



**CABINET DE LA CONSEILLÈRE JURIDIQUE  
AUPRÈS DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE  
NATIONALE ET DES FORCES CANADIENNES**

**Août 2010**

**Direction de la vérification interne**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>ÉNONCÉ D'ASSURANCE</b> .....	<b>i</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>iii</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 Contexte .....	1
1.2 Objectifs et portée de la vérification .....	3
<b>2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION</b> .....	<b>5</b>
2.1 Gouvernance et orientations stratégiques .....	5
2.2 Planification d'activités .....	6
2.3 Organisation .....	7
2.4 Gestion .....	9
2.5 Direction et communication.....	11
<b>3. OBSERVATIONS – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES</b> .....	<b>15</b>
3.1 Ressources humaines .....	15
3.2 Ressources financières .....	19
3.3 Ressources matérielles .....	20
<b>4. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D'INFORMATION</b> .....	<b>23</b>
4.1 Systèmes d'information .....	23
4.2 Sécurité des renseignements électroniques .....	24
4.3 Gestion de l'information .....	25
<b>5. OBSERVATIONS – CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX POLITIQUES</b> .....	<b>29</b>
<b>6. OBSERVATIONS – INTERACTIONS AVEC D'AUTRES SECTEURS DU MJ</b> .....	<b>31</b>
<b>7. OBSERVATIONS – INTERACTIONS AVEC LE CLIENT</b> .....	<b>33</b>
<b>8. OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION.</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXE A – RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS</b> .....	<b>43</b>
<b>ANNEXE B – MÉTHODE DE RECHERCHE</b> .....	<b>45</b>

## ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne du cabinet de la conseillère juridique auprès du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (CCJ MDN/FC). L'objectif général de la vérification était d'examiner et d'évaluer le cadre au sein duquel les services sont fournis par le CCJ MDN/FC et de recommander des améliorations.

La vérification interne a été effectuée suivant les 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* (normes pour les pratiques professionnelles de vérification interne) de l'Institut des vérificateurs internes.

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 ce rapport. Les conclusions étaient fondées sur la comparaison des situations qui existaient au moment de la vérification avec les critères de vérification. Il convient de signaler que les conclusions ne s'appliquent qu'aux domaines examinés.

## RÉSUMÉ

Le ministère de la Justice a créé des services juridiques ministériels (SJM) spécialisés dans la plupart des ministères et organismes du gouvernement. Ces unités donnent aux organismes clients des avis juridiques pour faciliter leurs activités. Cette vérification se concentrait sur les pratiques de gestion du cabinet de la conseillère juridique auprès du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (CCJ MDN/FC), le service juridique desservant le MDN et les FC.

Le CCJ MDN/FC fournit des services juridiques au MDN et aux FC dans tous les domaines du droit, excepté ceux liés au droit militaire, à la discipline militaire et au système de justice militaire, qui relèvent du Cabinet du juge-avocat général (JAG).

La portée de la vérification incluait les opérations et les activités du CCJ MDN/FC dans la région de la capitale nationale. Les étapes de la planification et de l'examen sur place de cette vérification ont été réalisées entre juin 2009 et février 2010.

### **Cadre de gestion**

Le CCJ MDN/FC a un cadre de gestion exhaustif. Il a clairement défini et communiqué des orientations stratégiques et des objectifs stratégiques alignés sur son mandat, établi des objectifs et des priorités annuellement dans le cadre du cycle de planification des activités annuel du client, et évalué les risques auxquels il fait face dans l'atteinte de ses objectifs. Ces renseignements sont décrits dans le plan d'activités 2009-2010 du CCJ MDN/FC. Ils sont aussi communiqués aux employés dans le manuel d'orientation de l'employé du CCJ MDN/FC, ainsi qu'au cours des journées de réflexion et des réunions avec les employés de soutien et professionnels au sein des SJM. Le CCJ MDN/FC suit la progression du cadre grâce à ses réunions de gestion hebdomadaires.

Le CCJ MDN/FC est organisé de façon appropriée pour répondre aux besoins de son ministère client. Dans le cadre d'une transformation organisationnelle d'une durée de trois ans, il a été réorganisé en quatre services. Services du contentieux et de consultation juridique, Services de consultation – Droit commercial, Services de consultations – Droit public, et Services de soutien.

Les responsabilités sont clairement définies. La matrice des responsabilités fonctionnelles disponible sur le site Web du CCJ MDN/FC décrit les principales responsabilités des équipes de la pratique du droit au sein de chaque service.

Le CCJ MDN/FC a publié des normes de service exhaustives. Elles sont détaillées dans un protocole d'entente (PE) préliminaire entre le ministère de la Justice et le MDN/FC en ce qui concerne la prestation de services juridiques du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2014. On surveille la satisfaction du client par rapport à ces normes de service au moyen d'une enquête triennale officielle (élaborée par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement [GPSR]) et en discutant avec les gestionnaires du client. On surveille et on distribue la charge de travail au sein du CCJ MDN/FC d'une manière qui favorise le respect de ses normes de service. La charge de travail est considérable et exigeante. Des réunions d'équipe et des discussions bilatérales ont lieu régulièrement entre les chefs d'équipe et chaque avocat afin de s'assurer que les questions prioritaires sont abordées de façon opportune.

Un éventail de mécanismes est utilisé pour fournir aux employés de soutien et professionnels les renseignements dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités. Néanmoins, certains avocats ont indiqué la nécessité d'obtenir de plus amples renseignements sur le ministère client et sur les activités de leurs collègues d'autres sections des SJM. De plus, le CCJ/MDNFC ne possède pas de programme d'orientation de l'employé et son manuel d'orientation actuel est désuet. Des efforts étaient en cours afin de publier une version à jour du manuel administratif du CCJ/MDNFC au début de 2010. Un nouveau manuel d'orientation est prévu. Il est important de communiquer les manuels approuvés à tous les employés. On a également formulé une recommandation afin que l'efficacité des pratiques de communication du CCJ MDN/FC soit évaluée et, le cas échéant, que des pratiques de communication additionnelles soient mises en œuvre.

