



BUREAUX DE PORTEFEUILLE

Décembre 2010

Direction de la vérification interne

TABLE DES MATIÈRES

ÉNONCÉ D'ASSURANCE	i
RÉSUMÉ	iii
1. INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectifs et portée de la vérification.....	3
2. OBSERVATIONS GÉNÉRALES - CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION	5
2.1 Planification d'activités	5
2.2 Organisation.....	9
2.3 Gestion	11
2.4 Direction et communication.....	12
3. OBSERVATIONS - GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES	15
3.1 Planification des ressources humaines.....	15
3.2 Quantité et composition des ressources	16
3.3 Formation et perfectionnement	18
3.4 Planification financière	18
3.5 Suivi du rendement financier	19
3.6 Gestion du matériel.....	20
4. OBSERVATIONS GÉNÉRALES - SYSTÈMES D'INFORMATION	23
4.1 Soutien à la prise de décisions et à la reddition de comptes	23
4.2 Soutien reçu de la DGI.....	23
4.3 Sécurité des renseignements	24
5. OBSERVATIONS GÉNÉRALES - CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET AUX POLITIQUES CONNEXES	25
6. OBSERVATIONS GÉNÉRALES - INTERACTIONS AVEC D'AUTRES SECTEURS DU MJ ET LES BUREAUX RÉGIONAUX	27
6.1 Secteur du droit public	27
6.2 Secteur de la gestion	28
6.3 Bureaux régionaux	29

7. OBSERVATIONS - DROIT DES AFFAIRES ET DROIT RÉGLEMENTAIRE.....	31
7.1 Direction et communication.....	31
7.2 Administration des ressources financières.....	34
7.3 Gestion de l'information.....	35
7.4 Interactions avec la Direction du contentieux.....	36
8. OBSERVATIONS - PORTEFEUILLE DES ORGANISMES CENTRAUX.....	37
8.1 Direction et communication.....	37
8.2 Conformité aux lois principales et aux politiques connexes.....	39
8.3 Gestion de l'information.....	40
8.4 Interactions avec la Direction du contentieux.....	41
9. OBSERVATIONS - SÉCURITÉ PUBLIQUE, DÉFENSE ET IMMIGRATION	43
9.1 Direction et communication.....	43
9.2 Gestion de l'information.....	44
9.3 Interactions avec la Direction du contentieux.....	46
10. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	49
ANNEXE A - MÉTHODE DE VÉRIFICATION	53

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne des bureaux du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire, du Portefeuille des organismes centraux, et du Portefeuille de la Sécurité publique, de la défense et de l'immigration. L'objectif général de la vérification était d'examiner et d'évaluer le cadre au sein duquel les services sont fournis par les bureaux de portefeuille et de recommander des améliorations.

La vérification interne a été effectuée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et des *Standards for the Professional Practices of Internal Auditing* de l'Institute of Internal Auditors.¹

L'équipe de vérification a évalué le cadre de contrôle de gestion par rapport aux critères fondés sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT, à la *Recommandation sur le contrôle* émise par le Conseil sur les critères de contrôle (CCC) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et aux guides de vérification du SCT.

Selon notre jugement professionnel, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été appliquées et des éléments de preuve ont été rassemblés pour appuyer l'exactitude des conclusions obtenues et présentées dans le présent rapport. Les conclusions étaient fondées sur la comparaison des situations observées au moment de la vérification, par rapport aux critères de vérification. Il convient de signaler que les conclusions ne s'appliquent qu'aux domaines examinés.

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

RÉSUMÉ

Une proportion considérable des avocats du ministère de la Justice est affectée à l'un des 40 services juridiques ministériels (SJM). Ces SJM fournissent des avis juridiques à des organismes clients afin de faciliter leurs activités et de veiller à ce que la conduite de leurs affaires soit conforme à la loi. Sur le plan organisationnel, chaque SJM fait partie de l'un des cinq bureaux de portefeuille du ministère de la Justice. La vérification misait sur les pratiques de gestion de trois bureaux de portefeuille au sein du ministère : droit des affaires et droit réglementaire (DADR), organismes centraux, et sécurité publique, défense et immigration (SPDI).

Les étapes de la vérification qui portaient sur la planification et l'examen sur place ont été réalisées entre novembre 2009 et avril 2010.

Cadre de gestion

Les trois bureaux de portefeuille visés par la vérification avaient un cadre de contrôle bien établi. Chaque bureau de portefeuille élabore un plan d'activités intégré annuel en deux volets qui correspond aux exigences du Secteur de la gestion. Le plan d'activités établit les priorités, les risques potentiels, les stratégies d'atténuation planifiées pour les risques dégagés, les indicateurs de rendement et les ressources requises. Les orientations et les priorités stratégiques planifiées pour chaque portefeuille sont alignées sur les priorités du gouvernement, du ministère et des clients. Des initiatives précises sont énoncées pour chacune des priorités documentées dans le plan.

Le rendement par rapport aux indicateurs de rendement clés – les perceptions du client pour ce qui est de l'utilité, de la réactivité et de la rapidité d'exécution des services juridiques fournis – est suivi à l'aide d'enquêtes sur la satisfaction des clients de tous les SJM d'un portefeuille sur une période de trois ans. Les enquêtes sont menées par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement (GPSR) du Secteur de la gestion.

La taille des trois bureaux de portefeuille examinés variait, comptant de 7 à 19 SJM, en plus de deux secrétariats et d'une section planifiée additionnelle. Afin de fournir l'orientation de la

direction nécessaire du bureau de portefeuille, les bureaux les plus gros sont appuyés par un ou deux sous-ministres adjoints (SMA), ou sous-procureurs généraux adjoints (SPGA)². Tous les bureaux de portefeuille comptent au moins deux autres avocats qui donnent des avis sur des questions de droit, et un bureau opérationnel où travaillent de deux à cinq personnes. Tous les chefs de portefeuille, leurs délégués et les 18 chefs de SJM³ interrogés étaient satisfaits de l'étendue actuelle des responsabilités.

Chaque bureau de portefeuille examiné utilise un éventail de mécanismes visant à renforcer les liens avec ses SJM et les bureaux régionaux. Voici certains de ces mécanismes : communications par courriel (donner des directives, des conseils et d'autres renseignements), réunions ou conférences téléphoniques régulières entre le SMA/SPGA et les chefs de SJM et les directeurs régionaux, réunions bilatérales mensuelles entre le SMA/SPGA et les chefs de SJM, et réunions annuelles.

Ressources humaines, financières et matérielles

Chacun des trois bureaux de portefeuille examinés prépare un plan de ressources humaines comme la Section 2 du cycle de planification intégrée des activités du ministère. Tous les plans examinés ont été préparés conformément aux exigences du Secteur de la gestion. De plus, toutes les priorités en matière de ressources humaines dégagées correspondaient aux priorités d'affaires et de gestion des bureaux de portefeuille.

Des plans sont en cours d'élaboration afin d'aborder le problème des ressources insuffisantes dans les bureaux opérationnels de portefeuille selon les résultats d'une étude pluriannuelle, connue sous le nom de Projet de l'empreinte. Le but du projet était « d'élaborer et de confirmer une structure en ce qui concerne la gestion et l'exploitation des fonctions dont la responsabilité incombe au Secteur de la gestion⁴, qu'elles soient remplies par les employés du Secteur de la gestion ou d'autres personnes travaillant sous l'autorité fonctionnelle du Secteur ». En réaction aux conclusions du Projet de l'empreinte, les trois bureaux de portefeuille examinés ont produit des plans sur trois ans afin d'accroître la taille de leurs bureaux d'activités.

² Le second poste de SMA délégué au sein du Portefeuille du DADR n'existe plus depuis le 9 août 2010.

³ Différents titres sont utilisés dans les SJM pour décrire le poste occupé par la personne responsable du rendement global des SJM. Le terme « chef des SJM » a été utilisé dans l'ensemble du présent rapport pour décrire le poste de la personne à qui incombe cette responsabilité. Le « chef des SJM » peut porter le titre officiel d'avocat général principal, d'avocat général, de directeur exécutif, de directeur ou de conseiller juridique.

⁴ À la suite de la réalisation du Projet de l'« empreinte », on a créé la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) qui relève directement du sous-ministre. Au moment où le Projet de l'« empreinte » a été mis en oeuvre, la fonction des finances relevait du Secteur de la gestion.

Des mesures appropriées sont prises pour garantir que l'on offre de la formation et des possibilités de perfectionnement aux employés des trois bureaux de portefeuille et aux avocats au sein de leurs SJM. On envoie régulièrement, aux chefs de SJM et à leurs adjoints administratifs, des invitations et des avis par courriel concernant les occasions de formation dans les ministères/portefeuilles. Chaque bureau de portefeuille supervise l'utilisation des fonds de formation par les SJM et on envoie des rappels aux chefs de SJM si les fonds ne sont pas utilisés.

Les trois portefeuilles sont financés par une combinaison des services votés du Ministère et des coûts recouverts auprès des clients des SJM. On nous a indiqué que les ministères clients des SJM acceptent généralement de financer l'élément du recouvrement des coûts. Cependant, il existe toujours un risque que les fonds nécessaires ne se concrétisent pas.

Les trois bureaux de portefeuille examinés assurent le suivi de leur rendement financier de façon régulière. Chaque mois (excepté juillet et août), chaque bureau de portefeuille prépare un rapport sur la situation financière (RSF) qui illustre l'écart par rapport au plan financier. Le cas échéant, on prend des mesures selon les renseignements.

La sécurité matérielle des bureaux de portefeuille est satisfaisante. L'accès à chaque bureau de portefeuille est restreint; les dossiers actifs sont conservés dans les bureaux des employés ou dans la salle des archives des bureaux de portefeuille, les deux étant verrouillés de nuit, et il existe des armoires à haute sécurité destinées aux dossiers confidentiels ou secrets.

Les trois bureaux de portefeuille n'utilisent pas le système BassetPro du Ministère pour gérer leurs principaux biens matériels. En 2007, une vérification de la gestion du matériel a permis de conclure que le système BassetPro n'avait pas la rigueur nécessaire pour garantir à la direction que l'information sur l'inventaire et les biens est précise. On nous a indiqué que la Direction de la gestion des marchés et du matériel (DGMM) avait envisagé l'acquisition d'un module de gestion des biens pour le système financier, mais que le financement nécessaire n'était pas approuvé. Nous avons examiné les listes de biens dressées par les bureaux de portefeuille. Sauf pour quelques exceptions, ces listes étaient à jour et complètes dans leur cadre d'application.

Systemes d'information

L'information des systèmes ministériels est utilisée pour assurer le suivi du rendement des bureaux de portefeuille et appuyer la reddition de comptes. On examine de façon régulière les rapports financiers, les niveaux de ressources indiqués par le Système de gestion des salaires (SGS), et l'utilisation du personnel du Ministère au sein des SJM à partir de rapports iCase. On prend des mesures selon les renseignements.

Les trois bureaux de portefeuille déclarent recevoir un soutien satisfaisant de la part de la Direction de la gestion de l'information, principalement par l'entremise du bureau d'aide.

Les trois bureaux de portefeuille ont des mécanismes de contrôle satisfaisants pour protéger la sécurité des renseignements électroniques. L'accès aux systèmes du Ministère est géré physiquement et logiquement. L'accès aux systèmes pour les nouveaux employés dépend du niveau de l'habilitation de sécurité de l'employé et des tâches requises par son poste. Lorsque des employés quittent leur emploi au sein d'un bureau de portefeuille, des procédures sont en place afin de s'assurer que leur accès au système est révoqué.

Conformité aux lois principales et aux politiques connexes

Il y a conformité aux exigences de la *Loi sur les langues officielles* et de la Politique sur les marchés.

Interactions avec d'autres secteurs et bureaux régionaux du MJ

Les interactions des bureaux de portefeuille avec le Secteur du droit public sont satisfaisantes, mais certaines préoccupations existent en ce qui a trait aux répercussions des pratiques de recouvrement des coûts du Ministère sur les consultations avec le Secteur. Après l'introduction du recouvrement des coûts, il y a eu une baisse du nombre de demandes d'avis spécialisés des SJM et des changements dans les types de demandes de services juridiques. On nous a indiqué que les avocats des SJM sont maintenant plus susceptibles de faire, d'une façon générale, l'analyse juridique eux-mêmes et de demander ensuite aux avocats du Secteur du droit public d'examiner leur analyse, ou de demander de brèves consultations téléphoniques pour lesquelles ils ne veulent pas être facturés.

Les interactions des bureaux de portefeuille avec le Secteur de la gestion varient selon la taille du bureau opérationnel du portefeuille. Le bureau du Portefeuille des organismes centraux, qui est le plus petit des trois bureaux de portefeuille, a exprimé certaines préoccupations à l'égard du nombre d'exigences d'élaboration de rapports auxquelles il doit satisfaire et de sa capacité à le faire. Il faut souligner qu'il y a un roulement de personnel important dans ce bureau opérationnel. La Direction générale de l'administration du Secteur de la gestion a aussi exprimé des préoccupations en ce qui a trait à la priorité accordée par les bureaux de portefeuille aux fonctions des services administratifs (p. ex. : sûreté, sécurité, dispositions). De plus, les Services à la clientèle et les opérations de la Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel ont souligné qu'il n'y avait pas de point de contact commun pour les portefeuilles comptant un grand nombre de SJM et qu'ils préféreraient faire affaire avec un

gestionnaire des opérations au niveau du portefeuille plutôt qu'avec les SJM individuellement. En augmentant les ressources au sein de leurs bureaux opérationnels, les bureaux de portefeuille devraient être en mesure de mieux fournir tous les points de mire requis pour interagir avec les directions du Secteur de la gestion et aborder les fonctions de services administratifs auxquelles on pourrait ne pas accorder une priorité assez élevée.

Les interactions des bureaux de portefeuille avec les bureaux régionaux sont satisfaisantes. Elles surviennent régulièrement sur des dossiers juridiques importants au moyen de courriels, de conférences téléphoniques, de rencontres personnelles périodiques, et, le cas échéant, de discussions ponctuelles. On a décrit les interactions comme étant efficaces.

