettre l'information sur les risques juridiques de sorte que l'ARC puisse comparer les risques juridiques d'un dossier à l'autre.	○	○	○	○	○	○	○
k) Utilise une notation uniforme sur les risques juridiques entre les dossiers du Portefeuille.	○	○	○	○	○	○	○
l) Présente en temps opportun des évaluations des risques juridiques pour qu'on puisse en tenir compte dans le processus décisionnel.	○	○	○	○	○	○	○
m) Réévalue les risques juridiques lorsque la situation évolue et a une incidence sur le niveau des risques juridiques.	○	○	○	○	○	○	○

Outils et structures

9. Selon vous, à quel point les outils ou les structures du Portefeuille des SDF sont-ils utiles dans la gestion de votre travail?

	Très utile	Utile	Neutre	Pas très utile	Pas du tout utile	Aucune utilisation
a) Grille/matrice d'évaluation de la GRJ	○	○	○	○	○	○
b) Communication efficace des risques juridiques (outil Intranet)	○	○	○	○	○	○
c) Sentier fiscal (site Intranet)	○	○	○	○	○	○
d) Justipédia	○	○	○	○	○	○
e) Comités nationaux de coordination du Portefeuille des SDF	○	○	○	○	○	○

	Très utile	Utile	Neutre	Pas très utile	Pas du tout utile	Aucune utilisation
f) Examen structuré des mémoires/approbation des mémoires	○	○	○	○	○	○
g) Protocole de règlement des affaires devant la Cour canadienne de l'impôt	○	○	○	○	○	○
h) Directives sur la pratique	○	○	○	○	○	○
i) Possibilités de formation au Portefeuille des SDF	○	○	○	○	○	○
j) Processus d'attribution des dossiers	○	○	○	○	○	○

9a. Existe-t-il d'autres outils ou structures qui vous ont été utiles dans la gestion de votre travail?

Veuillez préciser : ☐

9b. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé la grille/matrice d'évaluation de la Gestion des risques juridiques? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

9c. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé la Communication efficace des risques juridiques (outil Intranet)? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

9d. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé le Sentier fiscal (site Intranet)? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

9e. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé Justipédia? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

9f. Pourquoi n'avez-vous pas encore fait appel aux comités nationaux de coordination du Portefeuille des SDF? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

9g. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé l'examen structuré des mémoires/l'approbation des mémoires? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

9h. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé le protocole de règlement des affaires devant la Cour canadienne de l'impôt? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

9i. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé les directives sur la pratique? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

9j. Pourquoi n'avez-vous pas encore eu recours à la formation offerte au Portefeuille des SDF? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

9k. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé le processus d'attribution des dossiers? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Pas au courant

☐ Aucune occasion de m'en servir au travail

☐ Difficultés à y accéder

☐ Ne sais pas comment m'en servir

☐ Autre (veuillez préciser) :_____

Groupes de travail de l'ARC

10. Participez-vous à des comités ou des groupes de travail de l'ARC?

○ Oui

○ Non

10a. Veuillez préciser les comités ou les groupes de travail de l'ARC auxquels vous participez.

10b. Selon vous, à quel point votre participation à ces groupes est-elle utile dans la gestion/l'exécution de votre travail?

○ Très utile

○ Utile

○ Neutre

○ Pas très utile

○ Pas du tout utile

Résultats

11. À quel point êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants? Le Portefeuille des SDF...

	Fortement en accord	En accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
a) adopte une approche cohérente aux questions juridiques.	○	○	○	○	○	○	○
b) est doté des structures qu'il faut pour prendre des décisions stratégiques relativement aux questions juridiques.	○	○	○	○	○	○	○
c) est doté des structures nécessaires pour gérer la demande en services juridiques.	○	○	○	○	○	○	○
d) présente au gouvernement du Canada et à l'ARC une approche pangouvernementale aux questions juridiques.	○	○	○	○	○	○	○
e) a contribué à améliorer la compréhension qu'a l'ARC des questions juridiques et de leurs incidences.	○	○	○	○	○	○	○

Règlement des différends

12. L'utilisation du règlement des différends (RD) comprend le règlement négocié des dossiers ainsi que d'autres processus de RD, comme la médiation et le règlement avant le procès. En ce qui concerne les dossiers que vous avez traités au cours des deux dernières années, à quelle fréquence un membre de l'équipe du contentieux ...

