



BUREAU DU PORTEFEUILLE DES SERVICES DU DROIT FISCAL

Juillet 2011

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.....	2
2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION	5
2.1 Gouvernance et orientation stratégique	5
2.2 Organisation.....	6
2.3 Contrôle.....	8
2.4 Direction, communication et développement professionnel.....	10
3. OBSERVATIONS – COMMUNICATIONS AVEC LES SJM ET LES RÉGIONS	13
4. OBSERVATIONS – SERVICES DE CONSULTATION	15
5. OBSERVATIONS – PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE ET STRATÉGIQUE	17
6. OBSERVATIONS – PERTINENCE DES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES SECTEURS DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE	19
6.1 Secteur de la gestion	19
6.2 Direction générale du dirigeant principal des finances.....	19
6.3 Secteur du droit public et Direction des services législatifs	20
7. OBSERVATIONS – SATISFACTION QUANT À L'ORIENTATION ET LES AVIS JURIDIQUES DU BUREAU DU PORTEFEUILLE	23
8. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	25
ANNEXE A – MÉTHODE	27
ANNEXE B – LIGNES DIRECTRICES D'ÉVALUATION DU RISQUE POUR LES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION	29
ANNEXE C – APERÇU DE L'ACCROISSEMENT DES RESPONSABILITÉS	31

ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne du bureau du Portefeuille des Services du droit fiscal (SDF) du ministère de la Justice. L'objectif général de cette vérification consistait à fournir des assurances que le cadre de gestion en place au bureau du Portefeuille des Services du droit fiscal soit efficace.

La vérification interne a été effectuée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes pour la pratique de la vérification interne professionnelle* de l'Institut des vérificateurs internes¹. L'équipe de la vérification a examiné le cadre de contrôle de gestion selon des critères découlant du Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), de même que des guides de vérification du SCT.

Selon notre jugement professionnel, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été exécutées et des éléments de preuve ont été recueillis pour appuyer l'exactitude des conclusions formulées et figurant dans ce rapport. Les conclusions se fondent sur une comparaison des situations telles qu'elles existaient au moment de la vérification en fonction des critères établis. Il convient de noter 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 ou 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

OPINION GÉNÉRALE

Dans l'ensemble, nous estimons que le bureau du Portefeuille des SDF s'acquitte de ses responsabilités fonctionnelles et opérationnelles à l'égard des SJM à l'ARC et à la section d'Ottawa. La satisfaction de la clientèle quant aux services fournis par le Portefeuille a reçu la cote excellente en termes de diligence, d'utilité et de respect des échéances. Nous constatons l'adoption de pratiques exemplaires touchant le guichet unique pour le client, la mise à contribution des autres secteurs du Ministère lors de la préparation du plan opérationnel et la surveillance des normes de service. Cependant, nous relevons certains points à améliorer : la communication aux avocats plaidants du rôle des SJM à l'ARC et des services fournis; la mise en œuvre des recommandations du Secteur de la gestion concernant l'augmentation de la taille de l'effectif du CGO.

CONTEXTE

Le Portefeuille des SDF (SDF) fournit des services juridiques à un client unique, l'Agence du revenu du Canada (ARC), par l'entremise des sections régionales des SDF de même que d'une unité des services juridiques ministériels (SJM) installée dans les locaux de l'Agence. Le Portefeuille des SDF fournit des services de contentieux et des services consultatifs intégrés dans tous les domaines du droit fiscal, de même que dans d'autres domaines de pratique se rapportant à l'ARC tel que le droit administratif, la gouvernance organisationnelle et le contentieux des affaires civiles. Les services juridiques viennent en appui à l'ARC dans l'administration des programmes de subvention et de contribution et dans l'observation de la conformité à l'échelle du Canada.

Le bureau du Portefeuille des SDF, situé à Ottawa, est dirigé par le sous-procureur général adjoint (SPGA), aidé de deux sous-procureurs généraux adjoints délégués (pour les questions d'évaluation fiscale, de recouvrement et de droit civil), de l'avocat-conseil principal auprès du SPGA et du directeur du Centre de gestion des opérations (CGO). Le bureau du Portefeuille des

SDF assume des responsabilités fonctionnelles et opérationnelles en matière de services juridiques ministériels et de droit fiscal à la section d'Ottawa de l'ARC.

Cette vérification visait principalement à examiner et évaluer la pertinence du rôle de direction joué par le bureau du portefeuille concernant les questions stratégiques, opérationnelles et d'autres questions touchant les unités du portefeuille. Nous avons évalué la validité des mécanismes qui entrent en jeu dans la planification, la communication et le contrôle de l'orientation et des conseils fournis par le bureau du portefeuille aux sections régionales des SDF et aux SJM à l'ARC, ainsi que les rapports qu'entretient le portefeuille avec les autres secteurs du ministère de la Justice. La portée de la vérification a été limitée afin d'inclure les opérations et les activités du bureau du portefeuille de même que les relations avec les SJM à l'ARC et la section d'Ottawa des SDF, ainsi que deux sections régionales des SDF : la Région des Prairies et la Région de l'Ontario.

CADRE DE GESTION

Gouvernance et orientation stratégique

Le principal organisme de gouvernance et de supervision du bureau du Portefeuille des SDF est le Conseil d'administration national des directeurs (CAND) qui sert de forum principal de consultation et de prise de décision stratégique. Conformément aux documents d'information clés utilisés par le CAND, des mesures ont été mises en place pour surveiller activement les processus de planification intégrés du portefeuille. Le SPGA responsable du Portefeuille des SDF préside le CAND et participe aux organismes de gouvernance ministériels, alors que l'ensemble de membres du CAND (y compris les directeurs régionaux des SDF) participent également aux principaux comités ministériels du portefeuille. Ainsi, tous les aspects des initiatives ministérielles et du Portefeuille des SDF sont pris en compte dans la gouvernance du portefeuille.

Organisation

Le Centre de gestion des opérations (CGO) du Portefeuille des SDF fournit des services ministériels et produit des rapports sur l'éventail complet des services fournis à l'ARC (y compris les activités de recouvrement des coûts) par le ministère de la Justice, pas seulement ceux des organisations du Portefeuille des SDF. Les initiatives permanentes visant à réduire le volume et le coût des services juridiques exigent que le CGO prépare des lignes directrices opérationnelles et établisse des procédures de production de rapports en matière de gestion et de surveillance. D'autres ressources dont bénéficie le CGO depuis 2006 ont été largement consacrées à répondre aux exigences croissantes de l'obligation de rendre compte, mais n'ont pas

comblé le manque d'effectif constaté dans la préparation des rapports spécialisés servant à appuyer les activités du portefeuille et celles du CAND. Une analyse récente des besoins en ressources du CGO effectuée dans le cadre de l'exercice de l'«empreinte» ministérielle des services ministériels a recommandé la création d'un poste de cadre supérieur pour répondre à l'éventail plus vaste des besoins en matière de soutien. Notre examen de l'organisation et de la charge de travail du CGO appuie cette recommandation.

Contrôle

Le Portefeuille des SDF a établi des normes de service qui affirment son engagement à donner des conseils clairs et pratiques en vue de répondre aux questions de droit, et à identifier des possibilités de mettre en œuvre des programmes et des politiques par des moyens administratifs plutôt que législatifs ou réglementaires. Les normes de service sont précisées dans le protocole d'entente que le ministère a conclu avec l'ARC; elles ont été publiées et distribuées sous forme de brochure au sein du portefeuille et dans toute l'Agence.