Bureau du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire

La plupart des chefs de SJM interrogés ont indiqué qu'il serait utile d'obtenir davantage de soutien du bureau du Portefeuille du DADR à l'égard des défis administratifs courants et des enjeux horizontaux non liés à des questions de droit. Le niveau d'expertise au sein des bureaux administratifs des SJM varie. Certains SJM plus volumineux disposent de gestionnaires de bureau chevronnés à temps plein dont les subordonnés possèdent une expertise considérable. Les SJM de moindre taille disposent généralement de moins d'employés de soutien. Le bureau opérationnel du portefeuille a indiqué qu'il serait difficile de déterminer le niveau approprié de services pour ces SJM. Selon l'expérience de l'équipe de vérification, le bureau opérationnel du Portefeuille du DADR a la possibilité de jouer un rôle de leadership proactif afin de cibler les problèmes de gestion et d'aider les SJM à les aborder, et de répondre aux exigences administratives courantes. On a formulé une recommandation à cet effet.

On nous a indiqué que le bureau du Portefeuille du DADR communique les pratiques exemplaires dans le cadre de ses interactions courantes avec les SJM et les régions. Nous avons conclu que les opinions sont partagées à savoir si ces méthodes de communication étaient satisfaisantes. On a formulé une recommandation afin de garantir que les pratiques exemplaires recommandées soient clairement communiquées.

La vérification d'un échantillon d'opérations financières a permis de relever une occurrence où le bureau opérationnel avait été facturé deux fois pour une demande de remboursement de frais de voyages de 6 741 \$. On a formulé une recommandation afin que le bureau de Portefeuille du DADR établisse une procédure afin de s'assurer qu'on fait concorder les factures du service des voyages avec leur relevé de voyage de façon régulière.

Les pratiques en matière de gestion des renseignements et des dossiers des bureaux du Portefeuille du DADR sont satisfaisantes et ses procédures ont été documentées.

Les gestionnaires du bureau du Portefeuille du DADR et de la Direction du contentieux ont indiqué que la relation entre les deux unités est satisfaisante. Ils ont reconnu le défi continu que constitue le fait de s'assurer que les dossiers à incidence majeure sont identifiés correctement. On nous a mentionné que l'approche en ce qui concerne la gestion des litiges et l'échange d'information sur les dossiers de litige est appropriée.

Bureau du Portefeuille des organismes centraux

Le bureau du Portefeuille des organismes centraux a élaboré des procédures administratives qui comprennent un nombre considérable de références vers des sites Internet ou les noms et les numéros de téléphone de personnes-ressources. Pour qu'un tel document demeure utile, il doit être tenu à jour. Cependant, cette responsabilité n'a pas été attribuée. On a recommandé que la responsabilité bien définie de tenir à jour le manuel des procédures administratives du bureau de portefeuille soit attribuée.

Les chefs des SJM de moindre taille au sein du Portefeuille des organismes centraux voudraient qu'on les appuie davantage pour ce qui est des questions de gestion des finances en particulier. Le roulement de personnel considérable au sein du bureau de portefeuille a empêché que cela ne se produise. En raison du Projet de l'empreinte, le nombre d'employés au sein du bureau opérationnel du Portefeuille des organismes centraux augmentera. Avec davantage d'employés, le Portefeuille des organismes centraux sera mieux positionné pour diriger et appuyer les SJM.

On a examiné un échantillon de 25 opérations de 2008-2009 et de 2009-2010 pour déterminer la conformité du bureau du Portefeuille des organismes centraux à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Dans le cas des factures examinées de 2008-2009, certaines factures ne certifiaient pas que les biens avaient été reçus ou que les services avaient été fournis, ou la certification avait été exécutée de façon incohérente. En 2009-2010, on a mis en œuvre des mécanismes de contrôle améliorés et on n'a relevé aucune erreur dans l'échantillon.

Le manuel des procédures administratives du bureau du Portefeuille des organismes centraux ne présente pas de directives sur le classement des procédures à l'égard des dossiers en format papier ou électronique. Malgré l'absence de procédures, les employés ont signalé qu'ils sont en mesure de trouver les documents dans les deux formats, au besoin. Tandis que le nombre d'employés augmente en vertu du Projet de l'empreinte, il deviendra plus difficile de garantir l'application uniforme des procédures informelles actuelles. On a recommandé que les

procédures de consignation des documents soient incluses dans le manuel des procédures administratives du bureau du portefeuille.

La relation de travail du Portefeuille des organismes centraux avec la Direction du contentieux est satisfaisante.

Bureau du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration

Le bureau du Portefeuille SPDI a réalisé des progrès dans l'élaboration de procédures à utiliser par les SJM au sein du Portefeuille et il prévoit continuer à élaborer des procédures afin d'aborder les problèmes des SJM. On a relevé plusieurs omissions mineures dans les procédures, mais elles étaient autrement appropriées.

Le bureau du Portefeuille SPDI fournit une orientation et des communications appropriées aux SJM en ce qui a trait à leurs problèmes administratifs. Le bureau opérationnel est proactif dans l'identification des domaines pour lesquels les SJM ont des problèmes, et dans la préparation de guides et la prestation de séances de formation afin d'aborder les problèmes fréquents. La plupart des chefs de SJM étaient, en règle générale, satisfaits du soutien et de l'orientation offerts par le bureau de portefeuille sur les questions financières et administratives. L'équipe nationale de coordination des litiges du SPDI consulte les dossiers de litige du portefeuille afin de relever les questions de droit émergentes ou significatives. L'équipe les analyse ensuite afin de relever les tendances juridiques, communique l'information aux SJM et aux régions, et prépare les séances d'information et les opinions. L'équipe organise aussi des conférences téléphoniques fréquentes avec les SJM et les régions.

Certains avocats au sein du bureau du Portefeuille SPDI gardent les dossiers dans leurs bureaux. On nous a indiqué que le commis aux documents a de la difficulté à convaincre les avocats d'envoyer leurs dossiers à la salle des archives. Cette situation a créé un arriéré dans le traitement des dossiers. À l'été 2009, le bureau du portefeuille a embauché un étudiant pour éliminer l'arriéré. L'équipe de vérification estime que le bureau du Portefeuille SPDI doit établir des mécanismes qui favoriseront le déplacement plus opportun des dossiers inactifs des bureaux des avocats individuels vers la salle des archives afin de clore les dossiers et de les archiver au besoin. On a formulé une recommandation à cet effet.

Dans certains cas, on consacre beaucoup de temps à tenter de repérer la version électronique d'un document. Lors de notre travail de vérification sur place, nous avons constaté qu'aucune procédure au sein du bureau du Portefeuille SPDI concernant le classement électronique n'était

en place. Cependant, on nous a informés que l'on a accordé une priorité élevée à la nécessité d'établir des procédures pour gérer les renseignements électroniques.

Les interactions actuelles entre le Portefeuille SPDI et la Direction du contentieux sont satisfaisantes. On a déployé des efforts, en particulier depuis 2008, pour améliorer les communications et s'assurer que les renseignements importants sont communiqués en temps opportun.

Les réponses de la direction aux recommandations contenues dans ce rapport ont été fournies par le sous-ministre adjoint, Portefeuilles du droit des affaires et du droit réglementaire; le sous-procureur général adjoint, Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration; et du sous-ministre adjoint, Portefeuille des organismes centraux.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministère de la Justice du Canada est responsable des affaires juridiques du gouvernement dans son ensemble et de la prestation des services juridiques aux ministères et aux organismes individuels. Une proportion considérable d'avocats au sein du Ministère est affectée à l'un des 40 services juridiques ministériels (SJM), lesquels sont situés au même endroit que les ministères et organismes clients. Ces SJM donnent des avis juridiques aux organismes clients pour faciliter leurs activités et veiller à ce que la conduite de leurs activités respecte la loi. Ce faisant, les SJM donnent également des avis à l'égard des statuts et des réglementations qui s'appliquent au gouvernement du Canada ainsi que des conseils stratégiques sur l'élaboration de politiques et d'autres initiatives.

Sur le plan organisationnel, chaque SJM fait partie d'un portefeuille du ministère de la Justice. Le Sous-ministre adjoint (SMA)/Sous-procureur général adjoint (SPGA) du portefeuille a des responsabilités fonctionnelles et opérationnelles à l'égard des SJM et des responsabilités fonctionnelles restreintes à l'égard des bureaux régionaux. Cette vérification a permis d'examiner les activités de trois des cinq bureaux de portefeuille au sein du Ministère : Droit des affaires et droit réglementaire (DADR), Organismes centraux, et Sécurité publique, défense et immigration (SPDI).⁵

Le Portefeuille du DADR fournit des services juridiques à plus de 38 ministères et organismes clients par l'entremise de 19 SJM, de deux secrétariats (droit immobilier, et droit de la propriété intellectuelle et de la technologie de l'information), et la Section du droit commercial. La plupart de ces SJM sont situés dans la région de la capitale nationale, tandis que quelques-uns sont situés dans les ministères-clients dans l'ensemble du pays. Le bureau du Portefeuille du DADR donne des directives aux cadres supérieurs sur toutes les questions de droit touchant les clients du portefeuille (y compris une direction fonctionnelle aux six bureaux régionaux du ministère à l'égard du travail entrepris au nom des ministères et organismes clients du portefeuille à l'échelle canadienne), gère les relations continues avec la clientèle, et coordonne tous les aspects

⁵ Les deux autres portefeuilles sont le Portefeuille des affaires autochtones comptant deux SJM et le Portefeuille des services du droit fiscal comptant un SJM.

opérationnels du portefeuille (p. ex. : allocation budgétaire, gestion des finances et rapports financiers, recouvrement des coûts, dotation, comptabilisation du temps). Les dépenses prévues, incluant les dépenses régionales, pour 2009-2010 au sein du Portefeuille du DADR étaient de 83 727 860 \$ pour les salaires (dont 59 260 477 \$ provenaient du recouvrement des coûts) et de 6 241 341 \$ pour le F&E (dont 5 315 395 \$ provenaient du recouvrement des coûts)⁶. Les dépenses en F&E au bureau du Sous-ministre adjoint étaient de 400 000 \$.

Le Portefeuille des organismes centraux comprend sept SJM situés dans la région de la capitale nationale. Il gère les questions juridiques, stratégiques et opérationnelles horizontales relatives aux fonctions gouvernementales d'organisme central (p. ex. : droits régissant les établissements financiers, droit sur l'emploi dans la fonction publique, droit du travail, droit fiscal, droit criminel, sociétés d'État, et budget fédéral). Les bureaux régionaux (en particulier en Ontario et au Québec) et la Direction du contentieux fournissent des services de gestion des litiges aux clients du Portefeuille des organismes centraux, le plus souvent en relation avec le droit du travail et de l'emploi. Le bureau du Portefeuille des organismes centraux coordonne également la gestion administrative et financière au sein du portefeuille. Les dépenses prévues pour 2009-2010 étaient de 11 296 900 \$ pour les salaires (dont 7 056 882 \$ provenaient du recouvrement des coûts) et de 594 817 \$ pour le F&E (dont 441 317 \$ provenaient du recouvrement des coûts)⁷.

Le Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration appuie les responsabilités des ministres de la Défense nationale, de la Sécurité publique, et de la Citoyenneté, de l'Immigration et du Multiculturalisme en fournissant des services juridiques par l'entremise de neuf SJM et de la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre. Le bureau du Portefeuille SPDI appuie le gouvernement, selon les besoins, relativement aux commissions d'enquête (p. ex. : relative aux mesures d'investigation prises à la suite de l'attentat à la bombe commis contre le vol 182 d'Air India). Les avocats des bureaux régionaux du Ministère sont responsables de tous les litiges touchant les clients dans les régions. Il y a un volume élevé de litiges, qui mettent souvent en cause des dossiers de lutte contre le terrorisme et des questions d'immigration sensibles et très médiatisées (p. ex. : révocations de la citoyenneté). Le bureau du Portefeuille SPDI coordonne les fonctions du droit et de la gestion du portefeuille et maintient les relations avec les bureaux juridiques et ministériels du ministère de la Justice, des organismes clients et des organismes centraux. Les dépenses prévues pour 2009-2010 au sein du portefeuille étaient de 57 087 893 \$ pour les salaires (dont 21 995 664 \$ provenaient du

⁶ Rapport sur la situation financière du bureau du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire, 31 décembre 2009.

⁷ Rapport sur la situation financière du bureau du Portefeuille des organismes centraux, 31 décembre 2009.

recouvrement des coûts) et de 5 568 767 \$ pour le F&E (dont 1 540 300 \$ provenaient du recouvrement des coûts)⁸.

1.2 Objectifs et portée de la vérification

Les principaux objectifs de cette vérification étaient d'examiner et d'évaluer :

- le cadre de contrôle de gestion (politiques, pratiques et procédures relatives à la planification, à l'organisation, au contrôle, à la direction et à la communication, et la gestion des ressources humaines, financières et matérielles) dans chaque bureau de portefeuille;
- la fiabilité des systèmes d'information servant à la prise des décisions et à la responsabilisation;
- la portée de la conformité aux principales lois, réglementations et politiques d'organisme central ou de ministère (*Loi sur la gestion des finances publiques*, *Loi sur les langues officielles*, politique sur les marchés);
- la pertinence des mécanismes de communication visant à renforcer les liens avec les SJM et les bureaux régionaux (p. ex. : comités, réunions, conférences, directives);
- la pertinence de la planification opérationnelle et stratégique au niveau du portefeuille;
- la pertinence des interactions avec d'autres secteurs du ministère de la Justice (p. ex. : Secteur du droit public, Contentieux des affaires civiles et bureaux régionaux);
- la pertinence des interactions avec le Secteur de la gestion (p. ex. : Gestion de la planification stratégique et du rendement (GPSR), Ressources humaines) et avec la Direction générale du dirigeant principal des finances;
- le niveau de satisfaction lié aux services et aux avis fournis par chaque bureau de portefeuille aux SJM et aux bureaux régionaux (p. ex. : finances, administration, ressources humaines, recouvrement des coûts).