### **Ressources humaines**

Le CCJ MDN/FC a élaboré un plan de ressources humaines exhaustif dans le cadre de son plan d'activités 2009-2010. Le plan décrit plusieurs éléments qui pourraient influencer sur le nombre d'avocats et d'employés de soutien au sein des SJM et sur la distribution du travail.

L'avocate générale principale et conseillère juridique a déclaré que le CCJ MDN/FC est en voie d'avoir des ressources adéquates. Le plan d'activités prévoyait l'ajout de cinq postes d'employés de soutien. Certains directeurs ont déterminé le besoin d'ajouter des ressources. On gère lacunes en menant de front les priorités et en redistribuant le travail. En s'appuyant sur la rétroaction du client et la mesure selon laquelle les heures supplémentaires étaient consignées dans iCase, on a déterminé que cette approche fonctionne de façon satisfaisante.

Le suivi du perfectionnement professionnel des employés du CCJ MDN/FC doit être amélioré. La majorité des répondants à une enquête 2008 sur le bien-être menée par le CCJ MDN/FC a indiqué qu'ils n'avaient pas reçu une formation adéquate en ce qui a trait au travail qu'ils effectuent. Le plan d'activités 2009-2010 a relevé une hausse des possibilités de perfectionnement professionnel et de formation à des fins d'avancement comme stratégie pour relever les défis liés à l'attraction et au maintien en poste des employés hautement spécialisés et motivés. Les rapports sur la formation compilés par le CCJ MDN/FC n'incluent que des renseignements sur les cours auxquels un coût est associé. Les rapports ne contiennent pas de renseignements sur la formation officieuse qui satisfait néanmoins à la définition de perfectionnement professionnel du ministère de la Justice. Par conséquent, le CCJ MDN/FC ne peut pas garantir que ses employés reçoivent la quantité requise de perfectionnement professionnel. On a recommandé la mise en œuvre d'un processus visant à suivre et à signaler tout le perfectionnement professionnel qui a lieu au sein du CCJ MDN/FC.

Les évaluations du rendement et les plans d'apprentissage individuels connexes sont remplis de façon opportune pour la plupart des avocats et des employés de soutien du CCJ MDN/FC. Lorsqu'aucune évaluation du rendement n'avait été effectuée, on retrouvait une explication appropriée.

### **Ressources financières**

Les ressources financières fournies au CCJ MDN/FC par le ministère de la Justice et le MDN/FC lui ont permis de fournir des niveaux de service satisfaisants. Le CCJ MDN/FC respecte les politiques et les procédures administratives financières requises par le MDN. On a examiné, rapproché et vérifié les rapports réguliers. Les vérifications préalables et postérieures des transactions effectuées par le MDN et les FC en 2009 n'ont relevé aucun problème de conformité important.

### **Ressources matérielles**

Le MDN et les FC fournissent et tiennent un inventaire des principaux biens matériels utilisés par le CCJ MDN/FC. On n'a signalé aucune perte au cours des quatre dernières années, à l'exception de trois ordinateurs portables fournis par le MDN. On a signalé cette perte à la police militaire. En réaction à l'incident, on a distribué des verrous pour les ordinateurs portables et on a rendu leur utilisation obligatoire. On gère l'accès aux bureaux du CCJ MDN/FC.

## **Systèmes d'information**

Les gestionnaires du CCJ MDN/FC utilisent les renseignements pertinents des systèmes financiers et de comptabilisation du temps pour appuyer la prise de décisions et la responsabilisation des gestionnaires. En raison des exigences de sécurité associées à de nombreux dossiers du CCJ MDN/FC, ce dernier a créé sa propre base de données d'opinions qui est utilisée pour numériser et stocker les opinions en matière de sécurité nationale à des fins de consultation. Il a également créé une base de données distincte des opinions sur le droit du travail et de l'emploi à l'usage des employés exclus de la convention collective. En conséquence, le CCJ MDN/FC n'inscrit pas dans le SIRAJP certaines opinions qui ont une valeur de précédent, mais qui portent sur la sécurité nationale et sont confidentielles ou concernent les relations de travail. Depuis décembre 2009, le CCJ MDN/FC travaille à rassembler ses documents actuels pour les saisir dans *Justipedia*, le Portail du savoir juridique du ministère de la Justice.

## **Gestion de l'information**

Les dossiers sont ouverts et repérés au moyen du Système de gestion des renseignements consignés (SGRC) et sont clos sur une base régulière. L'emplacement physique de tous les dossiers choisis dans le cadre de l'échantillon de vérification correspondait aux renseignements contenus dans le SGRC. Bien que la création des dossiers soit centralisée, plusieurs versions du même dossier sont parfois créées, alors qu'il ne devrait y en avoir qu'une seule. Il existe également un manque de cohérence dans la façon de structurer les dossiers. En conséquence, il pourrait être très long de trouver tous les renseignements pertinents dans un dossier. Il n'existe pas de politiques et de procédures écrites officielles propres au CCJ MDN/FC en ce qui concerne la gestion des renseignements et des dossiers. On a formulé une recommandation afin que des procédures officielles en ce qui concerne la gestion des renseignements soient incluses dans les nouveaux manuels de politiques et de procédures élaborés par le CCJ MDN/FC.

## **Conformité aux lois et aux politiques**

Il y a conformité aux principales lois et politiques du gouvernement (y compris à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la *Loi sur les langues officielles*).

## **Interactions avec d'autres secteurs du MJ**

Les interactions du CCJ MDN/FC avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.

## **Interactions avec le client**

Le MDN et les FC sont satisfaits des services juridiques fournis par le CCJ MDN/FC. En général, l'enquête 2008 du CCJ MDN/FC jugeait la prestation des services excellente.

La relation entre le JAG et le CCJ MDN/FC demeure difficile pour le CCJ MDN/FC. Selon les SJM, de nombreux membres des FC, dont le JAG, croient que les FC ne devraient consulter que le JAG pour obtenir des avis juridiques. On nous a mentionné que le JAG consulte le CCJ MDN/FC à sa discrétion, ou que le client doit déterminer qui consulter : le CCJ MDN/FC, le JAG ou les deux. En conséquence, il existe un risque que le client ne reçoive pas un avis juridique adéquat ou opportun. Le CCJ MDN/FC a fait des efforts pour entrer en contact avec son ministère client et expliquer son rôle. Un médiateur devait être nommé afin de déterminer les domaines juridiques auxquels le CCJ MDN/FC doit participer et à quel moment le JAG doit le consulter. Nous comprenons que cette initiative n'a pas été mise de l'avant. On a formulé une recommandation afin que l'état de la relation de travail entre le CCJ MDN/FC et le JAG continue d'être porté à l'attention des hauts fonctionnaires du ministère de la Justice.