Le bureau du Portefeuille des SDF a charge de traiter et d'attribuer quelque 1 800 dossiers de procédure générale chaque année. Les processus de traitement de ces dossiers sont efficaces et coordonnés, et font que l'information est diffusée rapidement dans tout le Portefeuille des SDF, assurant ainsi la cohérence de la position juridique du Ministère.

Direction, communication et développement professionnel

Au regard de la réalisation des objectifs et des priorités établies, nous avons constaté que la communication est pertinente, exacte et se fait en temps opportun. En plus des divers comités du portefeuille qui jouent un rôle de forums de discussion et de décision, le SPGA et les sous-procureurs généraux adjoints délégués pratiquent une politique de libre accès pour les gestionnaires relevant directement du SM et tiennent des rencontres individuelles mensuelles pour discuter des affaires du portefeuille et traiter de questions particulières.

Une application Web connue sous le nom de Sentier fiscal, développée pour le Portefeuille des SDF, sert efficacement d'outil principal de communication au sein du Portefeuille. Le Sentier fiscal donne accès à toutes les politiques, procédures et processus propres au Portefeuille des SDF ainsi qu'aux blogues de discussion sur la fiscalité, de même qu'à des hyperliens vers des sites pertinents que fréquente le personnel du Portefeuille (p. ex., GASPARD, la Cour canadienne de l'impôt, l'ARC).

Pour ce qui est du développement professionnel, le Portefeuille des SDF a conclu un protocole d'entente (PE) avec l'ARC (Direction générale des programmes de l'observation (DGPO)) en

vertu duquel des avocats et des professionnels de l'impôt de l'ARC ont accès à des formations offertes par chacune des organisations. Trois programmes particuliers ont été mis en œuvre pour appuyer l'effort stratégique que met le Portefeuille sur le développement professionnel : le programme national de formation et de perfectionnement en matière fiscale, le Programme de jumelage et le Programme de mobilité.

À notre avis, le bureau du Portefeuille des SDF assure une direction et des communications efficaces, et offre des possibilités de développement professionnel appropriées.

RAPPORTS AVEC LES SJM ET LES RÉGIONS

Le rôle des SJM à l'ARC est de fournir des services de consultation juridique et des avocats ministériels. Les SJM à l'ARC comptent 20 équipes de service actives chargées de questions fiscales particulières telles que la taxe sur les produits et les services (TPS), la taxe d'accise, les fiducies, l'impôt international et la perception fiscale. Nous avons examiné l'information sur le Sentier fiscal au regard des SJM et avons constaté le besoin de descriptions plus détaillées du rôle des SJM et des services qu'ils dispensent. De plus, les domaines que traitent les équipes de service devraient être mieux élaborés, et devraient mettre en valeur les domaines d'expertise propres aux avocats des SJM.

SERVICES DE CONSULTATION

Un projet pilote avec la Direction du secteur international et des grandes entreprises (DSIGE) de la DGPO de l'ARC sur les services de consultation vise à élargir l'utilisation des services de consultation avant l'instance de façon à réduire le volume et les coûts des litiges. Le PE et les lignes directrices opérationnelles du projet pilote prévoient de recourir à des conseils juridiques et à une aide juridique pour ce qui est des causes importantes, des enjeux et des tendances, et de prendre des arrangements de consultation et d'examen formel. De tels services-conseils permettent ainsi de recueillir des preuves pertinentes, d'expliquer les questions de fond et la procédure, et de s'assurer que la cotisation fiscale est correcte en droit.

Nous appuyons l'orientation du projet pilote qui favorise le recours accru aux services de consultation en tant que mesure d'importance pour éviter les coûts des litiges.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Le bureau du Portefeuille des SDF a publié un plan opérationnel stratégique pour les exercices de 2010 à 2012. Le plan fixe des priorités et définit les facteurs clés pour permettre au portefeuille de s'adapter aux demandes actuelles et futures de l'ARC pour des services juridiques. De concert avec les autres comités de gouvernance au sein du portefeuille, le CAND veille à ce que les questions opérationnelles et stratégiques soient abordées de façon cohérente dans la gestion de la pratique du droit.

Outre la participation aux principaux exercices de gestion du ministère de la Justice, le Portefeuille des SDF dispose d'un cadre de gestion du rendement bien conçu, propre à soutenir la haute direction dans le processus de la prise de décisions. L'acheminement régulier des renseignements entre l'ARC, le bureau du Portefeuille et les sections régionales des SDF fait en sorte que la direction du Portefeuille cerne et aborde rapidement les enjeux et les tendances qui fournissent le contexte de la planification stratégique et opérationnelle.

Sur la base du matériel examiné et des entrevues menées dans le cadre de la vérification, nous avons constaté que la planification opérationnelle est documentée et bien comprise au sein du Portefeuille.

OBSERVATIONS – CARACTÈRE SATISFAISANT DES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES SECTEURS DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Secteur de la gestion

Le bureau du Portefeuille des SDF participe aux comités ministériels du Secteur de la gestion, et fournit des conseils et un soutien aux initiatives du Secteur telles que le développement d'iCase, et d'Echo, l'outil intelligent opérationnel du Ministère.

Direction générale du dirigeant principal des finances

Les rapports qu'entretient le Portefeuille des SDF avec la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) en termes de gestion financière et de ressources ont été examinés au cours de la vérification. Dans le Rapport annuel sur la situation financière pour l'exercice se terminant au 31 mars 2010, publié par la Direction de la gestion des ressources au sein de la Direction générale du DPF, le Portefeuille des SDF s'est classé premier au Ministère avec un écart budgétaire de 0,5 % sur un budget de 56 M\$, et est l'un des cinq groupes relevant directement du sous-ministre (SM) qui fournit régulièrement et dans les délais impartis un Rapport sur la situation financière dûment certifié à la Direction générale du DPF.

Secteur du droit public et Direction des services législatifs

Le Secteur du droit public et la Direction des services législatifs fournissent des services juridiques à l'ARC, laquelle est facturée selon le principe du recouvrement des coûts par le CGO du Portefeuille des SDF. Nous avons constaté qu'aussitôt les fonds reçus de l'ARC, le bureau du Portefeuille procède promptement au règlement de ces comptes des secteurs au moyen du processus des règlements interministériels. Tous les ans, le bureau du Portefeuille invite ces deux secteurs à présenter une prévision de la charge de travail et une estimation des coûts des services juridiques pour le prochain exercice, dans le but de les inclure dans le plan opérationnel du Portefeuille.

Nous considérons comme de bonnes pratiques l'utilisation d'un guichet unique pour le client pour toutes les questions financières ainsi que l'obtention, aux fins de la planification opérationnelle, de prévisions de la part des fournisseurs de services juridiques à l'extérieur du Portefeuille des SDF.

SATISFACTION QUANT AUX SERVICES JURIDIQUES ET L'ORIENTATION FOURNIS PAR LE BUREAU DU PORTEFEUILLE

Le Plan opérationnel stratégique du Portefeuille des SDF établit clairement une orientation et des priorités stratégiques auxquelles souscrit le Portefeuille pour améliorer les services juridiques fournis afin de répondre aux besoins changeants de l'ARC. Parallèlement aux normes de services et aux travaux engagés par les équipes de coordination nationale et les équipes des SJM, une position cohérente a été mise de l'avant en matière de droit fiscal. D'ailleurs, l'Enquête sur la satisfaction des clients de 2008 a coté comme excellent le travail des juristes et du personnel du Portefeuille sur les plans de la réactivité et de l'utilité des services, et du respect des échéances.