La vérification a également permis d'examiner :

- le rôle de direction joué par les bureaux de portefeuille par rapport aux problèmes opérationnels importants des SJM, en particulier ceux qui pourraient avoir des répercussions horizontales;
- la portée selon laquelle les bureaux de portefeuille dégagent et communiquent les pratiques exemplaires et les leçons apprises;

⁸ Rapport sur la situation financière du bureau du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration, 31 décembre 2009.

- le niveau et la pertinence de l'orientation fournie aux SJM et aux bureaux régionaux (droit, finances, administration, rapports de gestion);
- la pertinence de l'étendue des responsabilités (portée et nature).

La portée de la vérification comprenait les opérations et les activités des trois bureaux de portefeuille : droit des affaires et droit réglementaire, organismes centraux, et sécurité publique, défense et immigration. Les étapes de la vérification qui portaient sur la planification et l'examen sur place ont été franchies entre novembre 2009 et avril 2010.

Les détails sur la méthode de recherche utilisée au cours de la vérification figurent à l'annexe A.

2. OBSERVATIONS GÉNÉRALES - CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION

2.1 Planification d'activités

Les processus de planification sont appropriés dans les trois bureaux de portefeuille examinés.

Dans les organismes qui ont du succès, la planification des activités sert à déterminer les initiatives et les activités qui contribueront à l'atteinte des objectifs énoncés. C'est également le processus par lequel les gestionnaires indiquent les priorités, un aspect important des responsabilités des gestionnaires, expressément lorsque les ressources sont rares.

Chaque bureau de portefeuille élabore un plan d'activités intégré annuel en deux volets dans le cadre du cycle de planification des affaires intégré du ministère de la Justice. La section de ce plan documente :

- l'organisation et la structure du portefeuille et du bureau de portefeuille, y compris le nombre de SJM dans le portefeuille⁹, le nombre d'employés, et le budget annuel;
- les résultats d'une analyse de l'environnement qui établit les nouvelles initiatives dans le portefeuille, les principaux problèmes et les risques qui touchent le portefeuille, y compris les principales initiatives de client qui auront des répercussions considérables sur le travail réalisé dans le portefeuille;
- les priorités d'affaires et de gestion, y compris les priorités liées aux ressources humaines, aux finances et à la gestion de l'information/technologie de l'information (les priorités d'affaires sont liées aux principales initiatives et questions du client);
- les risques (les risques au niveau du ministère et du portefeuille sont documentés; le risque au niveau du portefeuille est décrit; le niveau de risque est évalué; et des mesures d'atténuation planifiées sont documentées);
- les indicateurs de rendement.

⁹ Dans les deux portefeuilles comptant moins de dix SJM, les activités et les responsabilités de chaque SJM sont aussi décrites.

La section 2 du plan, qui est achevée deux mois après la section 1, fournit des renseignements détaillés sur la planification opérationnelle concernant des ressources spécifiques (financières, humaines, gestion de l'information/technologie de l'information, communications) qui sont nécessaires pour aborder les exigences et les priorités dégagées à la section 1. La section 2 comprend un plan des ressources humaines qui est fondé sur une série de modèles conçus par le Secteur de la gestion, et qui doit être rempli par chaque bureau de portefeuille et ses SJM. Les modèles comprennent un plan de dotation qui prévoit le nombre et le niveau des postes d'équivalent à temps plein (ETP) du ministère de la Justice qui seront pourvus dans chaque SJM et bureau de portefeuille. Les modèles indiquent également si les postes sont à durée indéterminée ou à forfait, ou des nouveaux postes ou des postes actuels.

On a conclu que les plans d'activités intégrés produits par les trois bureaux de portefeuille sont conformes aux exigences du Secteur de la gestion.

L'équipe de vérification estime que le processus de planification suivi par les bureaux de portefeuille examinés est approprié.

Les plans d'activités des trois bureaux de portefeuille documentent l'alignement de leurs orientations et priorités stratégiques sur les priorités du gouvernement, du Ministère et des clients.

Les orientations stratégiques devraient être établies et réexaminées à l'aide d'activités de planification stratégique officielles. On doit tenir compte des priorités du gouvernement et du Ministère, et des besoins des clients.

Le cycle de planification annuel du ministère de la Justice exige que chaque bureau de portefeuille aligne ses activités planifiées sur les priorités du gouvernement, du Ministère et des clients, ainsi que sur les résultats stratégiques du Ministère¹⁰. Par conséquent, chaque bureau de portefeuille comprend une description de la façon dont les activités du portefeuille s'alignent sur l'architecture des activités de programme du Ministère¹¹. Les trois portefeuilles contribuent au même résultat stratégique – un gouvernement fédéral qui est appuyé par des services juridiques efficaces et adaptés – par l'entremise de l'activité de programme B1 – Services au gouvernement.

¹⁰ L'architecture des activités de programme du Ministère établit deux résultats stratégiques : un système de justice équitable, pertinent et accessible qui reflète les valeurs des Canadiens, et un gouvernement fédéral qui est appuyé par des services juridiques efficaces et adaptés.

¹¹ L'architecture des activités de programme montre les liens entre les résultats stratégiques, les activités de programme, et les sous-activités pour lesquels le Ministère est responsable.

Lorsque les bureaux de portefeuille préparent ces plans, ils respectent les objectifs et les priorités du gouvernement et du Ministère qui sont transférés au portefeuille à partir de l'Entente sur la gestion du rendement (EGR) du sous-ministre adjoint (SMA) ou du sous-procureur général adjoint (SPGA) (p. ex. : mise en œuvre du Modèle de la pratique du droit¹²). De plus, les bureaux de portefeuille consultent les chefs de SJM qui entrent régulièrement en contact avec leurs clients. Ces consultations font en sorte que les questions de droit et les priorités législatives des ministères clients sont intégrées aux plans d'activités du portefeuille.

Par exemple, le plan d'activités intégré 2009-2010 du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration comprennent des priorités pour :

- informer le gouvernement relativement aux commissions d'enquête;
- appuyer les initiatives et les stratégies en matière de sécurité nationale, de sécurité des technologies de l'information, de gestion des urgences, et de gestion des frontières du gouvernement, et les initiatives liées à la libération conditionnelle et au service correctionnel;
- appuyer les initiatives en matière de citoyenneté et d'immigration du gouvernement;
- représenter et soutenir efficacement les organismes clients lors de litiges.

Des initiatives spécifiques sont inscrites pour chacune des priorités documentées dans le plan. Par exemple, la priorité d'appuyer les initiatives en matière de citoyenneté et d'immigration du gouvernement comprend les initiatives liées à la reconnaissance des compétences des travailleurs étrangers et les modifications à la *Loi sur la citoyenneté* par rapport aux adoptions à l'étranger.

Nous estimons que les trois bureaux de portefeuille ont correctement documenté l'alignement de leurs orientations et priorités stratégiques sur les priorités gouvernementales, ministérielles et des clients.

Les trois bureaux de portefeuille examinés dégagent les risques inhérents à l'atteinte de leurs priorités et élaborent des stratégies d'atténuation de ces risques.

Les risques que pose l'atteinte des objectifs et des priorités doivent être relevés et évalués, et des stratégies précises d'atténuation de chaque risque important doivent être indiquées.

¹² Le Modèle de la pratique du droit établit des cibles en ce qui a trait au pourcentage des ressources à différents niveaux qui doit être atteint dans chaque portefeuille d'ici la fin de l'exercice financier 2011-2012. Ces cibles sont 25,5 % de stagiaires en droit et avocats débutants (LA1), 47 % d'avocats intermédiaires (LA2A), et 27,5 % d'avocats chevronnés (LA2B et niveaux supérieurs).

Le plan d'activités intégré de chaque bureau de portefeuille contient une section qui documente les risques auxquels fait face le portefeuille, le niveau du risque (faible, moyen ou élevé), ainsi que les stratégies d'atténuation planifiées afin d'aborder chaque risque. Certains risques (p. ex. : la mise en œuvre du Modèle de la pratique du droit) sont communs aux trois portefeuilles, comme les stratégies d'atténuation. Ces risques comprennent la supervision de la dotation des SJM afin de garantir que les avocats chevronnés en partance sont remplacés par davantage d'avocats débutants. Les autres risques sont propres au portefeuille. Par exemple, dans le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire, les principaux risques sont les suivants :

- les compétences juridiques et le manque d'expertise qui pourraient nuire à la capacité du Ministère à répondre aux besoins du gouvernement;
- les insuffisances en matière de capacité dans les fonctions ministérielles, particulièrement les ressources humaines, qui réduiront l'aptitude à prendre les mesures de dotation nécessaires à la mise en œuvre du Modèle de la pratique du droit et à l'atteinte de ses objectifs;
- les réductions du budget affecté aux services votés du portefeuille et des coûts marginaux subséquents pour les ministères et les organismes clients qui compromettront les relations avec les clients, ainsi que la qualité et le niveau des services juridiques offerts;
- le manque de communication claire à l'égard du Modèle de la pratique du droit aux employés et aux clients qui pourrait compromettre la prestation des services;
- le moment des changements apportés aux processus de recouvrement des coûts qui créent des contraintes de financement aux ministères et aux organismes clients, en particulier si le ministère n'accorde pas un délai suffisant aux clients pour qu'ils trouvent leurs propres hausses de financement.

Voici les stratégies d'atténuation respectives à l'égard des principaux risques ci-dessus :

- planification de la relève, mentorat, amélioration du programme d'excellence pour les avocats, gestion active des plans d'apprentissage individuels;
- préparation de plans de ressources humaines détaillés et rédaction d'accords sur les niveaux de service avec le secteur des ressources humaines;
- planification des coûts juridiques avec les ministères clients; discussions claires et transparentes avec les ministères et les organismes clients sur le modèle de recouvrement des coûts, le tarif des services juridiques, et les budgets affectés aux services votés disponibles; et clarification des effets et des répercussions des réductions du budget affecté aux services votés du portefeuille pour le ministère de la Justice;
- communications claires, ciblées et coordonnées sur la mise en œuvre du Modèle de la pratique du droit par le ministère à ses propres services organisationnels, et aux ministères et aux organismes clients; et supervision active continue de sa mise en œuvre au sein des SJM;

- avis préalables aux SJM des changements apportés aux processus de recouvrement des coûts afin qu'ils aient le temps d'aborder et de négocier les changements apportés aux accords sur les niveaux de service avec les ministères et les organismes clients.

Nous estimons que les bureaux de portefeuille ont correctement dégagé les risques liés à l'atteinte de leurs priorités et élaboré des stratégies d'atténuation jugées raisonnables liées à ces risques.

2.2 Organisation

L'étendue des responsabilités dans chaque portefeuille est appropriée.

Une étendue des responsabilités appropriée est essentielle pour qu'une organisation soit efficace. Une vaste étendue des responsabilités pourrait restreindre la rétroaction qui peut être donnée à un subordonné et le temps dont dispose le superviseur pour mettre l'accent sur les objectifs et les plans à long terme.

Les trois portefeuilles examinés se distinguent par leur taille. Le Portefeuille des organismes centraux comprend sept SJM. Son SMA sert de conseiller au ministère des Finances et il est membre de l'équipe de direction de ce ministère. Le SMA est appuyé par un conseiller spécial, un conseiller au SMA et un bureau opérationnel comptant deux employés.

Le Portefeuille du DADR comprend 19 SJM, en plus de deux secrétariats, et la Section du droit commercial (prévue). Il est dirigé par un SMA qui est un avocat pour Industrie Canada. Il est appuyé par deux SMA délégués¹³; trois conseillers spéciaux, qui sont avocats, et un bureau opérationnel comptant trois employés. Environ un nombre équivalent de SJM relèvent du SMA et des deux délégués en ce qui concerne les questions opérationnelles quotidiennes. On nous a indiqué que les SMA délégués soutiennent le SMA dans la prestation continue de directives aux SJM sur les questions de droit importantes et qu'ils peuvent rencontrer les chefs de SJM¹⁴ et leur personnel juridique, le cas échéant.

¹³ Un des postes de SMA délégué n'existe plus depuis le 9 août 2010 et les responsabilités incombant au SMA et au SMA délégué en poste ont été modifiées.

¹⁴ Le terme « chef des SJM » a été utilisé dans l'ensemble du présent rapport pour décrire le poste de la personne qui est le gestionnaire responsable du rendement du SJM. La plupart des chefs des SJM du Portefeuille du DADR portent le titre de directeur exécutif. Dans d'autres portefeuilles, les titres d'avocat général principal, d'avocat général, de directeur exécutif, de directeur ou de conseiller juridique étaient utilisés.

Le Portefeuille SPDI comprend neuf SJM, en plus de la Section des crimes contre l'humanité et des crimes de guerre. Le SPGA est appuyé par un SPGA délégué, qui donne des directives aux SJM sur les questions de droit importantes et qui peut rencontrer les chefs de SJM, le cas échéant. Le bureau du Portefeuille SPDI compte aussi un conseiller spécial/coordonnateur des requêtes, un conseiller spécial/avocat-conseil, une équipe nationale de coordination des litiges, et un bureau opérationnel comptant cinq employés.

Tous les chefs de portefeuille et leurs délégués ont indiqué que le nombre de SJM dans chaque portefeuille était gérable. Par exemple, le SMA, Droit des affaires et droit réglementaire, a souligné que la taille du portefeuille avait diminué depuis le transfert du SJM de la Défense nationale et des Forces canadiennes au Portefeuille SPDI en 2009, et qu'avec les deux SMA délégués, le portefeuille avait amélioré sa capacité à coordonner les activités, à assurer la surveillance, et à fournir les services à ses SJM.