	Fréquemment (80 % à 100 % des dossiers)	**Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)**	**À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)**	**Rarement (1 % à 24 % des dossiers)**	**Jamais (0 %)**	**Je ne sais pas**	**Sans objet pour mon travail**
a) a envisagé utiliser les options du RD?	○	○	○	○	○	○	○
b) a utilisé une évaluation neutre pour essayer de régler un dossier?	○	○	○	○	○	○	○
c) a eu recours à la négociation pour essayer de régler un dossier?	○	○	○	○	○	○	○
d) a eu recours à la médiation volontaire pour essayer de régler un dossier?	○	○	○	○	○	○	○
e) a eu recours à la médiation ordonnée par un tribunal pour régler un dossier?	○	○	○	○	○	○	○

13. Selon vous, est-ce que les procédures de RD :

○ Sont utilisés de façon excessive (veuillez expliquer) : _____

○ Sont utilisés adéquatement

○ Sont sous-utilisés (veuillez expliquer, en indiquant les obstacles éventuels à l'utilisation du RD) : _____

○ Je ne sais pas

○ Sans objet pour mon travail

Protocole de règlement entre l'ARC et le ministère de la Justice

14. Selon vous, le protocole de règlement entre l'ARC et le ministère de la Justice a-t-il été efficace pour faciliter le règlement rapide des dossiers admissibles?

○ Très efficace

○ Efficace

○ Neutre

○ Pas très efficace

○ Inefficace

○ Sans objet pour mon travail

14a. Qu'est-ce que l'on pourrait faire pour améliorer l'efficacité du protocole de règlement entre l'ARC et le ministère de la Justice?

Formation juridique à l'intention des fonctionnaires de l'ARC

15. Avez-vous participé à des activités de formation sur des questions et des risques juridiques à l'intention des fonctionnaires de l'ARC? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Oui, dans le cadre de séances de formation encadrées

☐ Oui, de façon non encadrée en collaborant à des dossiers

☐ Non

☐ Sans objet pour mon travail

Niveau de compréhension des questions juridiques chez les fonctionnaires de l'ARC

16. Selon votre expérience au cours des deux dernières années, comment évalueriez-vous le niveau de compréhension des questions suivantes chez les fonctionnaires de l'ARC avec qui vous avez collaboré?

	Excellent	**Supérieur à la moyenne**	**Moyen**	**Sous la moyenne**	**Médiocre**	**Je ne sais pas**	**Sans objet pour mon travail**
a) Les questions juridiques les plus fréquentes à l'ARC	○	○	○	○	○	○	○
b) L'importance de cerner les risques juridiques	○	○	○	○	○	○	○
c) Les retombées potentielles des risques juridiques	○	○	○	○	○	○	○
d) Quand mobiliser le Portefeuille des SDF	○	○	○	○	○	○	○
e) Quand utiliser les options sur le règlement rapide des différends afin d'éviter de devoir mobiliser le Portefeuille des SDF	○	○	○	○	○	○	○
f) Comment gérer la demande de services juridiques en général	○	○	○	○	○	○	○

Gestion des risques juridiques

17. En ce qui concerne les dossiers que vous avez traités au cours des deux dernières années, à quelle fréquence l'ARC a-t-elle envisagé les conseils juridiques/risques juridiques...

	Fréquemment (80 % à 100 % des dossiers)	**Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)**	**À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)**	**Rarement (1 % à 24 % des dossiers)**	**Jamais (0 %)**	**Je ne sais pas**	**Sans objet pour mon travail**
a) pour prendre des mesures afin de prévenir, d'atténuer ou de gérer les risques juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
b) dans ses discussions avec le Portefeuille au sujet des stratégies à adopter pour les litiges?	○	○	○	○	○	○	○

Consultations et collaborations

18. En ce qui concerne les dossiers que vous avez traités au cours des deux dernières années (lorsque le protocole entre l'ARC et le ministère de la Justice ne s'appliquait pas), à quelle fréquence est-ce que vous ou un membre de l'équipe juridique avez…

	Fréquemment (80 % à 100 % des dossiers)	**Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)**	**À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)**	**Rarement (1 % à 24 % des dossiers)**	**Jamais (0 %)**	**Je ne sais pas**	**Sans objet pour mon travail**
a) consulté l'ARC pour comprendre la nature du problème juridique?	○	○	○	○	○	○	○
b) présenté régulièrement à l'ARC des mises à jour/rapports d'étape?	○	○	○	○	○	○	○
c) fait appel à l'ARC dans l'élaboration de stratégies et de positions juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
d) présenté des conseils ou formuler des recommandations au sujet d'options juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
e) consulté l'ARC au sujet des objectifs de ses politiques et/ou de ses programmes?	○	○	○	○	○	○	○
f) collaboré avec l'ARC pour cerner les risques juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
g) collaboré avec l'ARC pour discuter des incidences des risques juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
h) collaboré avec l'ARC pour discuter des options de gestion des risques juridiques?	○	○	○	○	○	○	○

	Fréquemment (80 % à 100 % des dossiers)	Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)	À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)	Rarement (1 % à 24 % des dossiers)	Jamais (0 %)	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
i) consulté des groupes spécialisés au ministère de la Justice?	○	○	○	○	○	○	○
j) consulté ou informé l'USJ de l'ARC?	○	○	○	○	○	○	○
k) consulté d'autres ministères et organismes susceptibles d'être touchés?	○	○	○	○	○	○	○
l) présenté de l'information ou des rapports sur vos dossiers à la haute direction soit au Portefeuille des SDF, au directeur régional ou à l'administration centrale du ministère de la Justice?	○	○	○	○	○	○	○