Selon nous, l'orientation et les services juridiques fournis par le bureau du Portefeuille des SDF aux SJM et aux sections régionales des SDF sont adéquats et efficaces.

Les réponses de la direction aux recommandations contenues dans ce rapport ont été fournies par la sous-procureure générale adjointe, Portefeuille des services du droit fiscal.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

Créé en 1995, le Portefeuille des services de droit fiscal (SDF) a pour mandat de fournir des services juridiques à l'Agence du revenu du Canada (ARC). Le Portefeuille fait partie des six portefeuilles au sein du ministère de la Justice qui fournissent des services juridiques à des organismes clients. Il s'agit de services de contentieux et de services consultatifs intégrés dans tous les domaines du droit fiscal tels que la taxe sur les produits et les services (TPS), l'impôt sur le revenu, les recouvrements et l'assurance-emploi, de même dans d'autres domaines se rapportant à l'ARC tels que le droit administratif, la gouvernance d'entreprise et le contentieux des affaires civiles.

Le Portefeuille des SDF fournit des services juridiques dans les sections régionales des SDF situées à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Saskatoon, Toronto, Ottawa, Montréal et Halifax. La plupart des services de droit fiscal sont fournis à l'ARC par l'entremise des bureaux régionaux. Le Portefeuille est constitué d'environ 310 juristes, de 35 parajuristes et de 125 membres du personnel administratif et de soutien répartis dans tout le pays, avec 75 % des avocats en poste à l'extérieur de la région de la Capitale nationale (RCN).

Le bureau du Portefeuille des SDF est situé à Ottawa et comporte également une unité des services juridiques (SJM) dont les locaux sont situés dans l'édifice de l'ARC. Les SJM, qui comptent 38 juristes, 9 parajuristes et 17 agents et membres du personnel de soutien, fournissent des avis juridiques à l'ARC, mais ne la représentent pas devant les tribunaux.

Le Portefeuille des SDF est dirigé par le sous-procureur général adjoint (SPGA), aidé de deux sous-procureurs généraux adjoints délégués (pour les questions d'évaluation fiscale, de recouvrement et de droit civil) et du Conseil de gestion des opérations (CGO). Le SPGA, les sous-procureurs généraux adjoints délégués et l'avocat général principal qui dirige les SJM à l'ARC, fournissent également un soutien juridique à la Commissaire de l'ARC et au Comité de gestion de l'Agence, afin de lui permettre de remplir son mandat, de réaliser les objectifs des

politiques et des programmes et de gérer les priorités. Le CGO du portefeuille fournit au SPGA des services administratifs, de gestion des ressources et de planification stratégique.

Les principaux facteurs de risque pris en compte dans la présente vérification sont, entre autres : la capacité de prévoir la demande de services juridiques; la nature des rapports avec les bureaux régionaux, les SJM et les autres unités au sein du portefeuille; la capacité de répondre aux besoins en ressources des bureaux régionaux et des SJM; la production de rapports sur le rendement; l'exactitude des rapports de gestion; le niveau d'orientation fonctionnelle et opérationnelle au regard des questions administratives, financières et juridiques.

1.2 Objectifs et portée de la vérification

Les objectifs généraux de la vérification consistaient à veiller à ce que le cadre de gestion en place qui régit les activités du bureau du Portefeuille des Services du droit fiscal soit efficace.

La portée de la vérification visait les points suivants :

- a) les politiques, les pratiques et les procédures touchant la planification, l'organisation, le contrôle, la gestion et la communication;
- b) les communications visant à renforcer les liens avec les SJM et les bureaux régionaux (les comités, les réunions, les conférences, les directives);
- c) la planification opérationnelle et stratégique au niveau du Portefeuille;
- d) les interactions avec les autres secteurs du ministère de la Justice (le Secteur du droit public, le Contentieux des affaires civiles et les bureaux régionaux);
- e) les interactions avec le Secteur de la gestion (les finances, la gestion de la planification stratégique et du rendement (GPSR), les ressources humaines);
- f) la satisfaction des clients à l'égard de l'orientation et des conseils fournis par le bureau du portefeuille aux SJM et aux bureaux régionaux concernant les questions juridiques.

Le bureau du Portefeuille des SDF assume des responsabilités fonctionnelles et opérationnelles en matière de services juridiques ministériels et de droit fiscal à la section d'Ottawa de l'ARC. Il a également des responsabilités fonctionnelles et des responsabilités opérationnelles limitées à l'égard des bureaux régionaux des SDF. La vérification s'est penchée sur le rôle de direction joué par le bureau du portefeuille au regard des questions opérationnelles et d'autres touchant les unités du portefeuille. De plus, la vérification a examiné la mesure dans laquelle le bureau détermine et communique les pratiques exemplaires et les leçons apprises.

La portée de la vérification a été limitée aux opérations et les activités du bureau du portefeuille de même que les relations avec les SJM à l'ARC et la section d'Ottawa des SDF, ainsi qu'avec deux sections régionales des SDF : la région des Prairies et la région de l'Ontario.

Les étapes de la planification et de l'examen sur place de cette vérification se sont déroulées entre octobre 2010 et février 2011.

2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION

2.1 Gouvernance et orientation stratégique

Un organisme de surveillance approprié est en place et fonctionne de manière efficace.

La gouvernance et l'orientation stratégique sont des composantes essentielles à une activité organisationnelle efficiente et permettent une cohérence interne, une discipline organisationnelle et le respect des objectifs établis. Ces composantes dotent aussi les gestionnaires de la capacité d'allouer efficacement les ressources humaines et financières pour répondre aux priorités dans un environnement toujours changeant.

Le principal organisme de gouvernance et de surveillance du Portefeuille des SDF est le Conseil d'administration national des directeurs (CAND). Le CAND est le principal forum de consultation et de prise de décision stratégique touchant les questions d'ordre fonctionnel et d'intérêt national dans le cadre du mandat du portefeuille. Le CAND est placé sous la direction du SPGA du Portefeuille des SDF et se réunit toutes les deux semaines par téléconférence et deux ou trois fois par an en personne. Le CAND est formé des membres suivants :

- le SPGA;
- les sous-procureurs généraux adjoints délégués;
- tous les directeurs et les directeurs adjoints du Portefeuille des SDF;
- l'avocat général principal qui dirige les SJM à l'ARC;
- l'avocat-conseil principal auprès du SPGA;
- le directeur du CGO.

La composition du CAND garantit que les différents points de vue régionaux sont pris en compte dans la prise de décision du portefeuille. Le CGO fournit au CAND des services de secrétariat.

Pour chaque réunion du CAND, le CGO prépare deux cahiers de documents clés : la mise à jour de la gestion budgétaire comprenant le Rapport sur la situation financière et le Cadre de gestion

du rendement. Ces documents permettent au CAND de tenir compte des priorités et des enjeux touchant le portefeuille en fonction d'un processus de planification stratégique ou intégré.

Au cours de la vérification, les directeurs régionaux des SDF ont indiqué que l'information fournie par le bureau du portefeuille à l'appui des activités du CAND est présentée en temps opportun, est bien organisée et complète. Les comptes-rendus des réunions du CAND sont communiqués rapidement au bureau du Portefeuille et aux sections régionales des SDF, et ce, avant que les mesures prises à la réunion fassent l'objet d'un suivi et que les membres soient invités à suggérer de nouveaux points à l'ordre du jour.