Les bureaux de portefeuille ont établi des mesures pour favoriser une approche uniforme à l'égard des questions auxquelles font face leurs SJM et le ministère de la Justice. Par exemple, le Portefeuille du DADR offre un service de consultation juridique spécialisé pour les questions de propriété intellectuelle, de technologie de l'information et de droit lié à Internet, connu sous le nom de Secrétariat de la gestion de l'information et la technologie de l'information. Il fournit de l'expertise dans des domaines liés à la protection et à l'exploitation de la propriété intellectuelle du gouvernement et des dimensions de la propriété intellectuelle de la présence du gouvernement fédéral dans Internet. Le Portefeuille SPDI compte une équipe nationale de coordination des litiges qui parcourt les dossiers afin de relever les questions de droit émergentes ou importantes, les analyse pour établir les tendances juridiques, les communique aux SJM et aux régions, et prépare les séances d'information et les opinions. Dans le Portefeuille des organismes centraux, des copies des sommaires de cas et des mises à jour juridiques sont affichées sur le site intranet du portefeuille.

L'équipe de vérification a interrogé un échantillon¹⁵ de chefs de SJM des trois portefeuilles pour savoir si des changements devaient être apportés à l'étendue des responsabilités au sein du bureau de portefeuille. Aucun n'a indiqué que des changements étaient requis. Les chefs étaient, en règle générale, d'avis que la quantité et la fréquence des directives qu'ils reçoivent de leur bureau de portefeuille sur les questions de droit importantes étaient suffisantes.

Nous estimons que l'étendue des responsabilités actuelle dans chaque portefeuille est appropriée.

¹⁵ En tout, on a obtenu des commentaires de 42 % de tous les chefs de SJM au sein des trois portefeuilles (c.-à-d. : sept (28 %) dans le Portefeuille du DADR, trois (43 %) dans le Portefeuille des organismes centraux, et huit (73 %) dans le Portefeuille SPDI). Dans chaque portefeuille, la taille des SJM variait de petit à grand.

2.3 Gestion

Les trois bureaux de portefeuille examinés ont des processus en place afin d'assurer le suivi de leur rendement.

Le suivi du rendement est le processus permanent et systématique de collecte, d'analyse, de diffusion et d'utilisation des renseignements sur le rendement. Le suivi est un élément essentiel afin d'évaluer les progrès d'une organisation vers l'atteinte des résultats escomptés. Il appuie la prise des décisions, la responsabilisation et la transparence.

Le plan d'activités intégré de chaque portefeuille comprend une annexe qui énumère les indicateurs de rendement qui sont associés aux résultats stratégiques de l'architecture des activités de programme du Ministère. L'indicateur de rendement du résultat stratégique¹⁶ qui est commun aux trois portefeuilles est les tendances dans les perceptions du client par rapport à l'utilité des services juridiques fournis, à la capacité de réponse et à la rapidité avec laquelle ceux-ci sont fournis.

Des enquêtes sur la satisfaction des clients permettent d'assurer le suivi du rendement de tous les SJM d'un portefeuille sur un cycle de trois ans par rapport à cet indicateur. Ces enquêtes sont menées par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement (GPSR) du Secteur de la gestion. Chaque enquête fournit des mesures propres aux SJM et des comparaisons aux moyennes du portefeuille. Les résultats de l'enquête de chaque SJM sont fournis aux SJM et au bureau de portefeuille.

Nous avons mentionné plus haut que tous les chefs de portefeuille ont des EGR qui comprennent les objectifs et les priorités du gouvernement et du Ministère, dont certains sont transférés à l'EGR établie avec les chefs de SJM (p. ex. : mise en œuvre du Modèle de la pratique du droit). On nous a indiqué que les bureaux des portefeuilles du DADR et SPDI examinent régulièrement le progrès des engagements dans l'EGR qui soutiennent l'EGR du chef de portefeuille, et qu'une liste des réalisations des portefeuilles est mise à jour périodiquement au cours de l'année. On met particulièrement l'accent sur la mise en œuvre du Modèle de la pratique du droit à l'heure actuelle et on la suit dans tous les portefeuilles, comme le rendement financier. (voir « Suivi du rendement financier »)

Nous estimons que le suivi du rendement des bureaux de portefeuille examinés est satisfaisant.

¹⁶ Le résultat stratégique commun aux trois portefeuilles est un gouvernement fédéral qui est appuyé par des services juridiques efficaces et adaptés.

2.4 Direction et communication

Les trois bureaux de portefeuille examinés communiquent leurs plans et leurs priorités à leurs SJM.

La communication des priorités est une étape importante afin de s'assurer que les SJM de chaque portefeuille comprennent les attentes.

On tient les SJM informés des priorités de leur portefeuille à l'aide de différentes mesures. On distribue des ébauches du plan d'activités intégré de chaque portefeuille à ses SJM à des fins d'examen, de commentaires, et de suggestions avant de les mettre au propre. Dans deux portefeuilles, l'EGR du SMA ou du SPGA est fournie aux chefs de SJM pour qu'ils l'utilisent afin de préparer leur propre EGR avec le chef de portefeuille. On tient à jour les chefs de SJM sur les changements apportés aux priorités par messages électroniques et lors des réunions qui ont lieu pendant l'année.

Les trois bureaux de portefeuille examinés utilisent différents moyens de communication afin de renforcer les liens avec les SJM et les bureaux régionaux.

Des communications efficaces sont essentielles dans tout milieu de travail. Les renseignements doivent être échangés de façon opportune pour que les mesures puissent être prises en s'appuyant sur des renseignements courants et exacts.

Tous les bureaux de portefeuille utilisent les courriels pour communiquer avec leurs SJM et les employés des bureaux régionaux du ministère de la Justice qui fournissent des services aux ministères clients du portefeuille qui ont une présence régionale. Les communications par courriel comprennent les directives, les avis, et les autres renseignements sur les questions de droit, de gestion, d'affaires, de finances, de ressources humaines, d'ordre social et de formation.

Voici les moyens de communication additionnels utilisés au sein du Portefeuille du DADR :

- réunions bilatérales mensuelles entre le SMA et chaque chef de SJM (des réunions plus fréquentes peuvent avoir lieu avec les chefs de SJM individuels (c.-à-d. : en cas de question de droit urgente ou à incidence considérable);

- un déjeuner de travail mensuel avec le SMA et tous les chefs de SJM et leurs délégués afin d'aborder les questions de droit, de gestion et de ressources humaines (les directeurs régionaux participent par téléphone, sauf s'ils sont à Ottawa et qu'ils peuvent être présents);
- une journée de réflexion annuelle avec le SMA, les chefs de SJM et les directeurs régionaux qui se concentre sur les principales questions de droit, le Modèle de la pratique du droit et les nouvelles initiatives du portefeuille.

De plus, le SMA a indiqué qu'il essaie de visiter chaque SJM et région annuellement.

On nous a indiqué que les chefs de SJM étaient satisfaits de la quantité et de la fréquence des directives qu'ils reçoivent sur les questions de droit, et ont ajouté que le Portefeuille du DADR était très attentif et obligeant.

Le Portefeuille des organismes centraux complète les communications par courriel comme il suit :

- réunions mensuelles entre le SMA et tous les chefs de SJM, lors desquelles chaque chef de SJM fait une présentation sur l'activité actuelle au SJM, suivie par une discussion sur les questions horizontales (p. ex. : le Modèle de la pratique du droit);
- réunions annuelles de tous les employés à Ottawa;
- le cas échéant, des réunions ponctuelles pour aborder les questions urgentes ou hautement prioritaires.

Le Portefeuille SPDI organise :

- des conférences téléphoniques hebdomadaires entre le SMA, les chefs de SJM et les directeurs régionaux qui abordent la gestion des questions de gestion juridique et administrative;
- des réunions bilatérales mensuelles avec le SMA et chaque chef de SJM;
- des réunions personnelles au besoin entre le SMA et les chefs de SJM;
- trois réunions de tous les gestionnaires chaque année.

Les chefs de SJM et les directeurs régionaux de tous les portefeuilles ont indiqué que ces moyens permettent une quantité et une fréquence satisfaisantes de directives sur les questions de droit et les priorités. Cependant, certains portefeuilles ont demandé un meilleur soutien à l'égard des processus administratifs et des questions horizontales comme les rapports financiers, le recouvrement des coûts et la dotation. Cette situation est abordée plus en détail aux sections

« Direction et communication » des sections « Observations – Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire » et « Observations – Portefeuille des organismes centraux ».

L'équipe de vérification estime que les moyens de communication utilisés par les bureaux de portefeuille examinés contribuent à renforcer les liens avec les SJM et les bureaux régionaux.

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

3.1 Planification des ressources humaines

Chacun des trois bureaux de portefeuille examinés prépare un plan de ressources humaines semblable à la section 2 du cycle de planification des activités intégré du Ministère.

Les plans de ressources humaines qui soutiennent la réalisation de l'orientation stratégique d'une organisation sont un élément essentiel à la réussite organisationnelle. Un nombre suffisant de personnes ayant les aptitudes nécessaires pour appuyer l'atteinte des objectifs organisationnels doit être en place.

La planification des ressources humaines survient à la section 2 du cycle de planification des activités intégré. Depuis l'automne 2005, les bureaux de portefeuille remplissent des plans de ressources humaines à l'aide de modèles élaborés par le Secteur de la gestion. On a utilisé quatre modèles lors du cycle 2010-2011 :

- Plan des RH de l'exercice financier 2010-2011. Ce modèle détermine les priorités liées aux ressources humaines en appui des priorités d'affaires et de gestion dégagées dans les plans préparés pendant la section 1 du cycle.
- Plan des RH de l'exercice financier 2009-2010. Ce modèle était le plan des ressources humaines rempli lors du cycle précédent. Puisqu'il y a eu des changements depuis (p. ex. : le Modèle de la pratique du droit), les bureaux de portefeuille l'ont utilisé pour examiner leurs plans actuels et les mettre à jour, le cas échéant.
- Plan de dotation de l'exercice financier 2010-2011. Ce modèle documentait les mesures de dotation et de recrutement planifiées et les autres mesures (p. ex. : plans de relève, stratégies de transfert des connaissances, révisions aux descriptions de poste) afin de combler les lacunes relevées dans le portefeuille.
- Plan de dotation de l'exercice financier 2009-2010. Ce modèle documentait le plan de dotation annuel actuel élaboré à l'automne 2008. Les portefeuilles utilisaient ce modèle pour examiner les changements qui pourraient avoir eu lieu depuis (p. ex. : le Modèle de la

pratique du droit) et mettaient à jour le plan en documentant le statut de chaque mesure de dotation (p. ex. : en cours, terminée, annulée).

Nous avons observé que chacun des bureaux de portefeuille préparait ses plans de ressources humaines conformément aux modèles. De plus, toutes les priorités en matière de ressources humaines dégagées correspondaient à leurs priorités d'affaires et de gestion.

L'équipe de vérification est d'avis que la planification des ressources humaines pour les trois bureaux de portefeuille est satisfaisante.

3.2 Quantité et composition des ressources

Des plans sont en cours afin d'aborder le problème des ressources insuffisantes des bureaux opérationnels de portefeuille.

Une étude sur plusieurs années, connue sous le nom de Projet de l'empreinte, a été entreprise au sein du ministère de la Justice. Le but du projet était « d'élaborer et de confirmer une structure en ce qui concerne la gestion et l'exploitation des fonctions dont la responsabilité incombe au Secteur de la gestion¹⁷, qu'elles soient remplies par les employés du Secteur de la gestion ou d'autres personnes travaillant sous l'autorité fonctionnelle du secteur ». Les fonctions comprennent la gestion des finances, des acquisitions, des actifs, des biens réels, des ressources humaines, de la GI/TI, de la planification et du rendement. Les SMA et les SPGA dans les bureaux de portefeuille ont une « empreinte » des employés du bureau opérationnel qui les appuie à l'égard de ces fonctions.

On compte parmi les employés du bureau opérationnel dans chaque portefeuille les postes suivants :

- dans le Portefeuille du DADR – le gestionnaire des opérations, l'agent principal de la planification, et l'adjoint administratif;
- dans le Portefeuille des organismes centraux – le gestionnaire des opérations, l'agent de l'administration et de la gestion des ressources;
- dans le Portefeuille SPDI – le gestionnaire des opérations, le directeur de bureau, le directeur de l'administration, l'agent de l'administration et le commis aux documents.

¹⁷ À la suite de la réalisation du projet l' « empreinte », on a créé la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF), qui relève directement du sous-ministre. Au moment où le Projet l' « empreinte » a été mis en oeuvre, la fonction des finances relevait de la responsabilité du Secteur de la gestion.

En examinant la référence de neuf autres ministères, le Projet de l’empreinte a établi que l’empreinte du ministère de la Justice est « anormalement faible » par rapport aux autres ministères. On a conclu que les « organisations du gestionnaire des opérations du SMA/SPGA ont des ressources insuffisantes ». Dans d’autres ministères, ces organisations représentent en moyenne 6,5 % de la taille totale de l’effectif d’un SMA, tandis que le chiffre comparable du ministère de la Justice est 3,4 %. L’étude a souligné que « cela expose le SMA/SPGA, le sous-ministre, et le ministre aux risques liés au traitement des fonctions “d’empreinte” ».

L’étude a permis d’élaborer un modèle échelonnable et souple pour le bureau opérationnel du SMA/SPGA, qui serait dirigé par un directeur de la gestion des opérations¹⁸ au niveau EX-1 et appuyé par :

- un soutien administratif pour le directeur de la gestion des opérations;
- un conseiller en gestion financière fourni par la Direction générale du contrôleur ministériel;
- un adjoint financier;
- un coordonnateur administratif;
- un coordonnateur de la planification stratégique et de la gestion du rendement;
- un coordonnateur des ressources humaines;
- un coordonnateur de la GI/TI – dossiers.

En réaction aux conclusions du Projet de l’empreinte, les portefeuilles ont produit des plans sur trois ans afin d’accroître la taille de leurs organisations de bureau opérationnel en augmentant les ETP suivants :

- Portefeuille du DADR – de 3,9 ETP à 6,0 ETP;
- Portefeuille des organismes centraux – de 1,6 ETP à 4,0 ETP;
- Portefeuille SPDI – de 4,2 ETP à 7,2 ETP.