*Les réponses de la direction aux recommandations contenues dans ce rapport ont été fournies par l'avocate générale principale, Cabinet de la conseillère juridique auprès du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.*

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Contexte

Le ministère de la Justice a mis sur pied des services juridiques ministériels (SJM) spécialisés dans la plupart des ministères et organismes du gouvernement. Ces unités donnent aux organismes clients des avis juridiques pour faciliter leurs activités. La vérification était axée sur les pratiques de gestion du cabinet de la conseillère juridique auprès du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (CCJ MDN/FC), le service juridique desservant le MDN et les FC.

Le ministre de la Défense est responsable du MDN et des FC, ainsi que des organismes connexes qui fournissent ensemble les services et les capacités de base nécessaires à la défense du Canada et des intérêts canadiens. Ces organismes constituent une partie importante de la collectivité globale de sécurité nationale canadienne. Les membres des FC sont répartis entre l'Armée de terre, la Force aérienne, la Marine et les forces d'opérations spéciales.

Voici les résultats stratégiques pour le MDN et les FC :

- avoir la confiance des Canadiens dans le fait que le MDN et les FC disposent d'une capacité pertinente et crédible qui leur permettent de respecter leurs engagements en matière de défense et de sécurité;
- contribuer à la paix, à la sécurité et à la stabilité nationales et internationales par la réussite des missions qui leur sont confiées;
- promouvoir la saine gouvernance et l'identité canadienne, et exercer une influence au sein de la communauté mondiale<sup>1</sup>.

Le CCJ du MDN/FC fournit des services juridiques au MDN et aux FC dans tous les domaines du droit, excepté ceux liés au droit militaire, à la discipline militaire et au système de justice militaire, qui relèvent du Cabinet du juge-avocat général (JAG).

---

<sup>1</sup> Ministère de la Défense nationale, *Rapport sur les plans et les priorités 2009-2010*, p.4.

Le CCJ MDN/FC est organisé en quatre services : Services du contentieux et de consultation juridique; Services de consultation – Droit commercial; Services de consultation – Droit public; et Services de soutien (p. ex. : finances, ressources humaines, technologie de l’information). Le CCJ MDN/FC fournit des services juridiques se rapportant au droit public (p. ex. : droits de la personne, *Chartre des droits*, questions autochtones, accès à l’information et protection des renseignements personnels, droit du travail et de l’emploi, langues officielles), au droit en matière de sécurité nationale, à la gestion des risques juridiques, aux contrats et à l’approvisionnement, au droit environnemental, au droit immobilier, aux réclamations et au contentieux des affaires civiles, au droit de la propriété intellectuelle, à la rédaction des directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD), et au soutien législatif<sup>2</sup>. La qualité des services juridiques fournis au MDN et aux FC est essentielle à l’atteinte par le MDN et les FC de ses résultats stratégiques.

Le CCJ MDN/FC fait partie du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l’immigration (SPDI) du ministère de la Justice. Une avocate générale principale et conseillère juridique gère le CCJ MDN/FC et rend des comptes au sous-ministre du MDN en ce qui a trait à la bonne gestion des ressources humaines et financières que le MDN met à la disposition du CCJ MDN/FC. L’avocate générale principale et conseillère juridique relève directement du sous-procureur général adjoint (SPGA) du PSPDI et elle rend des comptes au SPGA en ce qui concerne la bonne gestion des ressources humaines et financières que le ministère de la Justice met à la disposition du CCJ MDN/FC, et la qualité des services juridiques fournis par le CCJ MDN/FC.

Les niveaux de dotation prévus pour 2009-2010 en ce qui concerne le CCJ MDN/FC étaient de 59 avocats du ministère de la Justice, de onze avocats militaires détachés au CCJ MDN/FC par le JAG et de 41 employés de soutien qui sont des employés du MDN.<sup>3</sup> Les dépenses prévues à l’égard du fonctionnement et de l’entretien (F et E) réguliers<sup>4</sup> et des salaires pour 2009-2010 étaient d’environ 11,3 millions de dollars. Des renseignements contextuels additionnels sur le CCJ MDN/FC figurent à l’annexe A.

Certains des principaux facteurs de risque relevés lors du choix du CCJ MDN/FC pour y effectuer une vérification comprenaient les répercussions de son travail juridique sur les programmes et sur les activités du MDN et des FC, le caractère satisfaisant des liens existants

---

<sup>2</sup> Les services de rédaction réglementaires sont fournis au MDN et aux FC par la Section de la réglementation – Défense nationale, qui est située au même endroit que le CCJ MDN/FC.

<sup>3</sup> Ces chiffres s’appuient sur les niveaux de dotation prévus établis dans le plan d’activités 2009-2010. Les organigrammes fournis à l’équipe de vérification démontraient que 52 des 59 postes d’avocats prévus étaient pourvus (onze postes étaient occupés par des avocats militaires) et 32 des 41 postes de soutien prévus étaient pourvus.

<sup>4</sup> Le CCJ MDN/FC gère également un budget afin de couvrir les demandes en dommages-intérêts attribuables au MDN ou aux FC.

avec les organismes du ministère de la Justice, la capacité de satisfaire à la demande de services juridiques des clients, le niveau des économies dans l'organisme et dans la gestion des charges de travail, la justesse des renseignements liés à la prise de décisions, la production précise de rapports sur le rendement, la prestation d'avis juridiques uniformes, la gestion des renseignements électroniques et le caractère satisfaisant des liens existants avec le ministère client.

## 1.2 Objectifs et portée de la vérification

L'objectif général de cette vérification était d'évaluer le cadre au sein duquel le CCJ MDN/FC fournit des services au MDN/FC et de recommander des améliorations à apporter à ce cadre.