Le SPGA siège aux comités de supervision et de gouvernance ministériels (p. ex., le Comité des finances du Ministère) et tous les membres du CAND participent également aux comités ministériels. Les gestionnaires des portefeuilles de l'administration centrale participent à la réunion de gestion hebdomadaire. Cette participation garantit que tous les aspects des initiatives ministérielles (l'examen des dépenses, le Modèle de la pratique du droit, les négociations collectives) sont pris en compte dans la gouvernance du Portefeuille des SDF.

À notre avis, le CAND fonctionne efficacement et s'acquitte de son mandat à titre d'organisme principal de surveillance du Portefeuille des SDF.

2.2 Organisation

Il convient de mettre en œuvre la recommandation de l'exercice de l'«empreinte» ministérielle des services ministériels touchant les besoins en ressources du CGO.

Une structure d'organigramme claire et efficace est essentielle à la bonne gestion d'un organisme. Pour appuyer la réalisation des objectifs organisationnels, la structure d'organigramme doit comporter un nombre suffisant de personnes dotées des compétences requises.

Les services ministériels au sein du ministère de la Justice du Canada sont assurés par le Secteur de la gestion, conjointement avec la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF). C'est le Secteur de la gestion qui fournit ces services, soit les ressources humaines et le développement professionnel, la sécurité, l'informatique et la planification stratégique. Quant à la DGDPF, elle fournit des services financiers comprenant la comptabilité ministérielle et la gestion des ressources. L'examen des services juridiques du Ministère mené en 2006 a révélé des lacunes importantes sur le plan des effectifs en ce qui touche la prestation des services ministériels. Dans le cadre de cet examen, on a pris le modèle de prévision des coûts des services

juridiques comme référence pour calculer la place occupée par la prestation de ces services. Les activités liées à cette place ont été calculées pour quatre catégories : l'administration régionale, le soutien apporté à l'administration locale, les autorités fonctionnelles à la RCN et les autorités fonctionnelles au niveau national. L'examen a permis de constater que ce manque d'effectif était présent dans tout le ministère et que les ressources supplémentaires consacrées à le combler n'ont suffi qu'à répondre à des initiatives de responsabilisation gouvernementale additionnelles. L'annexe C présente un aperçu de l'accroissement des responsabilités qui s'est produit depuis 2006.

Pour ce qui est du Portefeuille des SDF, les efforts de financement ont jusqu'à maintenant porté sur la capacité du Ministère à assumer des risques, en renforçant les services administratifs et financiers et en offrant un soutien clé aux gestionnaires dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la formation et du perfectionnement, et à l'égard de l'application Sentier fiscal. Toutefois, dans les domaines essentiels de la gestion du rendement, de la planification opérationnelle et des communications, lesquelles, au Portefeuille des SDF, relèvent du CGO, la charge de travail s'est accrue depuis 2006 sans s'accompagner d'une augmentation des effectifs.

L'équipe de vérification a constaté que le CGO au Portefeuille des SDF assume un vaste éventail de responsabilités et une charge de travail considérable. Par exemple, le bureau du portefeuille a pris des mesures extraordinaires pour coordonner la participation à de nombreuses initiatives en cours liées aux clients afin de faciliter une réduction du volume des litiges et des frais relatifs aux litiges. Ces initiatives requièrent du CGO de préparer des lignes directrices opérationnelles et d'élaborer des procédures de production de rapports de gestion et de surveillance. En outre, le CGO fournit mensuellement au CAND et à l'ARC des rapports personnalisés sur le Cadre de gestion du rendement et la mise à jour de la gestion budgétaire qui nécessitent beaucoup d'information et fait rapport mensuellement à l'ARC. Le CGO fait également rapport de tout l'éventail des services fournis par le ministère de la Justice à l'ARC, pas seulement ceux du Portefeuille des SDF. Par exemple, le CGO sert de guichet unique pour la facturation des clients pour tous les secteurs et portefeuilles du Ministère. À notre avis, bien que ce guichet unique soit de bonne pratique, cela accroît la charge de travail du CGO.

En 2010-2011, dans le cadre de l'exercice de l'«empreinte» ministérielle des services ministériels, le directeur principal, Portefeuille de la conception et de l'élaboration, Secteur de la gestion, a examiné des besoins en ressources du CGO du Portefeuille des SDF et a recommandé la création d'un poste de cadre supérieur relevant du directeur. Cette évaluation a pris en compte le fait que le Portefeuille des SDF est un portefeuille à client unique et a reconnu la gamme plus vaste de ressources nécessaires au CGO du portefeuille comparativement à celle généralement observée chez des centres similaires dans d'autres portefeuilles.

Dans le cadre de la vérification, l'équipe de vérification s'est penchée sur l'organisation et la charge de travail du CGO. À notre avis, l'approche recommandée dans l'exercice de l'«empreinte» ministérielle des services ministériels s'est raisonnable.

Recommandation et réponse de la direction

1. Il est recommandé que le SPGA, Portefeuille des SDF, veille à ce que la recommandation découlant de l'exercice de l'«empreinte» ministérielle des services ministériels soit mise en œuvre pour répondre aux besoins en ressources du CGO (risque moyen)².

D'accord. À la suite de l'exercice de l'«empreinte» ministérielle des services ministériels, la première phase de financement de 2010-2011 a été utilisée pour financer environ deux ÉTP à la Section de la gestion des affaires. En 2011-2012, des fonds additionnels ont été reçus pour un ÉTP chargé de résoudre les questions liées aux augmentations de coûts de la Section. Le financement demeure insuffisant pour faire face aux augmentations actuelles des coûts. Vu les recommandations découlant de l'exercice de l'«empreinte» ministérielle des services ministériels, le Portefeuille travaillera avec le Dirigeant principal des finances afin de mettre en œuvre ces recommandations dans le contexte du climat économique actuel. Date d'achèvement : le 31 mars 2012, et mise à jour annuelle.

2.3 Contrôle

Le Portefeuille des SDF a établi des normes de service.

Les normes de service permettent aux clients de définir leurs attentes en termes d'échéancier et de coût de prestation, et les recours dont ils disposent lorsque leurs attentes ne sont pas satisfaites. Les normes de service comprennent des engagements ou des principes qui portent, entre autres, sur le respect mutuel, la courtoisie et l'équité, lesquels servent à établir l'environnement d'affaires souhaité.

Le Portefeuille des SDF a établi des normes de service définies en détail dans le protocole d'entente (PE) conclu entre le ministère et l'ARC, et les a publiées et diffusées sous forme de brochure dans tout le Portefeuille et l'Agence. Les normes de service énoncent l'engagement du Portefeuille à fournir des conseils clairs et pratiques en vue de répondre aux questions de droit et d'identifier des possibilités de mettre en œuvre des programmes et des politiques par des moyens

² Les lignes directrices sur l'évaluation des risques pour les recommandations de la vérification se trouvent à l'annexe B.

administratifs plutôt que législatifs ou réglementaires. Les normes de service requièrent également du conseiller juridique qu'il travaille de concert avec le client et joue un rôle consultatif afin de renforcer la mise en œuvre des politiques et des programmes du client. La surveillance de la conformité aux normes de service est assurée par le CAND au niveau national, par les directeurs régionaux pour leur région, par le ministère au moyen d'enquêtes auprès de la clientèle et dans le Cadre de gestion du rendement.