L’équipe de vérification est d’accord avec ces plans afin d’aborder les ressources insuffisantes actuelles des bureaux opérationnels de portefeuille.

¹⁸ Entre février et juin 2010, le poste de directeur des opérations a été remplacé par le poste de directeur de la gestion des opérations dans chacun des bureaux de portefeuille. Les titres « directeur des opérations » et « directeur de la gestion des opérations » sont utilisés de façon interchangeable dans le présent rapport.

3.3 Formation et perfectionnement

Des mesures appropriées sont prises pour garantir que l'on offre de la formation et du perfectionnement aux employés des trois bureaux de portefeuille examinés et aux avocats au sein de leurs SJM.

Les employés des bureaux opérationnels des portefeuilles ont tous reçu une formation sur les systèmes du ministère de la Justice utilisés dans les bureaux opérationnels. On nous a indiqué qu'il était obligatoire de suivre une formation sur certains de ces systèmes (p. ex. : SIFM) pour obtenir l'accès au système. Certains employés ont aussi reçu une formation sur d'autres logiciels (p. ex. : logiciels utilisés pour préparer les organigrammes dans le Portefeuille SPDI).

Pour encourager les avocats au sein de leurs SJM à suivre les cinq journées de perfectionnement professionnel prévues par la *Politique d'apprentissage du ministère de la Justice*, les bureaux de portefeuille envoient des invitations et des avis par courriel concernant les activités de formation des ministères/portefeuilles aux chefs de SJM et à leurs adjoints administratifs. Les bureaux de portefeuille fournissent aussi aux SJM un budget de formation, qui est inclus dans la formule de la structure tarifaire des services juridiques du Ministère, afin que les SJM puissent utiliser les fonds pour envoyer les avocats suivre des cours et assister à des conférences. Des tableurs tenus à jour par chaque portefeuille suivent l'utilisation de ces budgets de formation, et on nous a indiqué que des rappels sont envoyés aux chefs de SJM si les tableurs montrent que les SJM n'utilisent pas les budgets qui leur sont alloués. On nous a aussi indiqué que les bureaux de portefeuille surveillent le pourcentage des plans d'apprentissage individuels qui ont été créés et signés par les employés et les gestionnaires.

L'équipe de vérification estime que des mesures appropriées sont prises pour garantir que l'on offre de la formation et du perfectionnement aux employés du ministère de la Justice dans les bureaux de portefeuille et les SJM.

3.4 Planification financière

La planification financière des bureaux de portefeuille est conforme aux exigences établies par la Direction générale du contrôleur ministériel.

Nous avons mentionné plus haut que la section 2 du cycle de planification des activités est terminée deux mois après la section 1 et demande que les bureaux de portefeuille fournissent de l'information détaillée sur la planification opérationnelle en ce qui concerne les ressources

spécifiques (en particulier, financières et humaines) requises pour aborder les exigences et les priorités dégagées à la section 1.

Les trois portefeuilles sont financés par une combinaison des services votés du Ministère et du recouvrement des coûts auprès des clients de leurs SJM. On nous a indiqué que les services votés sont distribués aux portefeuilles selon une affectation historique remontant à 1995, que les services votés diminuent en chiffres absolus, et qu'ils sont insuffisants pour répondre à la demande de services juridiques. La demande de services juridiques à laquelle les services votés ne peuvent pas répondre doit être satisfaite par l'entremise du recouvrement des coûts. Pour préparer leurs plans financiers, les portefeuilles demandent que leurs SJM et les régions estiment le nombre et le niveau des ressources (ETP) nécessaires pour répondre à la demande en matière de services juridiques. Par exemple, dans le cas des SJM, les estimations d'ETP sont traduites aux tarifs ministériels approuvés par le portefeuille en une prévision financière pour chaque SJM. Cette prévision est divisée en un élément de services votés du ministère de la Justice et en un élément de recouvrement des coûts que les clients doivent financer. Les éléments de recouvrement des coûts sont intégrés aux accords de service avec les ministères clients.

On nous a indiqué que les ministères clients des SJM acceptent généralement de financer les éléments de recouvrement des coûts. Cependant, il existe toujours un risque que les fonds nécessaires pour répondre à la demande prévue de services juridiques ne soient pas obtenus (p. ex. : s'il y a des problèmes liés à l'obtention d'un accord de service signé ou à la facturation, ou si le financement planifié au moyen d'une demande au Conseil du Trésor n'est pas approuvé). Par conséquent, les bureaux de portefeuille suivent étroitement le rendement financier (c.-à-d. : dépenses salariales pour les avocats du portefeuille et recouvrements des coûts).

Nous sommes d'avis que la planification financière des bureaux de portefeuille est conforme aux exigences établies par la Direction générale du contrôleur ministériel.

3.5 Suivi du rendement financier

Les trois bureaux de portefeuille examinés assurent le suivi de leur rendement financier de façon régulière.

Les bureaux de portefeuille ont de petits budgets de F&E. Les budgets de F&E pour les SJM des portefeuilles sont fournis par les ministères et les organismes clients, et les bureaux de portefeuille ne surveillent pas ces budgets. Les budgets salariaux du portefeuille, qui comprennent les services votés et le recouvrement des coûts pour tous les avocats du

portefeuille, sont la principale source de risques financiers, à savoir, si les portefeuilles ne peuvent pas recouvrir entièrement l'élément de recouvrement des coûts auprès des clients de leurs SJM, ils subiront un déficit.

Chaque mois (excepté pour juillet et août), chaque bureau de portefeuille prépare un rapport sur la situation financière (RSF) qui illustre l'écart par rapport au plan financier. Le rapport est examiné par le gestionnaire des opérations¹⁹, avant d'être approuvé par le SMA/SPGA. Le cas échéant, on prend des mesures selon les renseignements du RSF. Par exemple, vers la fin de l'exercice financier 2009-2010, le Portefeuille du DADR a remarqué que les recouvrements des coûts avaient pris du retard. Le portefeuille a ensuite mis sur pied une campagne pour encourager les clients à payer les frais impayés.

Nous estimons que les bureaux de portefeuille assurent correctement le suivi de leur rendement financier.

3.6 Gestion du matériel

La sécurité matérielle des bureaux de portefeuille est satisfaisante.

L'accès à chaque bureau de portefeuille est restreint aux personnes qui ont des laissez-passer valides. Les visiteurs doivent se présenter à un bureau de contrôle au rez-de-chaussée, avoir un rendez-vous vérifié, montrer ou laisser une carte-photo d'identité, et être escorté vers les bureaux par un employé.

Les dossiers actifs sont gardés dans les bureaux des employés ou dans la salle des archives des bureaux de portefeuille. Les deux sont verrouillés de nuit. Il y a des armoires à haute sécurité pour les dossiers confidentiels ou secrets.

L'équipe de vérification est d'avis que la sécurité matérielle des bureaux de portefeuille est satisfaisante.

Les bureaux de portefeuille tiennent à jour leurs propres dossiers inventaires en attente de directives de la Division de la gestion des marchés et du matériel.

¹⁹ Au moment de l'examen sur place de la vérification, un conseiller en gestion financière de la Direction générale du contrôleur ministériel du Ministère examinait ce rapport dans le Portefeuille des organismes centraux en l'absence d'un gestionnaire des opérations à temps plein. Le poste de gestionnaire des opérations a été pourvu en avril 2010.

Aucun des bureaux de portefeuille n'utilise BassetPro, le système de gestion des biens du Ministère pour consigner ses principaux biens matériels. Nous avons examiné les feuilles d'inventaire imprimées du système et observé que certaines n'étaient pas à jour. Par exemple, dans ces feuilles, des biens sont réputés être affectés à des employés précis et la feuille d'inventaire du bureau du Portefeuille SPDI incluait encore les noms de certains employés qui n'étaient plus avec le bureau de portefeuille.

En 2007, une vérification de la gestion du matériel a conclu que les documents, les procédures et les contrôles du côté utilisateur du système BassetPro n'avaient pas la rigueur nécessaire pour assurer la direction que l'information sur l'inventaire et les biens est précise.

Le directeur, Direction de la gestion des marchés et du matériel (DGMM), nous a indiqué que peu d'utilisateurs au sein du ministère de la Justice ont accès à BassetPro, ce qui limite son utilisation. On nous a indiqué que la DGMM avait envisagé l'acquisition d'un module de gestion des biens pour le système financier, mais que le financement nécessaire n'était pas approuvé. La DGMM envisage maintenant d'autres options pour garantir l'exactitude des dossiers en dépôt.

Les bureaux de portefeuille avaient déjà élaboré leurs propres listes de biens, ou l'ont fait pendant la vérification préparée pour l'équipe de vérification. Leur portée variait : certaines comprenaient seulement les imprimantes et les ordinateurs; d'autres incluaient ces biens, ainsi que les imprimantes d'étiquette et les BlackBerry. Sauf pour quelques exceptions (c.-à-d. : les nouvelles imprimantes reçues au Portefeuille des organismes centraux²⁰), ces listes étaient à jour et complètes dans leur cadre.

On nous a indiqué qu'aucune perte n'avait été signalée depuis un an et demi et que l'incident à cette époque était la perte d'un BlackBerry qui avait été signalée à la sécurité.

Nous estimons que les bureaux de portefeuille devraient continuer à tenir à jour leurs propres dossiers inventaires en attendant les directives de la DGMM sur les exigences révisées à l'égard des systèmes ministériels en ce qui a trait à la gestion des biens.

²⁰ On nous a indiqué que la feuille d'inventaire de ces imprimantes était temporairement désuète parce que la personne qui s'en occupait avait quitté le bureau de portefeuille. On nous a informés qu'elle a été mise à jour depuis.

4. OBSERVATIONS GÉNÉRALES - SYSTÈMES D'INFORMATION

4.1 Soutien à la prise de décisions et à la reddition de comptes

L'information des systèmes ministériels est utilisée pour assurer le suivi du rendement des bureaux de portefeuille et appuyer la reddition de comptes.

Les gestionnaires ont besoin de renseignements fiables et opportuns pour fonder leurs décisions. Une quantité importante de ces renseignements provient de systèmes d'information informatisés.

La direction des bureaux de portefeuille reçoit des rapports financiers réguliers. Ils sont examinés par les employés du portefeuille pour vérifier leur exactitude et s'assurer que les coûts du portefeuille sont accumulés et contrôlés avec précision. Nous avons mentionné plus haut que les rapports sont approuvés par le SMA/SPGA.

Les bureaux de portefeuille surveillent aussi les niveaux de ressources (indiqués par le Système de gestion des salaires) et l'utilisation des employés ministériels au sein des SJM (à partir des rapports iCase). On utilise les rapports iCase pour surveiller les dossiers par client, les heures supplémentaires consacrées à une affaire, et la comptabilisation du temps de l'avocat par dossier. Le bureau de portefeuille envoie des rappels aux chefs de SJM si le temps des avocats n'est pas consigné correctement (c.-à-d. : temps non présenté ou questions de suivi non répondues).

Nous estimons que les bureaux de portefeuille utilisent les systèmes d'information correctement.

4.2 Soutien reçu de la DGI

Les trois bureaux de portefeuille examinés déclarent recevoir un soutien satisfaisant de la DGI.

La DGI fournit un soutien technique aux employés du ministère, y compris les bureaux de portefeuille, par l'entremise de son bureau d'aide. Les bureaux de portefeuille ont indiqué à

l'équipe de vérification qu'ils reçoivent des niveaux de soutien satisfaisants du bureau d'aide, avec qui ils peuvent communiquer par courriel ou téléphone.

4.3 Sécurité des renseignements

Les trois bureaux de portefeuille examinés ont des mécanismes de contrôle satisfaisants afin de protéger la sécurité des renseignements électroniques.

Les contrôles d'accès doivent veiller à ce que l'accès aux systèmes et aux données soit limité aux personnes autorisées.

L'accès aux systèmes du Ministère est géré de façon physique et logique. Les personnes peuvent seulement accéder à chaque bureau de portefeuille avec un laissez-passer valide ou une escorte. Pour les nouveaux employés, le SMA ou le bureau opérationnel du portefeuille doit autoriser un accès au système spécifique (par ID utilisateur et mot de passe), selon le niveau de sécurité de l'employé et les tâches nécessaires à son poste. Lorsque des employés quittent leur emploi au sein du bureau de portefeuille, des procédures sont en place afin de s'assurer que leur accès au système est révoqué.

L'équipe de vérification est d'avis que les mécanismes de contrôle physiques et logiques utilisés pour protéger la sécurité des renseignements électroniques sont appropriés.

5. OBSERVATIONS GÉNÉRALES - CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET AUX POLITIQUES CONNEXES

Il y a conformité aux exigences de la *Loi sur les langues officielles* et de la *Politique des marchés*.

Les employés des bureaux de portefeuille sont bilingues et les réunions se déroulent en anglais et en français. La correspondance acheminée des bureaux de portefeuille à leurs SJM se fait constamment dans les deux langues officielles. Les évaluations du rendement des employés des bureaux de portefeuille sont effectuées dans la langue choisie par l'employé.

Les acquisitions dans les bureaux de portefeuille se font par l'entremise d'offres permanentes autant que possible. Nous avons examiné un échantillon d'opérations dans chacun des bureaux de portefeuille. Elles étaient toutes conformes à la *Politique sur les marchés*.

L'équipe de la vérification est d'avis qu'il y a conformité aux principales lois du gouvernement et aux politiques des organismes centraux en ce qui concerne les langues officielles et la passation de marchés.

6. OBSERVATIONS GÉNÉRALES - INTERACTIONS AVEC D'AUTRES SECTEURS DU MJ ET LES BUREAUX RÉGIONAUX

6.1 Secteur du droit public

Les interactions des bureaux de portefeuille avec le Secteur du droit public sont satisfaisantes, mais on a relevé certaines préoccupations quant aux répercussions possibles des pratiques de recouvrement des coûts du Ministère sur les consultations avec le Secteur.