L'équipe de vérification a examiné :

- le cadre de gestion (les politiques, les pratiques et les procédures relatives à la planification, à l'organisation, au contrôle, à la direction et aux communications);
- la gestion des ressources humaines, financières et matérielles;
- la fiabilité des systèmes d'information servant à la prise des décisions et à la responsabilisation;
- la mesure de la conformité des systèmes, des procédures et des pratiques aux principaux règlements, lois et politiques des organismes centraux et du Ministère en ce qui a trait à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à la *Loi sur les langues officielles*, à l'équité en matière d'emploi et à la passation de marchés;
- le caractère satisfaisant des interactions avec d'autres secteurs du ministère de la Justice;
- le caractère satisfaisant des interactions avec le ministère client;
- le degré de satisfaction du client à l'égard des services reçus;
- le caractère satisfaisant des interactions, y compris les consultations, l'échange de renseignements, la planification, et les prévisions, avec le SPGA du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration.

La vérification abordait également les points suivants du CCJ MDN/FC :

- l'éventail des ressources (y compris l'utilisation de parajuristes);
- les processus liés au flux des travaux;
- la gestion de la charge de travail;
- la prévision de la demande de services juridiques;
- le recrutement et le maintien en poste du personnel; et la planification de la relève;
- la gestion des risques;

- la pertinence des ressources financières reçues du ministère de la Justice et du ministère client;
- l'étendue de la consultation par ses clients sur des dossiers qui pourraient soulever une question juridique.

La portée de la vérification incluait les opérations et les activités du CCJ MDN/FC. Les étapes de la planification et de l'examen sur place de cette vérification ont été réalisées entre juin 2009 et février 2010.

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

## 2. OBSERVATIONS – CADRE DE GESTION

### 2.1 Gouvernance et orientations stratégiques

*Le CCJ MDN/FC a décrit de façon appropriée sa gouvernance et ses orientations stratégiques dans son plan d'activités 2009-2010.*

Le cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) juge que la cohérence interne, la discipline ministérielle, et l'alignement sur les résultats sont essentiels afin de fournir une orientation stratégique efficace, de soutenir le ministre et le parlement, et de produire des résultats.

Comme il a été noté précédemment, le CCJ MDN/FC rend des comptes au sous-ministre de la Défense nationale et relève directement du SPGA du PSPDI au sein du ministère de la Justice. La communication entre les deux parties est bonne (décrite plus en détail dans « Interactions avec d'autres secteurs du MJ » et « Interactions avec le client »). Au sein du CCJ MDN/FC, l'avocate générale principale et conseillère juridique, les conseillers juridiques adjoints, et le contrôleur agissent à titre d'équipe de gestionnaires supérieurs qui surveille la prestation des services juridiques.

Le CCJ MDN/FC a défini et communiqué clairement des orientations stratégiques et des objectifs stratégiques alignés sur son mandat dans son plan d'activités 2009-2010. En fournissant des services juridiques efficaces et adaptés aux besoins, le CCJ MDN/FC contribue à l'atteinte du résultat stratégique du ministère de la Justice, à savoir un gouvernement fédéral qui est soutenu par des services juridiques efficaces et adaptés aux besoins. L'éventail des services juridiques que le CCJ MDN/FC fournit appuie également l'atteinte des résultats stratégiques du MDN et des FC.

L'une des priorités du MDN et des FC est la stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD), est un plan visant à rebâtir les FC au moyen d'investissements équilibrés dans les quatre piliers sur lesquels reposent les capacités militaires – personnel, équipement, état de préparation et infrastructure. Pour aider le MDN et les FC à réaliser leurs engagements relatifs à la SDCD, le CCJ MDN/FC se concentre sur les mesures « qui lui permettront d'accroître les compétences

professionnelles de son personnel civil et militaire et qui aideront à établir des liens avec les principaux intervenants et à les consulter »<sup>5</sup>.

L'équipe de vérification est d'avis que le CCJ MDN/FC a décrit de façon appropriée sa gouvernance et ses orientations stratégiques dans son plan d'activités 2009-2010.

## 2.2 Planification d'activités

*Le CCJ MDN/FC a établi et consigné ses objectifs et ses priorités, et les a fait connaître aux employés ainsi qu'au MDN/FC.*

Énoncer et consigner les objectifs et les priorités organisationnels sont des mesures importantes au moyen desquels on fait en sorte que les employés de soutien et professionnels, ainsi que le client, savent clairement à quoi s'attendre.

Le CCJ MDN/FC établit ses objectifs et ses priorités pendant le cycle de planification d'activités annuel de son client. Chaque automne, l'équipe de gestionnaires du CCJ MDN/FC participe à une journée de réflexion pour aborder et examiner les pressions et les risques opérationnels auxquels fait face le CCJ MDN/FC, les risques auxquels est exposé son client, le cadre de responsabilisation de gestion du client et son *Rapport sur les plans et les priorités*, ainsi que d'autres directives fournies par le client dans le cadre de son cycle de planification.

Voici les domaines d'intérêt particulier pour 2009-2010 :

- travailler avec le MDN et les FC pour les aider à définir les principaux risques juridiques et à élaborer des plans d'action visant à gérer les risques cernés;
- soutenir la primauté de droit en Afghanistan;
- donner une formation au client pour favoriser une gestion plus efficace des questions juridiques dans l'ensemble du MDN et des FC;
- regrouper les activités de transformation des bureaux et en tirer profit afin de faire du CCJ MDN/FC les SJM les plus efficaces qui soient au sein du gouvernement du Canada au cours des cinq prochaines années;
- mettre davantage l'accent sur le perfectionnement professionnel et la formation, la maximisation des technologies de l'information, et l'encadrement des employés débutants.

Le CCJ MDN/FC a documenté ses objectifs et ses priorités dans différents formats écrits – dans les plans d'activités et de ressources humaines du CCJ MDN/FC, dans un document issu des

---

<sup>5</sup> Tiré du plan d'activités 2009-2010 du CCJ MDN/FC.

résultats d'une réunion visant à établir une vision, et dans son manuel d'orientation de l'employé. On communique également les objectifs et les priorités au cours des journées de réflexion et des réunions avec les employés de soutien et professionnels du CCJ MDN/FC. Après la publication du plan d'activités, le CCJ MDN/FC présente son contenu aux clients.