À notre avis, les normes de service établies par le Portefeuille des SDF reflètent l'ensemble des critères figurant dans le document du Conseil du Trésor intitulé « Normes de service : un guide pour l'initiative ». La surveillance continue des normes et les rapports produits sur le Cadre de gestion du rendement témoignent d'un engagement à améliorer la qualité des services fournis, de même que d'une ambiance de respect et de compréhension mutuels.

L'attribution des dossiers au bureau du Portefeuille des SDF se fait de façon efficace.

L'administration et le contrôle efficaces du processus de répartition de la charge de travail sont des aspects fondamentaux de la capacité de gestion en vue d'utiliser prudemment les ressources humaines. Dans un environnement juridique, le processus d'attribution des dossiers doit tenir compte autant de l'expérience que des compétences de l'ensemble des ressources humaines.

Le bureau du Portefeuille des SDF est responsable du traitement et de l'attribution de quelque 1 800 dossiers de procédure générale chaque année. Les règles de la Cour canadienne de l'impôt pour les dossiers de procédure générale et les dossiers de procédure informelle (entrées en vigueur le 1^{er} janvier 1990) visent à accélérer les oppositions aux cotisations ou aux recotisations de la façon la plus économique possible. En règle générale, toute procédure où l'affaire à régler respecte un montant seuil spécifique suivra la filière de la procédure générale ou de la procédure informelle de la Cour canadienne de l'impôt. On applique la procédure générale si le montant en question est supérieur à 12 000 \$. Le SPGA délégué, Cotisation fiscale, Portefeuille des SDF, attribuent chaque dossier de procédure générale à un bureau régional précis des SDF.

Onze réseaux de coordination spécialisés, chacun placé sous la direction d'un coordonnateur national dans un bureau régional des SDF, ont été établis. Chaque bureau des SDF a à son service un coordonnateur régional qui fait rapport régulièrement au coordonnateur national sur toute question de contentieux ou d'évolution du droit dans le domaine d'activité coordonné et les coordonnateurs nationaux font rapport aux sous-procureurs généraux adjoints délégués pertinents sur le même sujet. Les coordonnateurs nationaux organisent des conférences téléphoniques où l'on partage l'information et discute des problèmes. Les collègues des SDF partout au pays de même que les autorités de l'ARC et d'autres responsables gouvernementaux sont invités

à assister aux conférences téléphoniques. Cette approche coordonnée, étayée par le site Intranet du Sentier fiscal et par les blogues spécialisés de discussions, fait que l'information est diffusée rapidement dans tout le Portefeuille des SDF et assure la cohérence des positions juridiques des portefeuilles du Ministère. Ce processus fonctionne avec efficacité et permet aux centres d'expertises de se développer.

2.4 Direction, communication et développement professionnel

La direction, la communication et le développement professionnel au bureau du Portefeuille des SDF sont adéquats.

La communication a une incidence directe sur la capacité de réussite d'une organisation. La direction doit concevoir des stratégies efficaces pour faire en sorte que la communication soit diligente et à même de réaliser les objectifs et les priorités établis.

Au bureau du Portefeuille des SDF, le SPGA et les sous-procureurs généraux adjoints délégués pratiquent une politique de libre accès. Ils tiennent aussi des rencontres individuelles avec les gestionnaires relevant directement du SM, autant d'occasions de discuter des affaires du portefeuille et de traiter de problèmes particuliers. En outre, tous les deux ou trois ans, le SPGA et les sous-procureurs généraux adjoints délégués visitent les sections régionales des SDF au pays pour discuter de questions fonctionnelles et solliciter la rétroaction. Le bureau du Portefeuille des SDF organise aussi toutes les deux semaines une réunion sur la gestion de la pratique du droit à laquelle tout conseiller juridique du portefeuille des SDF peut participer.

Le portefeuille a développé une application Intranet connue sous le nom de Sentier fiscal dont l'accès, protégé par mot de passe, est offert à tout le personnel du Portefeuille. Après avoir ouvert une session, les divers modules du Sentier fiscal fournissent à l'employé des renseignements sur l'ensemble des politiques, pratiques, directives, lignes directrices opérationnelles et comités (composition et comptes-rendus) du Portefeuille, de même que sur la formation offerte et les personnes-ressources au sein des SDF. Les trois directeurs régionaux des SDF avec lesquels nous nous sommes entretenus ont indiqué que le dépôt des renseignements du portefeuille accessibles par le Sentier fiscal est particulièrement précieux aux nouveaux conseillers juridiques, non seulement en tant qu'outil d'apprentissage, mais aussi pour se faire des contacts et s'informer. On peut également consulter l'outil après avoir discuté sur un blogue des activités du portefeuille.

Le Sentier fiscal donne aussi accès au bulletin du portefeuille, la « Tribune fiscale », qui fait le point mensuellement sur les activités, les programmes et le personnel du portefeuille. Un service

de coupures de presse de même qu'une section de nouvelles quotidiennes particuliers au portefeuille fournissent des informations courantes sur les sujets suivants : le développement professionnel à venir; les activités des tribunaux; les nouvelles pratiques, politiques et procédures; les activités du SPGA et des sous-procureurs généraux adjoints délégués; des renseignements sur l'état d'avancement des dossiers dont sont saisis les tribunaux. Nous avons constaté que le module d'apprentissage constitue un aspect important du Sentier fiscal pour fournir de l'orientation sur des sujets tels que la pratique, la défense d'une cause, l'administration de la justice et les réponses aux avis d'appel. Des liens importants mènent vers des sites accessibles à partir du Sentier fiscal, notamment GASPARD, QuickLaw, l'ARC, la Cour fédérale du Canada, la Cour suprême du Canada et la Cour d'appel fédérale. Au terme des entrevues menées durant la vérification, nous estimons que le Sentier fiscal sert avec efficacité de principal outil de communications au sein du Portefeuille.

Le développement professionnel constitue une priorité majeure pour le Portefeuille des SDF alors que les dossiers deviennent de plus en plus complexes et que se posent de nouveaux problèmes juridiques. Reconnaisant la nécessité d'une formation fiscale technique accrue en tant que priorité de développement professionnel, le portefeuille a conclu un PE avec la DGPO de l'ARC sur le développement professionnel, Le PE offre aux conseillers fiscaux de l'ARC des possibilités de formation dispensée par chaque organisation, selon l'espace disponible, et ce, sans frais.

Qui plus est, trois programmes spécialisés ont été mis en œuvre pour soutenir les efforts que met le Portefeuille sur le développement professionnel. Dans un premier temps, le coordonnateur du développement professionnel est chargé des tâches suivantes : concevoir et de mettre en œuvre le programme national de formation et de perfectionnement en matière fiscale qui offre des cours de formation fiscale aux avocats à l'échelle nationale; d'organiser un événement bisannuel de formation; assurer une formation spécialisée aux parajuristes et au personnel de soutien. Dans un deuxième temps, le Programme de jumelage permet aux conseillers juridiques d'élargir leur expérience de travail sans devoir être affectés à un autre poste, en tirant parti de l'expérience d'un conseiller spécialisé dans un domaine particulier du droit fiscal affecté à un autre bureau. Par exemple, un conseiller qui travaille à un dossier d'instruction dans les Maritimes peut être jumelé à un conseiller dans les Prairies qui travaille quotidiennement à ce type de dossier. Enfin, le Programme de mobilité permet à un conseiller qui souhaite élargir son expérience de travail d'être réinstallé à un poste dans une ville différente pour travailler dans une autre section des SDF. On nous a dit que des personnes ayant participé au programme de mobilité ont trouvé l'expérience enrichissante sur les plans personnel et professionnel puisqu'elles travaillaient avec de nouveaux collègues, dans une nouvelle ville et, souvent, dans une autre langue.