Évaluation du travail du Portefeuille

19. Comment évalueriez-vous le travail du Portefeuille en règle générale dans les domaines suivants?

	Excellent	Supérieur à la moyenne	Moyen	Sous la moyenne	Médiocre	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
a) Répond en temps opportun aux demandes de services juridiques de l'ARC.	○	○	○	○	○	○	○
b) Respecte les échéances de l'ARC.	○	○	○	○	○	○	○
c) Respecte les échéances internes du ministère de la Justice.	○	○	○	○	○	○	○
d) Offre des services juridiques dans les deux langues officielles.	○	○	○	○	○	○	○
e) Fait appel à des groupes spécialisés du ministère de la Justice lorsque cela est de mise.	○	○	○	○	○	○	○
f) Fait appel à d'autres bureaux régionaux ou à l'administration centrale lorsque cela est de mise.	○	○	○	○	○	○	○
g) Fait appel à l'USJ de l'ARC.	○	○	○	○	○	○	○
h) Fait appel à l'ARC.	○	○	○	○	○	○	○
i) Fait appel à d'autres ministères et organismes susceptibles d'être touchés.	○	○	○	○	○	○	○

	Excellent	Supérieur à la moyenne	Moyen	Sous la moyenne	Médiocre	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
j) Utilise un langage uniforme pour transmettre l'information sur les risques juridiques de sorte que l'ARC puisse comparer les risques juridiques d'un dossier à l'autre.	○	○	○	○	○	○	○
k) Utilise une notation uniforme sur les risques juridiques entre les dossiers du Portefeuille.	○	○	○	○	○	○	○
l) Présente en temps opportun des évaluations des risques juridiques pour qu'on puisse en tenir compte dans le processus décisionnel.	○	○	○	○	○	○	○
m) Réévalue les risques juridiques lorsque la situation évolue et a une incidence sur le niveau du risque juridique.	○	○	○	○	○	○	○

Outils et structures

20. Selon vous, à quel point les outils ou les structures du Portefeuille des SDF sont-ils utiles dans la gestion de votre travail?

	Très utile	Utile	Neutre	Pas très utile	Pas du tout utile	Aucune utilisation
a) Grille/matrice d'évaluation de la Gestion des risques juridiques	○	○	○	○	○	○
b) Communication efficace des risques juridiques (outil Intranet)	○	○	○	○	○	○
c) Sentier fiscal (site Intranet)	○	○	○	○	○	○
d) Justipédia	○	○	○	○	○	○
e) Comités nationaux de coordination du Portefeuille des SDF	○	○	○	○	○	○
f) Directives sur la pratique	○	○	○	○	○	○
g) Possibilités de formation au Portefeuille des SDF	○	○	○	○	○	○
h) Processus d'attribution des dossiers	○	○	○	○	○	○

20a. Existe-t-il d'autres outils ou structures qui vous ont été utiles dans la gestion de votre travail?

Veuillez préciser : [ ]

20b. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé la grille/matrice d'évaluation de la Gestion des risques juridiques? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

- ☐ Pas au courant
- ☐ Aucune occasion de m'en servir au travail
- ☐ Difficultés à y accéder
- ☐ Ne sais pas comment m'en servir
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

20c. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé la Communication efficace des risques juridiques (outil Intranet)? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

- ☐ Pas au courant
- ☐ Aucune occasion de m'en servir au travail
- ☐ Difficultés à y accéder
- ☐ Ne sais pas comment m'en servir
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

20d. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé le Sentier fiscal (site Intranet)? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

- ☐ Pas au courant
- ☐ Aucune occasion de m'en servir au travail
- ☐ Difficultés à y accéder
- ☐ Ne sais pas comment m'en servir
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

20e. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé Justipédia? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

- ☐ Pas au courant
- ☐ Aucune occasion de m'en servir au travail
- ☐ Difficultés à y accéder
- ☐ Ne sais pas comment m'en servir
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

20f. Pourquoi n'avez-vous pas encore fait appel aux comités nationaux de coordination du Portefeuille des SDF? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

- ☐ Pas au courant
- ☐ Aucune occasion de m'en servir au travail
- ☐ Difficultés à y accéder
- ☐ Ne sais pas comment m'en servir
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

20g. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé les directives sur la pratique? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

- ☐ Pas au courant
- ☐ Aucune occasion de m'en servir au travail
- ☐ Difficultés à y accéder
- ☐ Ne sais pas comment m'en servir
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

20h. Pourquoi n'avez-vous pas encore eu recours à la formation offerte au Portefeuille des SDF? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

- ☐ Pas au courant
- ☐ Aucune occasion de m'en servir au travail
- ☐ Difficultés à y accéder
- ☐ Ne sais pas comment m'en servir
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

20i. Pourquoi n'avez-vous pas encore utilisé le processus d'attribution des dossiers? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

- ☐ Pas au courant
- ☐ Aucune occasion de m'en servir au travail
- ☐ Difficultés à y accéder
- ☐ Ne sais pas comment m'en servir
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

Groupes de travail de l'ARC

21. Participez-vous à des comités ou des groupes de travail de l'ARC?

○ Oui

○ Non

Groupes de travail de l'ARC

21a. Veuillez préciser les comités ou les groupes de travail de l'ARC auxquels vous participez.