L'équipe de vérification est d'avis que le CCJ MDN/FC établit, consigne et communique ses objectifs et ses priorités de façon appropriée.

*Le CCJ MDN/FC a évalué les risques importants auxquels il doit faire face dans l'atteinte de ses objectifs, a établi des stratégies d'atténuation et a pris des mesures pour gérer les risques.*

Les gestionnaires doivent effectuer une analyse systématique et communiquer l'exposition au risque actuel. Les organisations doivent avoir mis en place un processus de gestion des risques officiel, documenté et bien établi, idéalement lié au processus de planification, afin de permettre l'évaluation de l'exposition au risque résiduel et la réaction s'y rattachant.

Le plan d'affaires 2009-2010 du CCJ MDN/FC contient une section sur les risques qui inclut les stratégies d'atténuation. Les défis dégagés qui nécessitent une gestion des risques sont l'attraction et le maintien en poste des employés, la réduction des ressources disponibles à la suite du processus d'examen stratégique, et les hausses considérables et imprévues de la demande de services juridiques. Les réunions de gestionnaires hebdomadaires du CCJ MDN/FC suivent l'avancement des questions, des risques et des stratégies d'atténuation du plan d'activités.

Nous sommes d'avis que la gestion des risques du CCJ MDN/FC est satisfaisante.

### **2.3 Organisation**

La définition précise des responsabilités, des pouvoirs délégués, de la répartition des tâches et des voies de communication favorise la coordination efficace entre toutes les parties de l'organisation et garantit que toutes les parties au sein de l'organisation sont conscientes de leurs responsabilités et s'y conforment.

*L'organisation du CCJ MDN/FC est appropriée.*

Au moment de la vérification, le CCJ MDN/FC, qui comptait environ 52 avocats du MJ, onze juristes du JAG, et 32 employés de soutien<sup>6</sup>, en était à sa deuxième année d'une transformation organisationnelle d'une durée de trois ans. Cette transformation visait à aider le MDN et les FC à surmonter les défis émergents et continus grâce à une meilleure coordination des questions juridiques connexes et à l'amélioration de la gestion des risques et du savoir. Un élément important de cette transformation a été la réorganisation du CCJ MDN/FC en quatre services :

- Services du contentieux et de consultation juridique;
- Services de consultation – Droit commercial;
- Services de consultation – Droit public;
- Services de soutien (p. ex. : finances, ressources humaines, technologie de l'information).

Un conseiller juridique adjoint à l'échelon d'avocat général<sup>7</sup> dirige chaque service. Le CCJ MDN/FC a également constitué des équipes de pratique du droit au sein des services afin d'aborder des domaines du droit particuliers.

L'équipe de vérification est d'avis que le CCJ MDN/FC est organisé de façon appropriée.

*Les responsabilités et les responsabilisations au sein du CCJ MDN/FC sont clairement définies.*

La grille des responsabilités fonctionnelles disponible sur le site Web du CCJ MDN/FC décrit les principales responsabilités des équipes de la pratique du droit au sein de chaque service. Les conseillers juridiques adjoints ont un pouvoir de dotation et financier délégué, et la responsabilité générale de répartir et de gérer la charge de travail au sein de leur service. Les directeurs ou les chefs d'équipe relevant directement des conseillers juridiques adjoints supervisent les membres de l'équipe (p. ex., avocats, parajuristes et employés de bureau qui appuient directement l'équipe) sur une base quotidienne. Ces responsabilités correspondent à celles énoncées dans les descriptions de poste. Lors d'entrevues avec l'équipe de vérification, les avocats et les employés ont décrit des responsabilités qui correspondaient aux renseignements contenus dans la grille des responsabilités fonctionnelles.

L'équipe de vérification est d'avis que les responsabilités et les responsabilisations du CCJ MDN/FC sont clairement définies.

---

<sup>6</sup> Ces niveaux de dotation sont fondés sur les postes réels pourvus. Selon le plan d'activités 2009-2010, la cible était d'avoir 70 avocats (59 civils et onze militaires) et 41 employés de soutien.

<sup>7</sup> Un haut responsable des FC (colonel) est l'un des conseillers juridiques adjoints.

## 2.4 Gestion

*Le CCJ MDN/FC a publié des normes de service exhaustives.*

Les gestionnaires doivent établir des objectifs, des cibles et des indicateurs de rendement dans le cadre du processus de planification.

Le ministère de la Justice a élaboré un accord générique sur les niveaux de service et des normes de service génériques en ce qui concerne la prestation des services juridiques. Selon son plan d'activités 2009-2010, le CCJ MDN/FC a planifié la personnalisation et la mise en œuvre de ces documents génériques.

Un protocole d'entente (PE) préliminaire entre le ministère de la Justice et le MDN et les FC en ce qui concerne la prestation des services juridiques entre le 1<sup>er</sup> avril 2009 et le 31 mars 2014 prévoit dix normes de service comprenant chacune des indicateurs opérationnels. Les normes de service détaillent la langue dans laquelle les services seront fournis, la rapidité de la réponse aux demandes de service, l'établissement d'échéanciers pour rendre le service, la rétroaction continue sur les demandes de service, la fourniture d'options de rédaction législative et réglementaire, la participation du client à l'élaboration d'une stratégie juridique et à la détermination de la position à adopter, et l'identification de moyens afin de prévenir et de résoudre les conflits juridiques à la première occasion.

L'équipe de vérification est d'avis que les normes de service du CCJ MDN/FC sont satisfaisantes.

*Le CCJ MDN/FC distribue et gère la charge de travail de façon appropriée.*

On doit gérer la charge de travail afin de pouvoir répondre de façon efficiente aux demandes de services juridiques des clients tout en maintenant la qualité du service.