D'après les résultats de notre examen et des entrevues, nous estimons que le bureau du Portefeuille des SDF assure une direction et des communications efficaces, et fournit des possibilités de développement professionnel appropriées.

3. OBSERVATIONS – COMMUNICATIONS AVEC LES SJM ET LES RÉGIONS

Il convient d'améliorer la communication, aux conseillers juridiques, du rôle que jouent les SJM à l'ARC et de la nature des services fournis.

Le rôle des SJM à l'ARC est de fournir des conseillers juridiques et des services de consultation juridique au client (p. ex. la modification ou la révision de dispositions législatives, la publication de bulletins d'interprétation). Les SJM à l'ARC comptent une vingtaine d'équipes de services actives chargées de domaines spécialisés tels que la TPS, la taxe d'accise, les fiducies, l'imposition internationale et la perception fiscale. Bien que les SJM ne s'occupent pas des poursuites en matière fiscale, chaque réseau de coordination nationale du portefeuille dispose d'un représentant issu de l'équipe pertinente au sein des SJM.

Durant la vérification, nous avons examiné l'information sur le Sentier fiscal des SJM et constaté la nécessité de renseignements plus détaillés sur le rôle et les services des SJM. Bien que les membres des équipes de services soient dument identifiés, il n'y a ni identification du conseiller principal ni du domaine d'expertise particulier de chaque membre des équipes. Par exemple, pour les 11 domaines pour lesquels l'une des équipes de services (l'équipe de service sur la protection des renseignements personnels) fournit des consultations juridiques, la description figurant dans le Sentier fiscal se résume au rôle et au domaine de l'équipe. Elle ne fournit pas les numéros de téléphone des 12 membres de l'équipe de conseillers ou une description de leur domaine d'expertise individuel.

Le fait de communiquer des renseignements plus détaillés à tous les avocats plaidants du Portefeuille des SDF sur les domaines d'expertise des conseillers juridiques des SJM faciliterait la prise de contact avec les services.

Les SJM à l'ARC sont bien placés pour fournir aide et assistance aux avocats plaidants sur les personnes-ressources à l'ARC. Nous avons aussi noté au cours des entrevues qu'une meilleure connaissance des avocats plaidants quant au rôle et aux services dispensés par les SJM pourrait

améliorer et encourager des contacts mutuellement avantageux entre les conseillers des SJM et les avocats plaidants.

Recommandation et réponse de la direction

2. Il est recommandé que le SPGA et l'avocat général principal veillent à ce que le rôle des SJM et les services qu'ils fournissent soient communiqués aux avocats plaidants (risque faible).

D'accord. Les bureaux de la SPGA et des SJM ont déjà pris des mesures pour communiquer aux avocats plaideurs le rôle des SJM et les services qui y sont fournis. Une présentation à ce sujet a été faite à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration national du Portefeuille des SDF du 13 janvier 2011. Une présentation semblable a été faite le 22 mars 2011, lors d'une journée de réflexion du Portefeuille, à laquelle ont assisté des avocats plaideurs du bureau d'Ottawa.

Outre les présentations susmentionnées, le bureau de la SPGA fait actuellement la mise à jour des renseignements en question, sur le site Intranet du Sentier fiscal.

Au cours de l'année, la SPGA et l'avocat général principal continueront à élaborer des façons de communiquer le rôle des SJM aux avocats plaideurs des bureaux des SDF dans toutes les régions. Par exemple, la prochaine activité de formation nationale en matière fiscale traitera de cette question. Date d'achèvement : le 31 mars 2012.

4. OBSERVATIONS – SERVICES DE CONSULTATION

Un projet pilote est en cour qui vise à encourager une plus grande utilisation des services de consultation avant d’engager des poursuites.

Le volume des cas en litige à complexité élevée dont la Cour canadienne de l’impôt est saisie continue de s’accroître chaque année et plusieurs d’entre eux sont lourds et exigeants en termes de ressources. Faute de défendre adéquatement ces causes, il peut en résulter un risque non seulement pour l’assiette fiscale, mais aussi pour les domaines futurs de l’observation des lois fiscales. La Direction du secteur international et des grandes entreprises (DSIGE) de la DGPO de l’ARC, le ministère de la Justice de même que le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) ont conjointement entrepris un projet pilote visant à accroître le recours à des services de consultation à l’étape de la vérification fiscale du processus de cotisation.

Durant la vérification, les directeurs régionaux des SDF et les avocats des SJM à l’ARC ont noté que le recours accru aux services de consultation tels que ceux envisagés par le projet pilote pourrait susciter des économies de coûts de programme, grâce à une diminution du volume des litiges. Les lignes directrices opérationnelles du projet pilote, qui définissent son mandat, prescrivent la prestation d’avis juridiques et d’une aide juridique pour les tendances, les questions et les cas importants, et fixent les modalités de l’examen formel et de la consultation. Les SJM assurent et coordonnent les services de conseils auprès de l’ARC à l’égard de ses grands dossiers et les avocats plaidants régionaux viennent en aide aux vérificateurs fiscaux en fournissant des avis légaux formels et informels. De tels services-conseils permettent ainsi de recueillir des preuves pertinentes, d’expliquer les questions de fond et la procédure, et de s’assurer que la cotisation fiscale est correcte en droit.

Nous appuyons l’orientation du projet pilote qui encourage le recours accru aux services de consultation en tant que mesure d’importance pour éviter les coûts des litiges. L’utilisation des services de consultation peut être élargie aux appels des clients, à l’étape des oppositions et au processus de cotisation fiscale. Alors que le bureau du portefeuille cherche d’autres secteurs où

des économies potentielles pourraient être réalisées, cette orientation ne pourra qu'établir une relation de confiance avec le client ou renforcer celle qui s'est établie.

5. OBSERVATIONS – PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE ET STRATÉGIQUE

La planification opérationnelle et stratégique est documentée et comprise au sein du Portefeuille des SDF.

Des activités de planification opérationnelle documentées sont essentielles pour diriger une organisation dans la réalisation des buts, des objectifs et des priorités stratégiques de la direction. Des plans formels doivent intégrer les objectifs dévolus aux secteurs clés de l'organisation.

Le bureau du Portefeuille a publié un Plan opérationnel stratégique pour les exercices de 2010 à 2012. Le plan définit la position actuelle du portefeuille pour ce qui est de l'organisation, des ressources, du volume des cas, etc., et des priorités et des facteurs clés qui guideront l'action durant le plan. Le Plan opérationnel stratégique est conçu de manière à ce que le portefeuille s'adapte aux besoins actuels et futurs de l'ARC en services juridiques. Le plan met l'accent sur la coordination nationale, la gestion du risque, la capacité de développement, le transfert des connaissances, les technologies et la gestion de l'information. Le Plan opérationnel stratégique et les normes de service, qui ont été publiés de façon professionnelle sous forme de brochures respectives, ont été distribués dans tout le Portefeuille des SDF et au sein de l'ARC.

Le bureau du Portefeuille participe aux grands exercices de gestion du ministère de la Justice tels que le cycle du Budget des dépenses, la planification stratégique, les initiatives de gestion du rendement, et aux autres initiatives gouvernementales, notamment l'examen des dépenses. Le Cadre de gestion du rendement du portefeuille, qui fournit de l'information sur tous les services juridiques que le ministère fournit à l'ARC, est bien conçu et maintenu, et vient en appui à la haute direction dans le processus de prise de décision.