21b. Selon vous, à quel point votre participation à ces groupes est-elle utile dans la gestion/l'exécution de votre travail?

○ Très utile

○ Utile

○ Neutre

○ Pas très utile

○ Pas du tout utile

Résultats

22. Veuillez indiquer votre niveau de satisfaction au sujet des énoncés suivants. Le Portefeuille des SDF...

	Fortement en accord	**En accord**	**Neutre**	**En désaccord**	**Fortement en désaccord**	**Je ne sais pas**	**Sans objet pour mon travail**
a) adopte une approche cohérente aux questions juridiques.	○	○	○	○	○	○	○
b) est doté des structures qu'il faut pour prendre des décisions stratégiques relativement aux questions juridiques.	○	○	○	○	○	○	○
c) est doté des structures qu'il faut pour gérer la demande en services juridiques.	○	○	○	○	○	○	○
d) présente au gouvernement du Canada et à l'ARC une approche pangouvernementale aux questions juridiques.	○	○	○	○	○	○	○

	Fortement en accord	En accord	Neutre	En désaccord	Fortement en désaccord	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
e) a contribué à améliorer la compréhension qu'a l'ARC des questions juridiques et de leurs incidences.	○	○	○	○	○	○	○

Formation juridique à l'intention des fonctionnaires de l'ARC

23. Avez-vous participé à des activités de formation sur des questions et des risques juridiques à l'intention des fonctionnaires de l'ARC? (Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.)

☐ Oui, dans le cadre de séances de formation encadrées

☐ Oui, de façon non encadrée en collaborant à des dossiers

☐ Non

☐ Sans objet pour mon travail

Niveau de compréhension des questions juridiques chez les fonctionnaires de l'ARC

24. Selon votre expérience au cours des deux dernières années, comment évalueriez-vous le niveau de compréhension des questions suivantes chez les fonctionnaires de l'ARC avec qui vous avez collaboré?

	Excellent	Supérieur à la moyenne	Moyen	Sous la moyenne	Médiocre	Je ne sais pas	Sans objet pour mon travail
a) Les questions juridiques les plus fréquentes à l'ARC	○	○	○	○	○	○	○
b) L'importance de cerner les risques juridiques	○	○	○	○	○	○	○
c) Les retombées potentielles des risques juridiques	○	○	○	○	○	○	○
d) Quand mobiliser le Portefeuille des SDF	○	○	○	○	○	○	○
e) Quand utiliser les options sur le règlement rapide des différends afin d'éviter de devoir mobiliser le Portefeuille des SDF	○	○	○	○	○	○	○
f) Comment gérer la demande de services juridiques en général	○	○	○	○	○	○	○

Gestion des risques juridiques

25. En ce qui concerne les dossiers que vous avez traités au cours des deux dernières années, à quelle fréquence l'ARC a-t-elle envisagé les conseils juridiques/risques juridiques…

	Fréquemment (80 % à 100 % des dossiers)	**Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)**	**À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)**	**Rarement (1 % à 24 % des dossiers)**	**Jamais (0 %)**	**Je ne sais pas**	**Sans objet pour mon travail**
a) pour prendre des mesures afin de prévenir, d'atténuer ou de gérer les risques juridiques?	○	○	○	○	○	○	○
b) dans l'élaboration ou la mise en œuvre des politiques ou des programmes de l'ARC?	○	○	○	○	○	○	○

Gestion des dossiers du Portefeuille

26. En ce qui concerne les dossiers que vous avez traités au cours des deux dernières années, à quelle fréquence…

	Fréquemment (80 % à 100 % des dossiers)	**Régulièrement (50 % à 79 % des dossiers)**	**À l'occasion (25 % à 49 % des dossiers)**	**Rarement (1 % à 24 % des dossiers)**	**Jamais (0 %)**	**Je ne sais pas**	**Sans objet pour mon travail**
a) les dossiers ont-ils été menés en temps opportun sans retard déraisonnable de la part du Portefeuille?	○	○	○	○	○	○	○
b) les dossiers ont-ils été traités de façon rentable?	○	○	○	○	○	○	○
c)les dossiers ont-ils été attribués à un avocat au niveau approprié compte tenu du risque juridique/de la complexité du dossier?	○	○	○	○	○	○	○
d) les tâches ont-elles été attribuées adéquatement (niveau et expérience) au sein de l'équipe chargée de gérer le dossier?	○	○	○	○	○	○	○
e) des activités adéquates de mentorat et/ou de supervision ont-elles été ajoutées à la gestion de vos dossiers?	○	○	○	○	○	○	○

Facteurs contribuant à la prestation de services juridiques de haute qualité

27. Quels facteurs contribuent à la capacité du Portefeuille des SDF de fournir des services juridiques opportuns, de haute qualité et peu coûteux?