Les chefs d'équipe distribuent le travail aux avocats débutants qui sont nouveaux au CCJ MDN/FC. Les avocats plus expérimentés ou principaux gèrent leur propre charge de travail. Le directeur, Réclamations et contentieux des affaires civiles (RCAC), en collaboration avec le parajuriste principal, distribue le travail aux parajuristes, qui offrent un soutien juridique et traitent les réclamations présentées contre le MDN et les FC. Les gestionnaires (chefs d'équipe) tiennent des réunions d'équipe et des discussions bilatérales avec chaque avocat pour surveiller les charges de travail et veiller à ce que les questions hautement prioritaires soient abordées. Les parajuristes se réunissent quotidiennement pour examiner les questions importantes relatives aux

réclamations. Bien que des rapports iCase sur l'utilisation des employés soient disponibles, le CCJ MDN/FC ne les utilise pas dans la gestion de la charge de travail à court terme, car les renseignements ne sont pas suffisamment opportuns. (Voir « Systèmes d'information ».)

Les avocats ont précisé que la charge de travail du CCJ MDN/FC est considérable et exigeante, et qu'elle comprend des situations prioritaires et urgentes en constante évolution qui doivent être abordées rapidement. Les avocats débutants étaient plus susceptibles d'affirmer qu'ils peuvent devenir débordés par l'évolution des priorités. Les parajuristes et les employés de soutien ont déclaré que leur charge de travail varie, mais qu'elle est généralement équilibrée. Les gestionnaires ont informé l'équipe de vérification que le CCJ MDN/FC peut répondre à la demande opérationnelle habituelle, mais qu'il ne peut pas absorber facilement les hausses inattendues de la demande de services. Lorsqu'une telle hausse survient, les gestionnaires doivent rajuster les priorités et redistribuer le travail. La rétroaction positive du client lors de l'enquête 2008 de GPSR, particulièrement en ce qui concerne la rapidité et l'utilité, soutient la perspective des gestionnaires que le CCJ MDN/FC peut répondre à la demande opérationnelle. Les clients avec qui l'équipe de vérification a communiqué étaient également positifs quant à la prestation des services du CCJ MDN/FC.

L'équipe de la vérification est d'avis que la distribution de la charge de travail et les pratiques de surveillance du CCJ MDN/FC sont appropriées.

### *Le CCJ MDN/FC surveille la satisfaction du client.*

Les gestionnaires doivent examiner les objectifs, les cibles et les indicateurs de rendement. On doit mettre en place un processus pour surveiller le rendement opérationnel sur une base continue et intégrer ces renseignements au processus de planification.

Comme il est détaillé dans le PE entre le ministère de la Justice, le MDN et les FC, la principale mesure de rendement est la satisfaction du client. Une enquête sur la satisfaction du client élaborée par le Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement (GPSR) en collaboration avec Statistique Canada et le Bureau de la vérificatrice générale est tenue au moins une fois tous les trois ans pour mesurer la satisfaction relative aux normes de service, et pour fournir une évaluation de la qualité des services juridiques fournis. Cette enquête a été menée pour la dernière fois en 2008 au CCJ MDN/FC et elle a démontré qu'en général, le rendement du CCJ MDN/FC est excellent. En plus de recueillir une rétroaction officielle par l'entremise de cette enquête, le ministère de la Justice, le MDN et les FC examinent et abordent aussi officieusement, sur une base continue, la qualité des services juridiques relatifs aux normes de service et aux indicateurs opérationnels, afin de dégager les possibilités d'amélioration des services.

De plus, l'équipe de gestionnaires du CCJ MDN/FC interagit constamment avec les dirigeants du client et mène une enquête annuelle sur les services de chaque avocat dans le cadre de l'examen de rendement et du processus d'évaluation de l'employé.

L'équipe de vérification est d'avis que la surveillance de la satisfaction du client par le CCJ MDN/FC est satisfaisante.

## **2.5 Direction et communication**

L'efficacité des communications est essentielle à tout milieu de travail. Les renseignements doivent être échangés de façon opportune pour que la prise de mesures soit éclairée par des renseignements à jour et exacts. De surcroît, les politiques et les procédures écrites sont nécessaires afin de favoriser la cohérence, l'efficacité et l'économie dans l'exercice des activités.

*On doit évaluer les pratiques de communication pour garantir que les renseignements sont communiqués efficacement à tous les employés.*

Les renseignements sont communiqués principalement au sein du CCJ MDN/FC par l'entremise de différentes réunions (p. ex., tous les employés, équipe de gestionnaires, réunion debout<sup>8</sup>, réunions bilatérales) et d'une politique de la porte ouverte. Néanmoins, certains avocats ont soulevé la nécessité d'accroître l'échange de renseignements avec leurs collègues au sein des SJM. Les avocats ont indiqué qu'en dépit des réunions qui ont lieu, ils manquent de renseignements sur le ministère client et sur les activités de leurs collègues d'autres sections des SJM. Ils ont indiqué que les réunions debout portent sur les questions opérationnelles, et que les réunions générales et d'équipe portent surtout sur des questions administratives. Selon les avocats, on pourrait prendre de meilleures décisions juridiques en améliorant les pratiques de communication au sein des SJM afin que les avocats puissent échanger des renseignements avec leurs collègues d'autres sections du CCJ MDN/FC.

Selon nous, différents facteurs contribuent à la nécessité d'améliorer les pratiques de communication. Le CCJ MDN/FC compte des avocats du ministère de la Justice et des avocats militaires du JAG. Comme il a été discuté précédemment, les avocats du CCJ MDN/FC ont une charge de travail considérable, ce qui leur laisse peu, ou pas, de temps non affecté. De plus, le

---

<sup>8</sup> Les réunions debout sont des réunions d'équipe quotidiennes organisées pour donner un rapport de situation aux membres de l'équipe.

ministère client est particulièrement grand et complexe.<sup>9</sup> On nous a indiqué que les avocats du ministère de la Justice qui arrivent dans les SJM ont beaucoup de choses à apprendre sur l'organisation du MDN et des FC, tandis que les avocats du JAG détachés aux SJM ont beaucoup de choses à apprendre sur le ministère de la Justice. De plus, les avocats du CCJ MDN/FC sont situés dans plusieurs bureaux différents dans la région de la capitale nationale et comme il y a un manque d'espace au bureau principal, certains avocats travaillent régulièrement à distance. En conséquence, on nous a indiqué que le dialogue informel entre collègues n'est pas favorisé.