Les avocats du Secteur du droit public sont une ressource essentielle du ministère de la Justice, car ils offrent des avis juridiques très spécialisés et une expertise en matière d'orientation²¹ aux avocats d'autres secteurs du ministère selon les besoins.

Les trois bureaux de portefeuille ont jugé utiles leurs interactions avec le Secteur du droit public. Ces interactions ont principalement lieu par l'entremise des SJM des portefeuilles. Tous les bureaux de portefeuille ont souligné que l'exigence voulant que les sections spécialisées du Secteur du droit public facturent les SJM pour les services juridiques a des répercussions sur la nature de leurs interactions.

Des entrevues avec les chefs de section au sein du Secteur du droit public ont corroboré l'opinion des bureaux de portefeuille quant à la nature positive des interactions. Cependant, ils ont aussi exprimé des préoccupations sur les répercussions du recouvrement des coûts sur ces interactions. Les chefs ont indiqué que cela a entraîné une baisse des demandes d'avis spécialisés de la part des SJM et des changements dans les types de demandes de services juridiques. De plus, ils estiment que depuis la mise en œuvre du recouvrement des coûts, les avocats des SJM sont maintenant plus susceptibles de faire, d'une façon générale, l'analyse juridique eux-mêmes et d'ensuite demander aux avocats du Secteur du droit public d'examiner leur analyse, ou demander de brèves consultations téléphoniques pour lesquelles ils ne veulent pas être facturés.

²¹ Le Secteur du droit public compte neuf sections de consultation juridique et de politiques, et un secrétariat spécialisé dans les domaines suivants : droits de la personne, droit constitutionnel et administratif, droit à l'information et à la protection des renseignements personnels, droits linguistiques, droit commercial international, droit international public, droit international privé, droit de l'aviation, et politiques de droit public.

Il n'est pas surprenant que l'adoption du recouvrement des coûts ait entraîné un changement de comportement de la part des SJM et de leurs clients, et que cette situation ait eu des répercussions sur la consultation avec le Secteur du droit public.

6.2 Secteur de la gestion

Les interactions des bureaux de portefeuille avec le Secteur de la gestion varient, selon la taille du bureau opérationnel du portefeuille.

Le Secteur de la gestion donne son appui aux bureaux de portefeuille dans divers domaines (p. ex. : ressources humaines, administration, planification et gestion du rendement).

Les bureaux de portefeuille font le lien entre leurs SJM et les organisations au sein du Secteur de la gestion, en acheminant les directives, les avis et les demandes de renseignements de la part de ces organisations. Les bureaux de portefeuille répondent aussi directement aux demandes de renseignements de la part du Secteur de la gestion.

Le Portefeuille SPDI, qui est le bureau de portefeuille ayant le bureau opérationnel plus important et le plus proactif parmi les trois bureaux vérifiés, a déclaré qu'il avait de bonnes relations avec le Secteur de la gestion. Le Portefeuille du DADR a aussi mentionné une relation générale satisfaisante avec le Secteur de la gestion. Le Portefeuille des organismes centraux a exprimé des préoccupations à l'égard du nombre d'exigences d'élaboration de rapports auquel il doit satisfaire et de sa capacité à le faire. Il faut souligner qu'il y a un roulement de personnel considérable, y compris le gestionnaire des opérations, au bureau opérationnel du Portefeuille des organismes centraux.

La plupart des dirigeants au sein du Secteur de la gestion ont décrit les interactions avec les bureaux de portefeuille comme étant productives et professionnelles. Un dirigeant a souligné que la taille et l'expertise des bureaux opérationnels du portefeuille varient, ce qui fait que la qualité des interactions varie également. La Direction de l'administration du Secteur de la gestion est préoccupée par le fait que les fonctions des services administratifs (c.-à-d. : sûreté, sécurité et gestion des urgences; aménagements et télécommunications; gestion des marchés et du matériel) ne reçoivent pas une priorité assez élevée par les bureaux de portefeuille. De plus, les services à la clientèle et les opérations de la Direction générale des ressources humaines et du développement personnel (DGRHDP) ont souligné qu'il n'y avait pas de point de contact commun pour les portefeuilles ayant un grand nombre de SJM, et qu'ils préféreraient traiter avec un gestionnaire des opérations au niveau du portefeuille plutôt qu'avec chaque SJM individuel.

Nous avons mentionné plus haut que le Projet de l’empreinte a permis de relever que ces fonctions dans les organisations du bureau opérationnel du SMA/SPGA ont des ressources insuffisantes par rapport à d’autres ministères. En réaction aux conclusions du Projet de l’empreinte, les bureaux de portefeuille ont élaboré et mis en œuvre des plans afin d’accroître la taille de leurs organisations de gestion des affaires.

Nous sommes d’avis qu’en augmentant les ressources dans leurs bureaux opérationnels, les bureaux de portefeuille seront mieux placés pour fournir tout point de contact requis pour les interactions avec le Secteur de la gestion.

6.3 Bureaux régionaux

Les interactions des bureaux de portefeuille avec les bureaux régionaux sont satisfaisantes.

Les trois bureaux de portefeuille examinés interagissent avec leurs homologues dans les régions sur les dossiers juridiques importants au moyen de courriels, de conférences téléphoniques, de réunions personnelles et, le cas échéant, de discussions ponctuelles. On nous a indiqué qu’ils ne donnent pas de directives administratives, d’avis ou de services aux bureaux régionaux. Les experts fonctionnels de l’administration centrale ou les experts régionaux fournissent ces fonctions administratives. Chaque bureau régional possède aussi ses propres employés des services ministériels régionaux.

Les bureaux régionaux ont indiqué qu’ils étaient, en règle générale, satisfaits de leurs interactions générales avec les bureaux de portefeuille. Ils ont jugé les interactions efficaces et n’ont demandé aucun changement.

L’équipe de vérification est d’avis que les interactions des bureaux de portefeuille avec les bureaux régionaux sont satisfaisantes.

7. OBSERVATIONS - DROIT DES AFFAIRES ET DROIT RÉGLEMENTAIRE

7.1 Direction et communication

Le bureau du Portefeuille du DADR a élaboré des manuels de politiques et de procédures détaillés.

Les politiques et les procédures écrites aident à promouvoir l'exercice des activités de façon cohérente, efficiente et économique.

Le bureau du Portefeuille du DADR a fourni des documents liés aux politiques et aux procédures à l'équipe de vérification au début de l'examen sur place de la vérification. On nous a indiqué que les documents avaient été compilés dans le cadre d'une initiative visant à s'assurer que le portefeuille avait documenté tout ce qui se faisait au bureau avant le début de la vérification. Le bureau de portefeuille a indiqué que cet exercice s'est avéré utile puisque 90 pour cent des employés du bureau y travaillent depuis moins de deux ans. On nous a indiqué que les politiques et les procédures seront mises à jour chaque été et que tout au long de l'année, l'adjoint administratif du SMA prévoit compiler l'information sur les nouvelles procédures ou les nouveaux changements quand ils surviennent. De cette façon, les renseignements nécessaires seront rapidement utilisables lorsque les mises à jour annuelles sont apportées aux manuels.

Nous sommes d'accord avec cette approche.

Le bureau du Portefeuille du DADR doit jouer un rôle proactif afin d'aider les SJM à dégager et à aborder les problèmes de gestion horizontale, et de répondre aux exigences administratives ministérielles.

Une direction et des communications efficaces et appropriées sont essentielles pour garantir que les SJM disposent de l'information dont ils ont besoin pour adopter des pratiques uniformes dans la satisfaction des exigences administratives ministérielles.

Le bureau opérationnel du Portefeuille du DADR sert principalement de lien pour les renseignements et les demandes en direction et en provenance de ses SJM, du Secteur de la gestion et de la Direction générale du contrôleur ministériel. Les courriels qui sont acheminés et distribués aux SJM leur donnent des directives, des instructions, des avis et des renseignements sur des questions de droit, de gestion, d'affaires, de finances, de ressources humaines, d'ordre social et d'enseignement. Nous avons mentionné plus haut que des réunions, des conférences téléphoniques et des journées de réflexion complètent les courriels.

Malgré l'éventail de moyens utilisés pour communiquer l'information aux SJM, la plupart des chefs de SJM interrogés par l'équipe de vérification ont indiqué qu'un meilleur soutien de la part du bureau de portefeuille sur les défis administratifs courants et les enjeux horizontaux non liés aux questions de droit serait utile (p. ex. : établir une approche commune au sein du Portefeuille du DADR pour répondre aux demandes de formation linguistique et de congés de direction, d'aide à l'égard des pratiques de dotation, de mise en œuvre d'iCase, de configuration d'un bureau d'affaires, et de recouvrement des coûts).

Le soutien du bureau opérationnel du Portefeuille du DADR pourrait prendre la forme de guides de développement, de groupes de travail, de mentorat individuel, ou de formation aux employés administratifs des SJM sur ces défis administratifs. Nous avons conclu que le bureau opérationnel n'a utilisé aucun de ces moyens pour donner des directives aux SJM. Le bureau opérationnel nous a indiqué que la gamme d'expertise au sein des bureaux administratifs de ses SJM est vaste : les petits SJM ont peu d'employés administratifs et les employés eux-mêmes sont souvent très débutants; les SJM plus importants ont des effectifs administratifs plus importants, et parfois des directeurs de bureau à temps plein chevronnés qui ont des subordonnés possédant une expertise importante. Le bureau opérationnel du portefeuille a déclaré qu'il serait difficile de déterminer les services appropriés pour ces différents niveaux d'expertise, en particulier, car il s'agit d'un petit bureau opérationnel disposant de ressources limitées.

Selon l'expérience de l'équipe de vérification, la difficulté de s'adapter à une vaste expertise est légitime, mais pas une préoccupation prédominante. Depuis 2000, les vérifications de SJM ont relevé que les petits SJM risquent davantage d'avoir besoin de directives sur les questions administratives. Ils ont souvent seulement un ou deux employés débutants traitant les questions administratives qui ne connaissent souvent pas les systèmes et les procédures du ministère. Les SJM plus importants sont généralement plus autonomes et en mesure de traiter eux-mêmes la plupart des opérations. Les SJM plus petits nous ont aussi indiqué qu'ils ont besoin de l'aide du bureau opérationnel du portefeuille sur les questions administratives.

L'équipe de vérification estime que le bureau du Portefeuille du DADR doit être plus proactif dans la prestation de directives administratives et d'aide aux SJM au sein du portefeuille, en particulier les SJM plus petits. Tandis que le bureau de portefeuille met en œuvre les recommandations de la récente étude sur l'« empreinte », des ressources additionnelles devraient être mises à la disposition de son bureau d'affaires. Ces ressources devraient faciliter la prestation de ces types de services.

Recommandation et réponse de la direction

1. Il est recommandé que le SJM du Portefeuille du DADR veille à ce que le bureau opérationnel du Portefeuille joue un rôle de leadership proactif afin d'aider les SJM à cibler et à aborder les problèmes de gestion horizontale, et de répondre aux exigences administratives courantes.

D'accord. Tel qu'il est mentionné à la section 3.2 du rapport de vérification, la fonction de gestion des opérations ne dispose pas de ressources suffisantes selon les conclusions tirées dans le cadre du Projet de l'empreinte. Le Portefeuille du DADR a déjà pris des mesures pour accroître sa capacité de gestion des opérations pour pouvoir jouer un rôle proactif afin d'aider les SJM à cibler et à aborder les problèmes de gestion horizontale, et de répondre aux exigences administratives ministérielles.

La transformation de la fonction de gestion des opérations, un programme pluriannuel, est inscrite au plan d'activités 2011-2012 du Portefeuille du DADR, conditionnelle au financement par le processus ministériel d'allocation du Projet de l'empreinte.

Il est nécessaire que le bureau du Portefeuille du DADR veille à ce que les pratiques exemplaires soient communiquées clairement aux SJM et aux régions.

On nous a indiqué que le bureau du Portefeuille du DADR communique les pratiques exemplaires dans le cadre de ses interactions courantes avec les SJM et les régions (c.-à-d. : au moyen de courriels, de déjeuners mensuels et de journées de réflexion annuelles). On nous a remis les copies de deux communications par courriel : une directive sur le contentieux des affaires civiles et un communiqué conjoint (du Portefeuille du DADR et du Portefeuille des affaires autochtones) sur la prestation d'avis sur les consultations avec les Autochtones.

Grâce à nos entrevues avec les SJM et les bureaux régionaux, nous avons relevé que les opinions étaient partagées à savoir si ces méthodes de communication étaient satisfaisantes, car certains

SJM et bureaux régionaux ont indiqué la nécessité d'utiliser des moyens de communication plus officiels. Environ la moitié des SJM ont indiqué que les déjeuners mensuels étaient un mécanisme satisfaisant. En revanche, les bureaux régionaux ont réclamé des mécanismes plus officiels, et certains ont proposé qu'une partie de la journée de réflexion annuelle soit consacrée à cette question.

Il est important de communiquer clairement les pratiques exemplaires à tous les employés.

Recommandation et réponse de la direction

2. Il est recommandé que le SMA du Portefeuille du DADR, veille à ce que les pratiques exemplaires soient communiquées clairement aux SJM et aux régions.

D'accord. Le Portefeuille du DADR communique déjà largement avec les SJM et les représentants régionaux au moyen de courriels, de déjeuners mensuels et de journées de réflexion annuelles pour tous les SJM et les régions. Le SMA du Portefeuille du DADR a institué un nouveau conseil d'entreprise pour discuter et collaborer au sujet des questions de gestion horizontales et des pratiques exemplaires. Ce comité, composé des directeurs exécutifs des SJM ou leurs représentants, et de leur personnel administratif, tiendra des réunions trimestrielles. De plus, le Portefeuille du DADR réexaminera l'ensemble de ses méthodes de communication en réponse à la vérification.