Conjointement avec les autres comités de gouvernance au sein du Portefeuille, le Conseil d'administration national des directeurs (CAND) veille à ce que les questions opérationnelles et stratégiques soient dûment abordées dans la gestion du droit. Pour appuyer le travail du CAND, le projet pilote du Comité fiscal a été établi pour soutenir la prestation des services de

consultation et de litiges. Le projet pilote du Comité fiscal comprend 45 membres (dont 10 des SJM à l'ARC), qui représentent divers groupes de pratique. Le projet s'est avéré un succès et le Comité fiscal, qui est dorénavant permanent, joue un rôle clé lorsqu'il s'agit de réviser les mémoires et d'examiner les recommandations de décision défavorable.

En outre, l'acheminement régulier des renseignements entre l'ARC, le bureau du Portefeuille et les sections régionales des SDF fait en sorte que la direction du Portefeuille cerne et aborde rapidement les enjeux et les tendances. Les directeurs régionaux des SDF rencontrent régulièrement leurs contreparties à l'ARC dans les régions. L'information découlant de ces rencontres permet au Portefeuille de voir venir les nouveaux enjeux et dossiers et fournit un contexte à la planification opérationnelle et stratégique. D'après les entrevues de la vérification et les documents examinés, nous avons constaté que la planification opérationnelle et stratégique est documentée et comprise au sein du Portefeuille.

6. OBSERVATIONS – PERTINENCE DES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES SECTEURS DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE

6.1 Secteur de la gestion

Les interactions du bureau du Portefeuille des SDF avec le Secteur de la gestion sont appropriées.

Le bureau du Portefeuille des SDF participe aux comités du Secteur de la gestion au niveau ministériel. Le bureau du Portefeuille offre de l'aide et des conseils dans le développement d'iCase, le système de gestion de l'information juridique ministériel, et d'Echo, l'outil intelligent opérationnel du Ministère. De plus, on nous a mentionné que le bureau du Portefeuille participera à la rédaction prochaine de l'Enquête sur la satisfaction de la clientèle qu'entreprend le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement.

À notre avis, les interactions avec le Secteur de la gestion sont bonnes.

6.2 Direction générale du dirigeant principal des finances

Les interactions du Portefeuille des SDF avec la Direction générale du dirigeant principal des finances sont opportunes et efficaces.

Durant la vérification, nous avons examiné les interactions du Portefeuille des SDF avec la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) en termes de gestion financière et de gestion des ressources. Nous avons observé que sur un total de 18 gestionnaires relevant directement du SM, le bureau du Portefeuille est l'un des cinq gestionnaires relevant directement du SM qui présente régulièrement au DPF un Rapport sur la situation financière certifié dans les délais impartis. Dans le Rapport sur la situation financière pour l'exercice se terminant au 31 mars 2010, publié par la DGDPF, le Portefeuille des SDF présente un écart de 0,5 % sur un

budget de 56 M\$. Il s'agit de l'écart le plus faible parmi tous les gestionnaires relevant directement du SM.

À notre avis, les interactions avec la Direction générale du dirigeant principal des finances sont bonnes et pertinentes.

6.3 Secteur du droit public et Direction des services législatifs

Les interactions avec le Secteur du droit public et la Direction des services législatifs se déroulent efficacement.

En plus du Portefeuille des SDF, le Secteur du droit public et la Direction des services législatifs fournissent annuellement des services juridiques à l'ARC (pour montant total de 160 000 \$). Exception faite du Portefeuille des SDF, le Secteur du droit public et la Direction des services législatifs sont les deux principaux fournisseurs réguliers de services juridiques à l'ARC. D'autres secteurs du Ministère offrent des services selon les besoins. Les principaux domaines que couvrent les services juridiques offerts par le Secteur du droit public sont la protection des renseignements personnels, le droit à l'information, le droit administratif et les droits de la personne, alors que ceux de la Direction des services législatifs sont les décrets de remise et les décrets en conseil.

Le protocole d'entente conclu entre l'ARC et le ministère de la Justice du Canada (administré par le bureau du Portefeuille des SDF) couvre tous les services juridiques fournis par tous les secteurs ou portefeuilles du Ministère. Le processus de règlement pour les services de recouvrement des coûts établit le bureau du Portefeuille des SDF comme le guichet unique pour ces transactions. Cette approche facilite la conclusion de marchés et évite les codes SIF multiples pour le règlement des comptes puisque les factures des divers secteurs et portefeuilles du Ministère pour les services dispensés sont transmises au bureau du Portefeuille aux fins des paiements.

Durant notre vérification, nous avons constaté que le bureau du Portefeuille règle promptement les comptes des secteurs et des portefeuilles au moyen du processus des règlements ministériels aussitôt que les fonds sont reçus de l'ARC. Par exemple, il n'y avait aucun compte en souffrance au Secteur du droit en décembre 2010.

Au début de chaque exercice, le bureau du Portefeuille invite le Secteur du droit public et la Direction des services législatifs à présenter une prévision des services qu'ils s'attendent à fournir pour l'exercice à venir. Au cours des entrevues, les directeurs de la planification

opérationnelle des deux secteurs se sont dit en mesure de fournir des estimations de qualité fondées sur les données historiques de leur secteur, ainsi que des estimations sur la disponibilité du personnel qualifié, de même que sur la charge de travail actuelle. Nous considérons de bonne pratique l'examen de la charge de travail et les estimations de coûts des fournisseurs de services à l'extérieur du Portefeuille des SDF devant être intégrés au plan opérationnel du portefeuille.

À notre avis, d'après les entrevues et des tests limités, les interactions avec le Secteur du droit public et la Direction des services législatifs se déroulent de manière efficiente.

7. OBSERVATIONS – SATISFACTION QUANT À L’ ORIENTATION ET LES AVIS JURIDIQUES DU BUREAU DU PORTEFEUILLE

L’orientation et les avis juridiques que fournit le bureau du Portefeuille des SDF aux SJM à l’ARC et aux sections régionales des SDF sont adéquats et efficaces.

Le leadership du bureau du Portefeuille des SDF quant à l’orientation et à la prestation d’avis juridiques s’exerce grâce à une vaste gamme de structures de gouvernance, à un environnement d’apprentissage permanent, à des processus et à des procédures élaborées avec soin qui ont été communiquées efficacement, et à un cadre de gestion du rendement qui procure en temps utile de l’information clé permettant une prise de décision efficace.

Les comités ministériels tels que le Comité national du contentieux, les comités des SDF et les réseaux de coordination nationale ont adopté une approche cohérente dans leurs domaines d’expertise respectifs. La publication du Plan opérationnel stratégique a permis de définir les priorités stratégiques du Portefeuille des SDF et l’orientation prise pour améliorer les services juridiques fournis afin de répondre aux besoins changeants de l’ARC.

L’Enquête sur la satisfaction des clients de 2008 menée par le ministère de la Justice a évalué la perception qu’ont les clients de la qualité des services juridiques du Portefeuille des SDF en termes de réactivité et d’utilité des services, et de respect des échéances. La clientèle du Portefeuille des SDF a accordé une cote « excellente » (8,6 ou plus sur 10) dans les trois domaines mesurés. Le SPGA a présenté les résultats de l’enquête au Comité de gestion de l’ARC formé de la Commissaire de l’ARC et de gestionnaires relevant directement du SM; les résultats ont reçu l’approbation officielle de la Commissaire de l’ARC.