De plus, le CCJ MDN/FC ne possède pas de programme d'orientation de l'employé et son manuel d'orientation actuel est désuet. Le CCJ MDN/FC planifie la publication d'un nouveau manuel d'orientation peu après la publication d'un manuel à jour destiné aux adjoints administratifs au début de 2010 (voir ci-dessous). Les deux documents devraient aider les nouveaux employés au sein des SJM à mieux comprendre l'organisation du client, ainsi que la structure et les responsabilités du CCJ MDN/FC. Cependant, l'équipe de vérification est d'avis que des mesures additionnelles pourraient être nécessaires afin de garantir que tous les avocats et les employés de soutien possèdent les renseignements dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités.

### Recommandation et réponse de la direction

**1. On recommande que l'avocate générale principale et conseillère juridique évalue l'efficacité des pratiques de communication du CCJ MDN/FC et, le cas échéant, mette en œuvre des pratiques de communication additionnelles.**

D'accord. Les pratiques de communication suivantes ont été adoptées ou le seront à l'avenir :

- le manuel d'orientation complété en mars 2010, distribué aux nouveaux employés, placé sur le lecteur partagé et sera disponible sur notre site internet;
- depuis 2008, programme de formation mis en place pour le niveau LA-1;
- communication du style « porte ouverte » de l'équipe de direction et les nombreux types de réunions prévues pour les sections, les avocats généraux, les avocats, le personnel administratif et le personnel dans son ensemble;
- depuis le 20 janvier 2010, instauration du bulletin électronique hebdomadaire;

---

<sup>9</sup> Selon le *Rapport sur les plans et les priorités* 2009-2010, les niveaux de dotation prévus en ce qui concerne les FC étaient de 69 100 membres de la Force régulière et un effectif rémunéré de la Première réserve de 26 100 membres pour 2009-2010. Le MDN prévoyait avoir 28 700 employés civils, qui relèvent directement du sous-ministre. Les employés militaires relèvent directement du Chef d'état-major de la Défense.

- rencontres régulières avec trois groupes d’avocats : niveaux LA-1, avocats militaires du Juge-avocat général affectés à la CJ MDN/FC et avocats principaux spécialisé de niveau LA-2B (ne faisant pas partie de la direction);
- le site Web de la CJ MDN/FC fait actuellement l’objet d’une mise à jour (se terminera à l’automne 2010); et
- le thème de la communication efficace sera abordé à la séance de réflexion sur la planification des activités qui se tiendra en septembre 2010 ainsi qu’à la prochaine réunion avec l’ensemble du personnel.

Lors de notre prochaine enquête sur le bien-être (année fiscale 2011-2012), nous évaluerons l’efficacité de ces pratiques de communication et déterminerons s’il faut envisager d’en adopter d’autres.

*On doit mettre en œuvre les plans visant à mettre à jour les manuels administratifs du CCJ MDN/FC, et faire parvenir les manuels mis à jour à tous les employés.*

La documentation et la communication des politiques et des procédures écrites aident à promouvoir l’exercice des activités de façon cohérente, efficiente et économique.

Au sein du CCJ MDN/FC, nous avons conclu que tous les employés professionnels n’ont pas la même connaissance des politiques et des procédures administratives. De nombreux avocats ne savaient pas si un manuel existait ou était à jour. Plusieurs avocats ont signalé qu’ils se fient aux adjoints administratifs<sup>10</sup> pour réaliser les activités conformément aux politiques et aux procédures. Cependant, les avocats ont aussi affirmé que dans les différentes sections du CCJ MDN/FC, les mêmes tâches (p. ex., préparation des notes d’information et de la correspondance ministérielle) sont effectuées différemment, ce qui donne lieu à des pratiques non efficaces. Nous ne savons pas si cela se produit parce que les adjoints administratifs ne connaissent pas les procédures énoncées dans le manuel ou parce que les exigences ont changé et que le manuel n’a pas été mis à jour. Les parajuristes du CCJ MDN/FC ont également informé l’équipe de vérification qu’il serait très utile d’avoir des instructions permanentes d’opération (IPO) pour traiter les réclamations.

On a remis à l’équipe de vérification le manuel destiné aux adjoints administratifs. Le manuel était très détaillé et contient des renseignements sur un grand nombre de tâches administratives (p. ex., procédures à suivre lorsqu’une personne se joint aux SJM ou les quitte, la planification de rendez-vous et de réunions à l’aide du calendrier électronique du MDN et des FC, le traitement

---

<sup>10</sup> Ces adjoints administratifs occupent un rôle semblable à celui des adjoints juridiques au sein d’autres SJM.

des demandes de remboursement des dépenses). Bien que le manuel soit désuet, on nous a indiqué qu'on prévoyait publier une version à jour au début de 2010. On nous a aussi informés que des instructions permanentes d'opération (IPO) en ce qui concerne les réclamations étaient en cours d'élaboration.

L'équipe de vérification est d'avis que les politiques et les procédures écrites ne sont pas suffisantes pour favoriser l'exercice des activités de façon cohérente, efficiente et économique. Il est important que des procédures à jour approuvées soient transmises à tous les employés pour les aider à réaliser leurs responsabilités respectives.

#### Recommandation et réponse de la direction

- 2. On recommande que l'avocate générale principale et conseillère juridique s'assure que des plans visant à mettre à jour les manuels administratifs du CCJ MDN/FC soient mis en œuvre, et que les procédures, nouvelles et révisées, soient communiquées à tous les employés du CCJ MDN/FC.**

D'accord. Le manuel administratif a été publié et distribué à tout le personnel de l'administration en mars 2010. Il sera placé sur le lecteur partagé et affiché sur notre site intranet d'ici l'automne. Les instructions permanentes d'opération portant sur le traitement des réclamations sont à l'étape de l'élaboration et seront communiquées à la section des Réclamations et du contentieux des affaires civiles cet automne. Des mesures ont été prises afin de régler l'inefficacité de la préparation et du suivi de la correspondance du sous-ministre et du ministre. Le chef de cabinet de la CJ MDN/FC a transmis ces procédures au personnel administratif.