7.2 Administration des ressources financières

Le bureau du Portefeuille du DADR respecte les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, mais il doit s'assurer que les factures du service des voyages du gouvernement sont rapprochées sur une base régulière.

Le bureau du Portefeuille du DADR se conforme à la *Délégation des pouvoirs de signature en matière financière* du ministère de la Justice, et des contrôles sont en place afin de garantir que les opérations financières sont effectuées conformément aux exigences de la LGFP. Cependant, la vérification d'un échantillon d'opérations financières a relevé une occurrence où le bureau avait été facturé deux fois par le service des voyages du gouvernement pour une demande de remboursement de frais de voyages de 6 761 \$. La demande concernait le tarif aérien d'un voyage avec un itinéraire complexe qui avait changé plusieurs fois. Une enquête subséquente, sollicitée par l'équipe de vérification, a révélé que la facture avait été payée deux fois. Le bureau du Portefeuille du DADR a reçu un remboursement le 4 avril 2010.

L'équipe de vérification est d'avis que le bureau du Portefeuille du DADR doit mettre en œuvre un processus pour rapprocher la facture du service des voyages avec son registre de voyage afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs.

Recommandation et réponse de la direction

3. Il est recommandé que le SMA du Portefeuille du DADR, s'assure que le bureau de portefeuille adopte une procédure pour garantir que les factures du service des voyages du gouvernement sont rapprochées sur une base régulière.

D'accord. Le Portefeuille du DADR a mis en œuvre des procédures additionnelles pour garantir l'amélioration du suivi et du rapprochement de l'ensemble des préparatifs de voyage et des coûts.

7.3 Gestion de l'information

Les pratiques de gestion des renseignements et des dossiers du bureau du Portefeuille du DADR sont satisfaisantes.

Le bureau du Portefeuille du DADR a rédigé ses procédures en matière de gestion des renseignements et des dossiers, y compris un protocole de gestion des documents électroniques pour le lecteur partagé. Le protocole indique que le stockage de documents électroniques sur le lecteur partagé ne vise pas à remplacer les responsabilités de l'employé qui doit s'assurer que les copies papier des documents sont consignées. On nous a indiqué que l'adjoint administratif du SMA a la responsabilité de renforcer les procédures en indiquant aux employés la procédure appropriée lorsqu'il constate qu'un dossier n'est pas traité correctement. Les dossiers confidentiels ou secrets sont stockés dans des armoires verrouillées et on consigne les renseignements sensibles dans un registre. Les documents (copie papier et électronique) sont consignés au dossier et enregistrés de façon opportune. Lorsqu'un dossier est clos au bureau de portefeuille, il est envoyé aux Services des dossiers du ministère de la Justice.

L'équipe de vérification estime que les pratiques de gestion des renseignements et des dossiers du bureau du Portefeuille du DADR sont satisfaisantes.

7.4 Interactions avec la Direction du contentieux

Les interactions du Portefeuille du DADR avec la Direction du contentieux sont satisfaisantes.

La plupart des interactions entre le Portefeuille du DADR et la Direction du contentieux se font par l'entremise des SJM du Portefeuille du DADR. Les affaires peuvent survenir partout au pays et mettre en cause des avocats plaidants situés dans les bureaux régionaux. La Direction du contentieux se fie aux bureaux régionaux et aux SJM pour identifier les dossiers à incidence majeure.

Les gestionnaires du bureau du Portefeuille du DADR et de la Direction du contentieux ont indiqué que la relation entre les deux unités est satisfaisante. Ils ont reconnu le défi continu consistant à s'assurer que les dossiers à incidence majeure sont identifiés correctement. On nous a mentionné que l'approche concernant la gestion des litiges et l'échange d'information sur les dossiers de litige est appropriée.

L'équipe de vérification est d'avis que les interactions du Portefeuille du DADR avec la Direction du contentieux sont satisfaisantes.

8. OBSERVATIONS - PORTEFEUILLE DES ORGANISMES CENTRAUX

8.1 Direction et communication

Le bureau du Portefeuille des organismes centraux doit attribuer une responsabilité bien définie afin de tenir son manuel des procédures administratives à jour.

Les politiques et les procédures écrites aident à promouvoir l'exercice des activités de façon cohérente, efficiente et économique.

Le bureau du Portefeuille des organismes centraux a fourni des documents procéduraux à l'équipe de vérification au début de l'examen sur place de la vérification. Notamment le manuel du Bureau du sous-ministre adjoint (BSMA), qui contenait les procédures quotidiennes détaillées de l'adjoint administratif du SMA et un manuel des procédures administratives, qui est filigrané « En cours ».

Le manuel du BSMA détaille les procédures à suivre au début, au cours et à la fin de la journée. Il couvre aussi les procédures à suivre pour les appels téléphoniques, les dossiers de réunion, les dossiers de signature, la tenue à jour des listes de dossiers, les courriels du bureau du sous-ministre, la traduction, les voyages, les conférences et la formation, la correspondance, les notes aux sous-ministres des Finances et de la Justice, et les demandes d'accès à l'information. En tant que principale utilisatrice de ce document, on s'attend à ce que l'adjoint administratif du SMA le tienne à jour.

Nous avons examiné le manuel des procédures administratives et observé qu'il met l'accent sur les questions financières. De plus, bien que certaines sections décrivent une procédure, certaines sections ne contiennent qu'un site Internet où l'on peut trouver de plus amples renseignements sur un sujet, ou l'on donne le nom ou le numéro de téléphone d'une personne-ressource. L'équipe de vérification est d'avis que cette pratique est acceptable sous réserve que le document soit à jour. Cependant, personne n'a la responsabilité de tenir le document à jour.

Recommandation et réponse de la direction

4. Il est recommandé que la SMA du Portefeuille des organismes centraux assigne clairement la responsabilité de tenir le manuel des procédures administratives du bureau du Portefeuille à jour.

D'accord. La responsabilité de la tenue à jour du manuel des procédures administratives du bureau du Portefeuille sera confiée à la nouvelle adjointe administrative du directeur de la gestion des opérations. Ce poste a récemment été créé et il devrait faire l'objet d'une mesure de dotation permanente en décembre 2010. Cette recommandation sera mise en œuvre dès que l'employée sera en poste.

Le Portefeuille des organismes centraux sera mieux positionné pour diriger et soutenir les SJM lorsque le bureau opérationnel sera entièrement pourvu.

Une direction et des communications efficaces et appropriées sont essentielles pour garantir que les SJM du bureau de portefeuille disposent de l'information dont ils ont besoin pour adopter des pratiques cohérentes dans la satisfaction des exigences administratives ministérielles.

Les chefs de SJM interrogés par l'équipe de vérification ont indiqué qu'un roulement de personnel considérable se produit au sein du bureau du Portefeuille des organismes centraux. Ils ont aussi relevé que les agents financiers du BSMA ont besoin de davantage de formation. Les chefs des SJM plus petits aimeraient avoir un meilleur soutien sur les questions de gestion financière : ils ont relevé que le bureau de portefeuille n'offrait pas d'aide concrète afin d'améliorer les connaissances des SJM des règles de recouvrement des coûts, qu'il a jugées complexes et pas très bien comprises par les SJM. En général, les chefs de SJM ont aussi déclaré que le bureau de portefeuille pouvait améliorer son soutien afin de mettre en œuvre le Modèle de la pratique du droit.

On nous a indiqué qu'en raison du Projet de l'empreinte, le bureau du Portefeuille des organismes centraux prévoit augmenter le nombre d'employés au sein de son bureau opérationnel. De plus, un conseiller en gestion financière de la Direction générale du contrôleur ministériel travaille au bureau de portefeuille depuis août 2009, et un nouveau gestionnaire des opérations du portefeuille a été nommé en avril 2010.

L'équipe de vérification estime que grâce à la hausse prévue du nombre d'employés au sein de son bureau d'affaires, le Portefeuille des organismes centraux sera en mesure d'aborder bon nombre des préoccupations exprimées par les SJM.

Le bureau du Portefeuille des organismes centraux communique les pratiques exemplaires à ses SJM.

Il est important de communiquer les pratiques exemplaires à tous les employés. Nous avons mentionné plus haut que le bureau de portefeuille communique régulièrement avec ses SJM par courriel. Ces communications comprennent, notamment, l'envoi d'exemples de pratiques exemplaires issues d'autres SJM du portefeuille. Les chefs de SJM interrogés par l'équipe de vérification avaient des opinions partagées à savoir si le bureau de portefeuille devait en faire plus pour communiquer les pratiques exemplaires. Deux chefs de SJM ont indiqué que le bureau de portefeuille pouvait faire mieux, mais ils ont souligné que les problèmes de dotation avaient limité la capacité du bureau de portefeuille à en faire plus. Un autre chef de SJM a mentionné que les réunions mensuelles étaient un forum adéquat pour communiquer les pratiques exemplaires.

À notre avis, aucune mesure particulière n'est requise afin d'améliorer la communication des pratiques exemplaires aux SJM du portefeuille. La croissance prévue du bureau opérationnel améliorera la capacité du bureau de portefeuille.

8.2 Conformité aux lois principales et aux politiques connexes

On a approuvé les mécanismes de contrôle visant à assurer la conformité à la LGFP.

On a examiné un échantillon de 25 opérations de 2008-2009 et de 2009-2010 pour déterminer la conformité du bureau du Portefeuille des organismes financiers à la LGFP. Dans le cas des factures examinées de 2008-2009, certaines factures ne certifiaient pas que les biens avaient été reçus ou que les services avaient été fournis (article 34 de la LGFP), ou la certification avait été exécutée de façon incohérente. Deux des factures de 2008-2009 liées aux coûts de formation des SJM que nous avons examinées ont été attestées par le chef de SJM, car il/elle avait autorité pour le centre de coûts, et deux factures n'avaient pas de certification. En 2008-2009, le SMA a attesté le paiement de ses propres frais du barreau, tandis que le sous-ministre a attesté le paiement des frais du barreau des autres chefs de SJM du portefeuille. De plus, une facture de traduction n'a pas été approuvée par le SMA du portefeuille ou le gestionnaire des opérations, et le tableur ci-joint n'a pas pu être rapproché avec les factures. On nous a indiqué que la confusion régnait à propos de la personne qui devrait approuver ces factures.

Depuis août 2009, un conseiller en gestion financière (CGF) travaille au bureau du Portefeuille des organismes centraux. Le CGF travaille afin de mettre en place des mécanismes de contrôle appropriés pour 2009-2010 et il a apporté des améliorations. Dans notre échantillon, toutes les factures liées à la formation ou aux frais de barreau pour 2009-2010 ont été approuvées par le SMA ou le chef de SJM. Le SMA a approuvé une facture de traduction précise et on avait rapproché la facture avec les demandes de service individuelles.

Nous avons observé une amélioration des mécanismes de contrôle pour 2009-2010 par rapport à ceux observés pour 2008-2009. Selon nos observations, nous estimons que le bureau du Portefeuille des organismes centraux a maintenant des mécanismes de contrôle adéquats en place pour garantir la conformité à la DGFP.

8.3 Gestion de l'information

Étant donné ses hausses de personnel prévues, le Portefeuille des organismes centraux doit documenter les procédures de classement dans son manuel administratif afin de garantir des pratiques de gestion des renseignements et des dossiers appropriées.

Le manuel des procédures administratives du bureau du Portefeuille des organismes centraux n'inclut pas de directives sur les procédures de classement à l'égard des dossiers papier, et il n'y a pas de directives liées au classement sur le lecteur partagé. Malgré l'absence de procédures, nous avons conclu que l'on peut trouver les dossiers physiques quand il le faut; que les employés du bureau consignent les documents, le cas échéant, au dossier; et que les clôtures de dossier et l'archivage sont à jour. Les employés du bureau de portefeuille sont conscients que le lecteur partagé pourrait être mieux organisé, mais ils ont déclaré qu'ils manquent de temps et de ressources pour le faire. Ils ont indiqué qu'ils peuvent trouver les documents lorsqu'il le faut. Puisqu'il s'agit d'un petit groupe, une consultation a aussi lieu avant la création d'un dossier sur le lecteur partagé.

À notre avis, tandis que le nombre d'employés augmente au sein du bureau du Portefeuille des organismes centraux (comme le prévoit le Projet de l'empreinte), il deviendra plus difficile de garantir l'application cohérente des procédures informelles actuelles. L'élaboration de procédures écrites aidera à garantir la cohérence au fur et à mesure que de nouveaux employés se joignent au bureau opérationnel du portefeuille.

Recommandation et réponse de la direction

5. Il est recommandé que la SMA du Portefeuille des organismes centraux s'assure que le bureau de Portefeuille documente les procédures de classement dans son manuel administratif.

D'accord. Le bureau du Portefeuille des organismes centraux élaborera et mettra en œuvre un nouveau système de classement pour renforcer ses pratiques de gestion des renseignements et des dossiers. Ce projet sera dirigé par la nouvelle adjointe administrative du directeur de la gestion des opérations, avec l'aide de plusieurs membres de l'équipe du bureau du Portefeuille. Le nouveau système de classement sera pleinement mis en œuvre d'ici juillet 2011 et sera inclus dans le manuel des procédures administratives.

8.4 Interactions avec la Direction du contentieux

La relation de travail du Portefeuille des organismes centraux avec la Direction du contentieux est satisfaisante.

Le SJM du portefeuille du Conseil du Trésor (PCT) au sein du Portefeuille des organismes centraux traite tous les litiges liés aux questions d'emploi devant des tribunaux administratifs. La Direction du contentieux assume la responsabilité d'une affaire si elle est portée en appel devant les tribunaux fédéraux. Cette situation ne survient qu'à l'égard d'un petit nombre d'affaires.

Les gestionnaires du Portefeuille des organismes centraux et de la Direction du contentieux ont indiqué à l'équipe de vérification qu'à l'occasion, par le passé, les renseignements n'étaient pas partagés entre les deux de façon opportune. Cependant, nous comprenons que ce n'est plus un problème.

L'équipe de vérification est d'avis que la relation de travail actuelle entre le Portefeuille des organismes centraux et la Direction du contentieux est satisfaisante.