Facteurs entravant la prestation de services juridiques de haute qualité

28. Quels facteurs entravent la capacité du Portefeuille des SDF de fournir des services juridiques opportuns, de haute qualité et peu coûteux?

Suggestions pour améliorer les services

29. Avez-vous d’autres suggestions à formuler sur la façon d’améliorer les services juridiques fournis par le Portefeuille des SDF?

Examen des dossiers

Aperçu

1. Numéro de code du dossier : _____

2. Date d'ouverture du dossier : _____ (jj/mm/aa)
   Date de fermeture du dossier : _____(jj/mm/aa)

3. Avocat principal

   Unité organisationnelle : __1 Colombie-Britannique __2 Prairies __3 Ontario
   __4 Québec __5 Atlantique __6 RCN – droit fiscal

4. Type de dossier : __1 Contentieux __2 Consultatif

5. Nombre d'avocats sur le dossier : _____

6. Direction générale d'ARC : __01 Appels __02 Programmes de conformité __03 Services aux contribuables et de la gestion des créances
   __66 Autre (préciser) : _____

7. Décret d'ARC : _____

Les questions 8 et 9 sont destinées à des dossiers de contentieux uniquement.

8. L'ARC est __1 Demandeur __2 Défendeur __3 Appelant __4 Répondant pour un appel __8 Ne peut le dire

9. Échelon du système judiciaire :

   __01 Cour suprême du Canada __02 Cour d'appel fédérale __03 Cour fédérale
   __04 Cour canadienne de l'impôt __05 Cour d'appel provinciale __06 Cour supérieure provinciale/territoriale
   __07 Cour provinciale __66 Autre, veuillez préciser_____

10. Question de droit et brève description de la nature du dossier (c.-à-d. enjeu constitutionnel, afférent à un article particulier de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, etc.) sans briser le secret professionnel de l'avocat. Ne pas renvoyer à de l'information précise sur le contribuable.

    _____
    _____
    _____
    _____
    _____
    _____

Les questions 11 et 12 sont destinées aux dossiers de contentieux uniquement.

11. Quelle a été le résultat du dossier?

__01 Règlement
__02 Décision du tribunal sur le fond à la faveur du gouvernement
__03 Décision du tribunal sur le fond en faveur de l'autre partie
__04 Dossier rejeté sans décision sur le fond
__05 Dossier retiré
__06 Succès partiel
__66 Autre, veuillez préciser

_____
_____
_____
_____

12. Le cas a-t-il été porté en appel?

__1 Oui ▼
__0 Non
__7 Ne s'applique pas (impossible de faire appel de la décision - p. ex., dossier de la Cour suprême)
__8 Pas encore de décision au sujet de l'appel/impossible de déterminer

Dans l'affirmative, n'oubliez pas de remplir la section Appel.

La question 13 est destinée aux dossiers de consultation uniquement.

13. Quel a été le résultat du dossier? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

__01 On a donné des conseils juridiques
__02 Le client a tenu compte du conseil donné
__03 Le client n'a pas tenu compte du conseil donné
__04 N'est pas clair d'après les dossiers

Information sur iCase (dans la mesure de la disponibilité)

14. Incidences éventuelles sur les clients :

__01 Affecte l'administration de la justice/la confiance du public
__02 Affecte les relations, les traités ou les ententes à l'échelle fédérale, provinciale ou internationale
__03 Questions de droit ou événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux, ou toucher les ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues
__04 Limites de la compétence fédérale
__05 Effet important sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement
__06 Effet important sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès aux renseignements et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité
__07 Effet important sur les lois/ règlements du client ou du gouvernement
__08 Effet important sur les programmes/politiques/initiatives du client ou du gouvernement
__09 Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis
__10 Effet important sur la Charte ou la Constitution
__11 Question d'intérêt national
__77 Sans objet
__88 Évaluation impossible