À notre avis, le leadership du bureau du Portefeuille des SDF dans la prestation des services juridiques et l’orientation fournie aux SJM à l’ARC et aux sections régionales des SDF sont adéquats et efficaces.

8. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

- 1. Il est recommandé que le SPGA, Portefeuille des SDF, veille à ce que la recommandation découlant de l'exercice de l'«empreinte» ministérielle des services ministériels soit mise en œuvre pour répondre aux besoins en ressources du CGO (risque moyen).....8**

D'accord. À la suite de l'exercice de l'« empreinte » ministérielle des services ministériels, la première phase de financement de 2010-2011 a été utilisée pour financer environ deux ÉTP à la Section de la gestion des affaires. En 2011-2012, des fonds additionnels ont été reçus pour un ÉTP chargé de résoudre les questions liées aux augmentations de coûts de la Section. Le financement demeure insuffisant pour faire face aux augmentations actuelles des coûts. Vu les recommandations découlant de l'exercice de l'« empreinte » ministérielle des services ministériels, le Portefeuille travaillera avec le Dirigeant principal des finances afin de mettre en œuvre ces recommandations dans le contexte du climat économique actuel. Date d'achèvement : le 31 mars 2012, et mise à jour annuelle.

- 2. Il est recommandé que le SPGA et l'avocat général principal veillent à ce que le rôle des SJM et les services qu'ils fournissent soient communiqués aux avocats plaidants (risque faible). 14**

D'accord. Les bureaux de la SPGA et des SJM ont déjà pris des mesures pour communiquer aux avocats plaideurs le rôle des SJM et les services qui y sont fournis. Une présentation à ce sujet a été faite à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration national du Portefeuille des SDF du 13 janvier 2011. Une présentation semblable a été faite le 22 mars 2011, lors d'une journée de réflexion du Portefeuille, à laquelle ont assisté des avocats plaideurs du bureau d'Ottawa.

Outre les présentations susmentionnées, le bureau de la SPGA fait actuellement la mise à jour des renseignements en question, sur le site Intranet du Sentier fiscal.

Au cours de l'année, la SPGA et l'avocat général principal continueront à élaborer des façons de communiquer le rôle des SJM aux avocats plaideurs des bureaux des SDF dans toutes les régions. Par exemple, la prochaine activité de formation nationale en matière fiscale traitera de cette question. Date d'achèvement : le 31 mars 2012.

ANNEXE A – MÉTHODE

La vérification est fondée sur les *Principes d'évaluation du Conseil sur les critères de contrôle* publiés par le Conseil sur les critères de contrôle (CCC) de l'Institut canadien des comptables agréés, sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor et sur d'autres directives du SCT en matière de vérification des cadres de gestion.

La méthode de la vérification a consisté à :

- analyser le Cadre de gestion et de contrôle financier en place à l'aide d'une approche axée sur les risques liés aux éléments clés du Cadre;
- examiner les politiques pertinentes au niveau du Ministère et des organismes centraux;
- préparer un programme de vérification détaillé assorti de critères;
- interviewer les groupes d'intervenants suivants :
 - la direction et le personnel du bureau du Portefeuille des SDF;
 - le directeur de la section d'Ottawa des SDF;
 - les directeurs régionaux des sections des SDF des Prairies et de l'Ontario;
 - les directeurs des SJM à l'ARC;
- examiner les documents suivants :
 - le plan stratégique, les plans opérationnels, les vérifications, les protocoles d'entente, les rapports et les procédures écrites;
 - le Cadre de gestion du rendement, le Rapport sur la situation financière et la mise à jour de la gestion budgétaire;
 - les protocoles, les lignes directrices opérationnelles, les études pilotes et les enquêtes sur la satisfaction de la clientèle.

La vérification a été menée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor ainsi qu'aux lignes directrices et procédures connexes et aux normes de vérification généralement reconnues.

ANNEXE B – LIGNES DIRECTRICES D’ÉVALUATION DU RISQUE POUR LES RECOMMANDATIONS DE LA VÉRIFICATION

Voici des exemples de critères utilisés pour évaluer le niveau de risque des recommandations de la vérification.

Évaluation	Critères
Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures de contrôle ne sont pas en place ou sont insuffisants. • La conformité à la législation et à la réglementation est inadéquate. • On constate des problèmes importants qui ont des incidences sur la réalisation des objectifs opérationnels ou de programme.
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Des mesures de contrôle sont en place, mais on ne s’y conforme pas suffisamment. • La conformité aux procédures établies et aux politiques du Ministère ou de l’agence centrale est inadéquate. • On constate des problèmes qui ont des incidences sur l’efficacité et l’efficacités des opérations.
Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Des mesures de contrôle sont en place, mais le niveau de conformité varie. • La conformité aux procédures établies et aux politiques du Ministère ou de l’agence centrale varie. • Des possibilités existent pour améliorer les opérations.

Il convient de noter qu’en appliquant ces critères à une recommandation, la Direction de la vérification interne tient compte de la nature, de la portée et de l’importance des conclusions de la vérification, de l’impact de la recommandation sur l’organisation et du jugement professionnel des vérificateurs.

ANNEXE C – APERÇU DE L'ACCROISSEMENT DES RESPONSABILITÉS

Les responsabilités accrues suivantes ont été définies et présentées au Conseil de gestion le 1^{er} décembre 2010 dans le contexte de l'exercice sur la place qu'occupe la prestation des services ministériels.

Les responsabilités accrues dans le domaine financier comprennent les nécessités suivantes :

- contribuer à un examen du cadre et des politiques de gestion financière, dans la foulée du renouvellement des politiques du Conseil du Trésor;
- produire les états financiers du Ministère;
- se conformer à la *Politique sur le contrôle interne*;
- produire un Rapport sur les plans et priorités (RPP)
- produire des états financiers prospectifs;
- produire des rapports financiers trimestriels;
- mettre en œuvre la *Politique sur la gérance des systèmes de gestion financière*;
- satisfaire aux exigences renforcées sur la production de rapports à l'externe, en particulier aux comités parlementaires;
- participer aux examens stratégiques et à un examen des fonctions administratives et des coûts indirects.

Les responsabilités accrues du Secteur de la gestion comprennent les nécessités suivantes :

- se conformer aux directives et politiques du SCT qui prescrivent l'actualisation des applications, de l'infrastructure et du modèle de GI/TI;
- superviser l'établissement de protocoles, de normes, de directives et de politiques en matière de GI/TI afin de respecter le Cadre stratégique pour l'information et la technologie du SCT;
- satisfaire aux exigences renforcées en matière de présentation de rapports sur les effectifs;
- se conformer à la nouvelle *Politique sur la sécurité du gouvernement* qui oblige les administrateurs centraux à élaborer un plan de sécurité ministériel en lien et en complément

aux profils ministériels de risque, au Rapport ministériel sur le rendement et au Rapport sur les plans et priorités;

- mettre en œuvre le plan d'investissement;
- contribuer à l'Initiative de renouvellement des politiques dans les limites des ressources existantes;
- répondre aux attentes relatives à l'administration du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*;
- développer et mettre en œuvre le nouveau Code de déontologie;
- gérer la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et la *Loi sur le lobbying*;
- assumer les responsabilités définies dans la *Loi fédérale sur la responsabilité*;
- appuyer en général les efforts continus en matière de transparence, de reddition de comptes et de présentation de rapports par les ministères, les agences et les organismes centraux (p. ex., le renouvellement de la fonction publique, la mise en œuvre de l'Examen stratégique, l'examen des services administratifs).