9. OBSERVATIONS - SÉCURITÉ PUBLIQUE, DÉFENSE ET IMMIGRATION

9.1 Direction et communication

Le bureau du Portefeuille SPDI a réalisé des progrès dans l'élaboration des procédures.

Les politiques et les procédures écrites aident à promouvoir l'exercice des activités de façon cohérente, efficiente et économique.

Le bureau du Portefeuille SPDI a fourni à l'équipe de vérification un document des procédures qui a été considéré comme un travail en cours. Le bureau a indiqué qu'il prévoit continuer l'élaboration des procédures (p. ex. : sur la préparation et l'autorisation de formulaires de formation) suivant les besoins de ses SJM. En examinant ces procédures, nous avons relevé plusieurs omissions mineures, mais nous avons observé qu'elles étaient autrement appropriées.

Nous sommes d'accord avec le plan du bureau du Portefeuille SPDI de continuer l'élaboration des procédures qui sont adaptées aux questions des SJM.

Le bureau du Portefeuille SPDI fournit une direction et des communications appropriées aux SJM en ce qui a trait aux problèmes administratifs.

Une direction et des communications efficaces et appropriées sont essentielles pour garantir que les SJM disposent de l'information dont ils ont besoin.

Le bureau opérationnel du Portefeuille SPDI est proactif dans l'identification des domaines pour lesquels les SJM ont des problèmes, et dans la préparation de guides et la prestation de formation afin d'aborder les problèmes fréquents. Le gestionnaire des opérations a indiqué à l'équipe de vérification que le bureau d'activités planifiait l'élaboration de directives additionnelles pour les SJM afin de les aider avec les différentes questions administratives.

La plupart des chefs de SJM interrogés étaient satisfaits des services qu'ils ont reçus de la part du bureau de portefeuille, en particulier à l'égard de la budgétisation, des prévisions et de la présentation de conclusions au centre du ministère. Les chefs de SJM étaient aussi généralement satisfaits du soutien et des directives qu'ils reçoivent du bureau de portefeuille sur les questions administratives, comme la mise en œuvre d'accords de service normalisés avec les clients et les procédures de dotation.

Le bureau du Portefeuille SPDI utilise également différents mécanismes pour communiquer les pratiques exemplaires sur les questions de droit. L'équipe nationale de coordination des litiges, qui fonctionne au niveau du portefeuille et gère tous les litiges, consulte les dossiers de litige du portefeuille (principalement liés à l'immigration) afin de relever les questions de droit émergentes ou significatives. L'équipe les analyse ensuite afin de relever les tendances juridiques, communique l'information sur les tendances aux SJM et aux régions, et prépare les séances d'information et les opinions. L'équipe nationale de coordination des litiges organise des conférences téléphoniques hebdomadaires avec les chefs de SJM. Une table ronde, qui fait partie de ces réunions hebdomadaires, permet aussi de dégager les questions consultatives significatives auxquelles de nombreux SJM font régulièrement face. Une conférence téléphonique a aussi lieu toutes les deux semaines, à laquelle participent le chef d'équipe, les chefs de SJM et les principaux avocats plaidants des bureaux régionaux du Québec, de l'Ontario, et de la Colombie-Britannique.

Nous estimons que la direction et les communications du bureau du Portefeuille SPDI sont appropriées.

9.2 Gestion de l'information

Des améliorations doivent être apportées aux pratiques de gestion des dossiers papier du bureau du Portefeuille SPDI.

On nous a indiqué que le commis aux dossiers du bureau du Portefeuille SPDI ouvre les dossiers dans le SGDDI et consigne au dossier les documents fournis lorsque l'on demande d'ouvrir le dossier. Les adjoints impriment ensuite la version papier des documents créés et s'assurent qu'ils sont consignés au dossier. On s'attend à ce que les dossiers soient tenus à jour et que les adjoints impriment les documents sur une base régulière. Le commis aux dossiers envoie des rappels périodiques par courriel aux adjoints sur l'importance de tenir le classement à jour, ainsi que des détails précis sur les exigences du processus.

Certains avocats du bureau du Portefeuille SPDI gardent les dossiers dans leurs bureaux. On nous a indiqué que le commis aux dossiers a essayé, à maintes reprises, que les avocats envoient leurs dossiers à la salle des archives lorsqu'ils ont terminé de les utiliser, mais il a eu de la difficulté à les convaincre. Plutôt, les avocats ont tendance à laisser les dossiers s'accumuler dans leurs bureaux pendant un certain temps avant de les remettre au commis des dossiers. Cette situation a créé un arriéré dans le traitement des dossiers pour le commis aux dossiers (c.-à-d. : supprimer les doubles exemplaires et s'assurer que tous les documents sont au dossier). À l'été 2009, le bureau du portefeuille a embauché un étudiant pour éliminer l'arriéré. L'étudiant a continué à travailler un jour par semaine de septembre 2009 à mai 2010, ce qui a permis de tenir les dossiers à jour.

L'équipe de vérification est d'avis que le bureau du Portefeuille SPDI doit établir des mécanismes (p. ex. : une journée d'épuration des dossiers périodique) qui favoriseront le déplacement plus opportun des dossiers inactifs des bureaux des avocats individuels vers la salle des archives afin de clore les dossiers et de les archiver si besoin est.

Recommandation et réponse de la direction

6. Il est recommandé que le SPGA du Portefeuille de la SPDI présente des mécanismes qui encourageront les avocats du portefeuille à remettre les dossiers au préposé à la salle des dossiers dès qu'ils ont terminé d'y travailler.

D'accord. Le PSPDI a déjà adopté des mesures pour améliorer la gestion des dossiers en général. Avant la fin du mois de janvier 2011, nous organiserons une séance d'information pour tous les employés du portefeuille afin de rappeler et de clarifier à tous quelles sont les responsabilités que nous avons en matière de gestion des dossiers, y compris la nécessité de remettre rapidement les dossiers au préposé. Nous encouragerons tous les employés du portefeuille à suivre la formation en ligne du MJ sur la gestion de l'information. Durant l'exercice, un plan de classification des dossiers sera instauré au sein du PSPDI qui permettra de classer et d'ordonner nos dossiers, et de mettre en place de nouvelles pratiques relatives à la classification des dossiers qui seront plus rigoureuses et qui se conformeront aux politiques et aux obligations du MJ.

Le bureau du Portefeuille SPDI a entrepris d'améliorer sa gestion des renseignements électroniques.

On nous a indiqué qu'en l'absence de procédures concernant le dépôt électronique, le bureau du Portefeuille SPDI ne possède pas d'approche normalisée afin de gérer les renseignements électroniques. En conséquence, dans certains cas, on consacre une quantité de temps considérable au repérage de la version électronique d'un document. On nous a aussi indiqué que l'on a affecté une priorité plus grande à l'élaboration de procédures afin de gérer les renseignements électroniques. Nous convenons que la gestion des renseignements électroniques doit être une priorité dans l'élaboration par le bureau de portefeuille de procédures de gestion des renseignements additionnelles.

9.3 Interactions avec la Direction du contentieux

Les interactions actuelles entre le Portefeuille SPDI et la Direction du contentieux sont satisfaisantes.

En raison de la quantité importante de litiges mettant en cause le Portefeuille SPDI, ce dernier a créé une équipe nationale de coordination des litiges, qui est située au bureau de portefeuille. L'équipe nationale de coordination des litiges communique régulièrement avec la Direction du contentieux.

On nous a indiqué que les rôles et les responsabilités à l'égard des litiges associés aux questions d'immigration sont bien compris. Les bureaux régionaux de la Colombie-Britannique, de l'Ontario et du Québec s'occupent de la plupart des litiges.

Les rôles et les responsabilités liés aux litiges associés à la sécurité nationale, qui sont gérés par le Groupe de la sécurité nationale au sein de la Direction du contentieux, sont moins clairs. Ce domaine du droit est devenu très important depuis 2001 et le droit est en constante évolution. Le bureau du Portefeuille SPDI et la Direction du contentieux peaufinaient l'énoncé des rôles et des responsabilités au moment de la vérification.

On nous a indiqué que des structures ont été mises en place depuis 2008 entre le bureau du Portefeuille SPDI et la Direction du contentieux afin de mieux s'assurer que les renseignements importants sont communiqués. Le SPGA, Portefeuille SPDI et le SPGA, Direction du contentieux, discutent régulièrement. Aucun d'eux n'a informé l'équipe de vérification de la nécessité d'apporter d'autres changements à l'heure actuelle.

Nous sommes d’avis que les interactions actuelles entre le Portefeuille SPDI et la Direction du contentieux sont satisfaisantes.

10. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

1. **Il est recommandé que le SJM du Portefeuille du DADR veille à ce que le bureau opérationnel du Portefeuille joue un rôle de leadership proactif afin d'aider les SJM à cibler et à aborder les problèmes de gestion horizontale, et de répondre aux exigences administratives courantes.**

D'accord. Tel qu'il est mentionné à la section 3.2 du rapport de vérification, la fonction de gestion des opérations ne dispose pas de ressources suffisantes selon les conclusions tirées dans le cadre du Projet de l'empreinte. Le Portefeuille du DADR a déjà pris des mesures pour accroître sa capacité de gestion des opérations pour pouvoir jouer un rôle proactif afin d'aider les SJM à cibler et à aborder les problèmes de gestion horizontale, et de répondre aux exigences administratives ministérielles.

La transformation de la fonction de gestion des opérations, un programme pluriannuel, est inscrite au plan d'activités 2011-2012 du Portefeuille du DADR, conditionnelle au financement par le processus ministériel d'allocation du Projet de l'empreinte.

2. **Il est recommandé que le SMA du Portefeuille du DADR, veille à ce que les pratiques exemplaires soient communiquées clairement aux SJM et aux régions.**

D'accord. Le Portefeuille du DADR communique déjà largement avec les SJM et les représentants régionaux au moyen de courriels, de déjeuners mensuels et de journées de réflexion annuelles pour tous les SJM et les régions. Le SMA du Portefeuille du DADR a institué un nouveau conseil d'entreprise pour discuter et collaborer au sujet des questions de gestion horizontales et des pratiques exemplaires. Ce comité, composé des directeurs exécutifs des SJM ou leurs représentants, et de leur personnel administratif, tiendra des réunions trimestrielles. De plus, le Portefeuille du DADR réexaminera l'ensemble de ses méthodes de communication en réponse à la vérification.

- 3. Il est recommandé que le SMA du Portefeuille du DADR, s'assure que le bureau de portefeuille adopte une procédure pour garantir que les factures du service des voyages du gouvernement sont rapprochées sur une base régulière.**

D'accord. Le Portefeuille du DADR a mis en œuvre des procédures additionnelles pour garantir l'amélioration du suivi et du rapprochement de l'ensemble des préparatifs de voyage et des coûts.

- 4. Il est recommandé que la SMA du Portefeuille des organismes centraux assigne clairement la responsabilité de tenir le manuel des procédures administratives du bureau du Portefeuille à jour.**

D'accord. La responsabilité de la tenue à jour du manuel des procédures administratives du bureau du Portefeuille sera confiée à la nouvelle adjointe administrative du directeur de la gestion des opérations. Ce poste a récemment été créé et il devrait faire l'objet d'une mesure de dotation permanente en décembre 2010. Cette recommandation sera mise en œuvre dès que l'employée sera en poste.

- 5. Il est recommandé que la SMA du Portefeuille des organismes centraux s'assure que le bureau de Portefeuille documente les procédures de classement dans son manuel administratif.**

D'accord. Le bureau du Portefeuille des organismes centraux élaborera et mettra en œuvre un nouveau système de classement pour renforcer ses pratiques de gestion des renseignements et des dossiers. Ce projet sera dirigé par la nouvelle adjointe administrative du directeur de la gestion des opérations, avec l'aide de plusieurs membres de l'équipe du bureau du Portefeuille. Le nouveau système de classement sera pleinement mis en œuvre d'ici juillet 2011 et sera inclus dans le manuel des procédures administratives.

- 6. Il est recommandé que le SPGA du Portefeuille de la SPDI présente des mécanismes qui encourageront les avocats du portefeuille à remettre les dossiers au préposé à la salle des dossiers dès qu'ils ont terminé d'y travailler.**

D'accord. Le PSPDI a déjà adopté des mesures pour améliorer la gestion des dossiers en général. Avant la fin du mois de janvier 2011, nous organiserons une séance d'information pour tous les employés du portefeuille afin de rappeler et de clarifier à tous quelles sont les responsabilités que nous avons en matière de gestion des dossiers, y compris la nécessité de remettre rapidement les dossiers au préposé. Nous encouragerons

tous les employés du portefeuille à suivre la formation en ligne du MJ sur la gestion de l'information. Durant l'exercice, un plan de classification des dossiers sera instauré au sein du PSPDI qui permettra de classer et d'ordonner nos dossiers, et de mettre en place de nouvelles pratiques relatives à la classification des dossiers qui seront plus rigoureuses et qui se conformeront aux politiques et aux obligations du MJ.

ANNEXE A - MÉTHODE DE VÉRIFICATION

Les critères de la vérification reposaient sur :

- le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT;
- la *Recommandation sur le contrôle* de l'Institut Canadien des Comptables Agréés;
- les autres directives du SCT sur la vérification des cadres de gestion.

L'information servant à effectuer cette vérification a été obtenue par les méthodes suivantes :

- un examen des documents pertinents concernant les opérations au sein des bureaux des Portefeuilles du droit des affaires et du droit réglementaire, des organismes centraux, et de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration;
- des examens d'un échantillon d'opérations financières dans chacun des bureaux de portefeuille;
- des entrevues avec le personnel de direction et d'administration dans chacun des bureaux de portefeuille;
- des entrevues téléphoniques avec un échantillon de chefs de SJM dans chaque portefeuille et avec des directeurs régionaux;
- des entrevues téléphoniques avec les gestionnaires du Secteur de la gestion, de la Direction du contentieux des affaires civiles, et du Secteur du droit public.