15. Niveau de risque (1-9) : _____

15b. Niveau de risque antérieur (si disponible dans iCase) _____

16. Complexité :

__1 Faible __2 Moyenne __3 Élevée __4 Méga __7 Sans objet

17. Quel était le niveau hiérarchique de l'avocat principal? :

__1 LA0 __2 LA1 __3 LA2A __4 LA2B __5 LA3A __6 LA3B __7 LA3C __8 Ne peut le dire

Dossiers de responsabilité éventuelle seulement

18. Montant réclamé ($) : _____ __7 Sans objet __8 Évaluation impossible

19. Possibilité d'un règlement :

__1 Faible __2 Moyenne __3 Élevée __7 Sans objet __8 Évaluation impossible

20. Estimation du règlement ($) : _____ à _____

__7 Sans objet __8 Évaluation impossible

21. Montant en jeu ($) : _____ __7 Sans objet __8 Évaluation impossible

22. Gain éventuel ($) : _____ __7 Sans objet __8 Évaluation impossible

À remplir par la Section de la gestion des activités (Q23-25)

23. Combien d'heures l'avocat a-t-il consacrées à ce dossier? _____ heures

24. Indiquez le nombre d'avocats supplémentaires affectés à ce dossier par niveau de hiérarchie et le nombre d'heures consacrées à ce dossier :

__1 LA0 _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

__2 LA1 _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

__3 LA2A _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

__4 LA2B _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

__5 LA3A _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

__6 LA3B _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

__7 LA3C _____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

25. Indiquez le nombre d'employés parajudiciaires sur le dossier et le nombre d'heures consacrées par chacun d'eux à ce dossier :

_____ Heures pour 1 : _____; 2 : _____; 3 : _____; 4 : _____; 5 : _____

Renseignements contenus dans le dossier [Veuillez répondre aux questions suivantes en fonction des documents contenus dans le dossier]

26. Le Portefeuille des SDF a-t-il raté des délais imposés par le client? __1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

27. (Si oui à la Q26) Combien de fois et pour quelle(s) raison(s) (une explication pour le client est-elle disponible dans le dossier)?

_____
_____
_____
_____

28. (Dossiers de contentieux uniquement) Le Portefeuille des SDF a-t-il raté des échéances judiciaires? __1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

29. (Si oui à Q28) Combien de fois? _____

30. (Si oui à la Q28) Des procédures judiciaires supplémentaires ont-elles été nécessaires (p. ex., motions)? __1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

31. Combien de fois approximativement le Portefeuille des SDF a-t-il consulté l'ARC? Les consultations peuvent comporter un point oral ou écrit ou des discussions orales ou écrites quant aux stratégies, options, approches possibles du dossier (veuillez cocher le choix le plus approprié) :

    __1 Hebdomadaire __2 Bimensuelle __3 Mensuelle __3 Moins d'une fois par mois __4 Seulement à des moments critiques du dossier

    __7 Sans objet, dossier traité par règlement rapide **(Allez à la Q34)** __8 Évaluation impossible

32. Y a-t-il de la documentation au dossier qui indique sur quoi l'ARC a été consultée? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent). (Si rien ne s'applique, passez à la Q34.)

    __01 Détermination et évaluation des risques juridiques __02 Options pour gérer les risques juridiques __03 Élaboration de stratégies et de positions juridiques

    __04 Pour discuter des répercussions des risques juridiques __05 Pour discuter d'un règlement éventuel (y compris le règlement rapide) __66 Autre_____

    _____

    _____

    __08 Évaluation impossible

33. (Si vous avez désigné des catégories énumérées dans Q23) Quels éléments probants figuraient au dossier?

    _____

    _____

    _____

34. Combien de fois le Portefeuille des SDF a-t-il répondu à des demandes documentées des clients?

    __1 Toujours (100-90 %) __2 Habituellement (90-60 %) __3 Environ la moitié du temps (40-60 %) __4 Rarement (40-10 %) __5 Jamais (moins de 10 %) __8 Évaluation impossible

35. En moyenne, combien de temps après la réception des demandes documentées des clients le Portefeuille des SDF a-t-il répondu?

    __1 2à 3 jours __2 4 à 10 jours __3 11 à 20 jours __4 21 à 30 jours __5 Plus de 30 jours

36. Le dossier a-t-il été porté à l'attention d'un des comités de l'ARC? __1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

37. (Si oui à Q36) Quels comités? __01 Comités régionaux des risques __02 Comités tripartites des risques

    __66 Autre _____

38. Le dossier a-t-il été porté à l'attention d'autres responsables/structures du ministère de la Justice?

    __1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

39. (Si oui à Q38) Lesquels? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent.)

    __01 Ministre/sous-ministre __02 Comités de coordination nationaux __03 Comités de contentieux régionaux

    __04 SPGA Portefeuille des SDF __05 Directeur régional __06 Comités de contentieux nationaux

__07 Chef d'équipe __66 Autre _____

40. Y a-t-il des documents probants au dossier que le Portefeuille des SDF a tenu compte de la politique et des objectifs de programme de l'ARC lorsqu'il a élaboré une stratégie juridique?

__1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

41. (Si oui à Q40) Quelle preuve y a-t-il au dossier?

_____

_____

_____

42. L'avocat principal a-t-il travaillé avec d'autres unités des Services du droit fiscal au sein du ministère de la Justice?

__1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

43. (Si oui à Q42) Lesquelles? _____

44. De quelle façon les unités ont-elles participé? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) :

__01 Ont fait office de co-avocat sur le dossier
__02 Ont fait office d'avocat plaidant
__03 Ont déterminé et évalué les risques juridiques
__04 Ont géré les risques juridiques
__05 Ont déterminé les éventuelles options juridiques
__06 Ont déterminé les stratégies de contentieux
__07 Ont fait des recherches sur les questions de droit et de conseils juridiques
__66 Autre _____
__08 Évaluation impossible

45. L'avocat a-t-il consulté des sections spécialisées au sein du ministère de la Justice? __1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

46. (Si oui à Q45) Lesquelles : _____

47. Sur quels sujets les sections spécialisées ont-elles été consultées? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) :

__01 Déterminer et évaluer les risques juridiques éventuelles
__02 Gestion des risques juridiques
__03 Options juridiques
__04 Stratégies de contentieux éventuelles
__05 Questions de droit
__66 Autre

48. D'autres ministères et organismes pouvant être affectés ont-ils été consultés? __1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

49. (Si oui à Q48) Sur quels sujets ont-ils été consultés? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent) :

__01 Identifier et évaluer les risques juridiques
__02 Gérer les risques juridiques
__03 Éventuelles options juridiques
__04 Éventuelles stratégies de contentieux
__05 Questions de droit
__66 Autre
__08 Évaluation impossible

Les questions 50 à 53 sont destinées aux dossiers de contentieux uniquement.

50. À quelle étape les solutions en matière de règlement des différends ont-elles été envisagées? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

__00 Le règlement des différends n'a pas été envisagé (PASSEZ À Q55)
__01 Après les plaidoiries
__02 Après la production des documents
__03 Après la divulgation
__04 Juste avant le procès ou l'audience
__66 Autre (veuillez préciser) _____
__88 Ne sait pas/ne peut le dire

51. À quelle étape les options en matière de règlement des différends ont-elles été utilisées?

__01 Après les plaidoiries __02 Après la production des documents __03 Après la divulgation __04 Juste avant le procès ou l'audience

__66 Autre (veuillez préciser) _____ __88 Ne sait pas/ne peut le dire

52. Quelle option en matière de règlement des différends a-t-on utilisée?

__01 Négociation __02 Médiation volontaire __03 Médiation ordonnée par le tribunal __04 Évaluation objective

__66 Autre (veuillez préciser) _____ __88 Ne sait pas/ne peut le dire

_____

53. (Dossiers de consultation uniquement) Y a-t-il dans les dossiers des documents prouvant que l'ARC a tenu compte des conseils juridiques du Portefeuille des SDF lors de l'élaboration de programmes et de politiques?

__1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

54. (Si oui à Q53) Quelle preuve y a-t-il aux dossiers?

_____

_____

_____

55. Y a-t-il une preuve documentée dans le dossier que l'ARC a pris en compte les conseils juridiques du Portefeuille des SDF pour prévenir, atténuer ou gérer les risques juridiques?

__1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

56. (Si oui à Q55) Quelle preuve y a-t-il aux dossiers?

_____

_____

_____

57. Le dossier comporte-t-il des documents qui révèlent l'utilisation ou la préparation de l'un ou l'autre des éléments suivants?

__01 Document d'évaluation des risques (p. ex., lettre/note de service au client au sujet de la probabilité du succès et des incidences pour le client)

__02 Plan d'urgence

__03 Plan de communication (devrait faire partie du plan d'urgence, mais vérifier que c'est bien le cas)

__04 Notes d'information

__05 Documents sur les rôles et responsabilités de la Boîte à outils des: actions civiles ou d'un document semblable (p. ex., pour la stratégie de contentieux, le règlement des différends, l'évaluation des risques, la stratégie de communication, la planification d'urgence, etc.)

__06 Notes d'avertissement avancé

__07 Documentation sur l'examen structuré des faits/approbation des faits

__08 Processus de règlement des cas devant la Cour canadienne de l'impôt

__09 Directives sur les pratiques

58. Le dossier était-il inclus dans ce qui suit?

__01 Rapports des prévisions __02 Rapport Top 100 __03 Écran radar __04 Bulletin d'analyse

__05 Discussion du Groupe de pratique du ministère de la Justice

Évaluation des risques [à partir du dossier ou à partir des champs de texte de iCase (contexte, incidence et statut)]

59. Quels sont les risques juridiques qui ont été cernés? Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent. Ne cochez que les réponses pour lesquelles de la documentation précise les risques (dans iCase ou dans le dossier); n'essayez pas d'interpréter les renseignements (p. ex., l'avocat mentionne des faits problématiques dans les notes du dossier; le chercheur ne devrait pas décider de son propre chef que les faits sont problématiques). Vous n'avez pas à entrer les risques qui sont déjà donnés dans les incidences potentielles pour le client dans iCase (voir la question 14). Vous devez inclure les autres risques qui pourraient être cernés dans les sections du contexte, des incidences et du statut de iCase, ainsi que les risques cernés dans les dossiers papier.

__01 Nouvelle question de droit
__02 Question liée à la constitution ou à la Charte
__03 Question liée à la disponibilité de la preuve
__04 Question liée à la disponibilité des déposants/témoins
__05 Faits problématiques pour appuyer la demande/défense
__06 Jurisprudence défavorable
__07 Intérêt important des médias
__07 Possibilité de mener à la fermeture ou à l'élimination d'un programme
__08 Recours collectif
__08 Ministres du Cabinet ou autres personnalités connues impliqués
__09 Question de droit jugée controversée
__10 Le dossier concerne la sécurité nationale
__66 Autre, veuillez préciser_____
__88 Ne peut le dire
_____

60. Le dossier comporte-t-il une discussion/une indication du niveau de risque?

__1 Oui __0 Non **(PASSEZ À Q69)**

61. Quel est le niveau de risque **initial (ou unique)** (de 1 à 9)? _____ __88 Ne peut le dire

62. Date de l'évaluation des risques **initiale (ou unique)** : _____(jj/mm/aa) __88 Ne peut le dire

63. (Contentieux seulement) À quelle étape du dossier est-ce que l'évaluation des risques initiale (ou unique) a été menée?

__01 Après les plaidoiries __02 Après la divulgation __03 Avant la date prévue du procès __04 Après la décision
__05 Après le dépôt de l'appel
__66 Autre, veuillez préciser_____ __88 Ne peut le dire

64. Les risques ont-ils été **réévalués**?

__1 Oui __0 Non **(PASSEZ À Q67)** __8 Impossible de déterminer **(PASSEZ À Q67)**

65. (Contentieux seulement) À quelle étape du dossier le risque a-t-il été réévalué?

__01 Après les plaidoiries __02 Après la divulgation __03 Avant la date prévue du procès __04 Après la décision
__05 Après le dépôt de l'appel
__66 Autre, veuillez préciser_____ __88 Ne peut le dire

66. Si le dossier a été **réévalué** et qu'il a obtenu un niveau de risque plus élevé, est-ce que les éléments suivants sont survenus après la réévaluation?

__01 Nombre accru d'avocats au dossier
__02 Affectation d'un avocat-conseil au dossier
__03 Examen des processus de règlement des différends
__04 Utilisation des processus de règlement des différends
__05 Consultations accrues
__06 Nombre de rapports accru

__66 Autre, veuillez préciser_____ __88 Ne peut le dire

67. Quel langage a été utilisé pour décrire le niveau de risques juridiques aux clients? Veuillez donner des exemples mot pour mot qui révèlent la palette des formulations utilisées.

_____
_____
_____
_____

68. Était-ce cohérent? __1 Oui __0 Non __8 Évaluation impossible

Pour tous les dossiers pour lesquels Q12 était oui (a été porté en appel)
Information iCase (du dossier d'appel)

69. Incidences éventuelles pour le client :

__01 Affecte l'administration de la justice/la confiance du public

__02 Affecte les relations, les traités ou les ententes à l'échelle fédérale, provinciale ou internationale

__03 Questions de droit et événements qui pourraient être controversés, attirer une attention importante des médias nationaux ou toucher des ministres du Cabinet ou des personnalités publiques connues

__04 Limites de la compétence fédérale

__05 Effet important sur les ressources fiscales du client ou du gouvernement

__06 Effet important sur les questions concernant les droits de la personne, le personnel, l'accès aux renseignements et la protection des renseignements personnels, l'égalité entre les sexes ou la diversité

__07 Effet important sur les lois/ règlements du client ou du gouvernement

__08 Effet important sur les programmes/politiques/ initiatives du client ou du gouvernement

__09 Effet important sur les relations avec les peuples autochtones, les Métis

__10 Effet important sur la Charte ou la Constitution

__11 Question d'intérêt national

__77 Sans objet

__88 Évaluation impossible

70. Niveau de risque (1-9) : _____ 70b. Niveau de risque antérieur (si disponible dans iCase) _____

71. Complexité :

__1 Faible __2 Moyenne __3 Élevée __4 Méga __7 Sans objet

Dossier de responsabilité éventuelle seulement

72. Montant réclamé ($) : _____ __7 Sans objet __8 Évaluation impossible

73. Possibilité de règlement :

__1 Faible __2 Moyenne __3 Élevée __7 Sans objet __8 Évaluation impossible

74. Estimation du règlement ($) : _____ à _____

__7 Sans objet __8 Évaluation impossible

75. Montant en jeu ($) : _____ __7 Sans objet __8 Évaluation impossible

76. Gain éventuel ($) : _____ __7 Sans objet __8 Évaluation impossible