### **3. OBSERVATIONS – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES**

Le SCT a mis en place un cadre complet de politiques pour gérer les ressources humaines, financières et matérielles. Selon une des exigences de ces politiques, des ressources limitées doivent être gérées avec prudence et probité.

#### **3.1 Ressources humaines**

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. Par conséquent, une organisation doit avoir mis en place des contrôles pour soutenir la formation et le perfectionnement des employés, ainsi qu'une gamme suffisamment exhaustive de politiques et de pratiques en matière de ressources humaines visant l'attraction, le recrutement et le maintien en poste des employés.

*Le CCJ MDN/FC a élaboré un plan de ressources humaines exhaustif dans le cadre de son plan d'activités 2009-2010*

Le CCJ MDN/FC fournit des renseignements détaillés pour le plan des ressources humaines du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration. Il prépare également un plan de ressources humaines distinct dans le cadre de son processus annuel de planification des activités. Le plan des ressources humaines inclut des renseignements sur les principales priorités du CCJ MDN/FC en matière de ressources humaines. Les principaux défis sont le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste des employés spécialisés (en particulier, les civils du MDN en ce qui a trait aux postes de soutien), et la mise en place d'une structure de postes suffisamment graduelle pour permettre une planification de la relève et un perfectionnement professionnel efficaces. On a utilisé les résultats d'une enquête interne sur la formation en langues officielles (mené en 2008-2009) et d'une enquête sur le bien-être (menée en mai 2008) pour déterminer les domaines prioritaires.

L'équipe de la vérification est d'avis que la planification des ressources humaines du CCJ MDN/FC est exhaustive.

*Le CCJ MDN/FC a un éventail de ressources approprié par rapport à la demande actuelle pour ses services.*

Le plan d'activités 2009-2010 du CCJ MDN/FC demandait que le bureau comprenne 59 avocats du ministère de la Justice, onze avocats du JAG, et 41 employés (civils) du MDN occupant des postes de soutien, aux finances, en administration et au bureau des dossiers, dont dix parajuristes et 15 adjoints administratifs (qui occupent un rôle semblable à celui des adjoints juridiques au sein d'autres SJM). Cela représentait une augmentation de cinq postes de soutien par rapport à 2008-2009. On a également fait de la majorité des postes de soutien, qui étaient temporaires, des postes à durée indéterminée.

Au moment de la vérification, l'avocate générale principale et conseillère juridique a fait savoir que le bureau est en voie d'être appuyé par des ressources adéquates relativement à sa demande actuelle et qu'aucun compromis n'est nécessaire. Le MDN et les FC ont un ratio de moins de cinq avocats pour chaque adjoint administratif. Au sein des services individuels, le rapport des avocats aux adjoints administratifs varie.

Certains directeurs ont affirmé qu'il était nécessaire d'ajouter des ressources, soit des avocats ou des employés de soutien, et qu'ils gèrent les lacunes en modifiant les priorités et en redistribuant le travail. On a déterminé que cette approche fonctionne de façon satisfaisante, car les clients avec qui l'équipe de vérification a communiqué ont mentionné que le service offert par le CCJ MDN/FC est efficient, opportun, minutieux et professionnel. Ces témoignages reflètent les conclusions de l'enquête sur la satisfaction du client 2008 de GPSR. De plus, notre examen de la comptabilisation du temps dans iCase a conclu que les heures supplémentaires régulières requises pour les membres de l'équipe de gestionnaires (c.-à-d. : chefs d'équipe et échelons supérieurs) ou les avocats occupant des postes classifiés au même échelon n'étaient pas excessives (une heure par jour ou plus en moyenne). On a relevé une seule exception à cette tendance.

L'équipe de vérification est d'avis que l'éventail des ressources du CCJ MDN/FC est approprié.

*Le suivi du perfectionnement professionnel des employés du CCJ MDN/FC doit être amélioré.*

La Politique d'apprentissage du ministère de la Justice énonce que chaque employé doit recevoir au moins cinq jours de perfectionnement professionnel par année. Comme il est défini dans la

politique, le perfectionnement professionnel couvre une vaste gamme d'activités, y compris la formation en classe, l'éducation systématique, les conférences, les séminaires et les ateliers, les forums et les groupes de pratique, l'encadrement, le mentorat, les affectations à court terme, les détachements, le jumelage, la rotation d'emplois et la lecture.

Le CCJ MDN/FC a réagi aux préoccupations soulevées par les employés dans l'enquête sur le bien-être 2008. La majorité des répondants ont affirmé qu'ils n'ont pas reçu une formation adéquate en ce qui concerne le travail qu'ils effectuaient. Le plan d'activités 2009-2010 a relevé une hausse des possibilités de perfectionnement professionnel et de formation à des fins d'avancement professionnel comme stratégie pour relever les défis liés à l'attraction et au maintien en poste d'employés hautement spécialisés et motivés.

Des avocats ont précisé qu'on encourage le perfectionnement professionnel et qu'un budget de formation (par avocat) est prévu pour les cours externes et les conférences. Cependant, les avocats ont signalé qu'il peut être difficile de trouver des cours externes pertinents et, surtout, le temps d'y assister en tenant compte de la charge de travail opérationnelle. Les contraintes de temps présentent aussi des défis pour les parajuristes, les adjoints administratifs et les autres employés de soutien. Néanmoins, selon le plan d'activités 2009-2010 du CCJ MDN/FC, 96 p. 100 des employés de soutien qui doivent avoir un plan d'apprentissage individuel (PAI) en ont rempli un. Les avocats du JAG détachés au CCJ MDN/FC ont déclaré que la disponibilité de la formation juridique au ministère de la Justice est supérieure à celle offerte au MDN et aux FC.

Conformément à la *Politique d'apprentissage* ministérielle, les gestionnaires de CCJ MDN/FC ont la responsabilité de présenter des rapports sur trois principaux indicateurs de rendement de l'apprentissage. Les indicateurs sont le pourcentage du salaire de base investi dans l'apprentissage, le pourcentage des employés du Ministère ayant des plans d'apprentissage individuels et le pourcentage des employés qui reçoit un minimum de cinq jours de perfectionnement professionnel par année. Les gestionnaires du CCJ MDN/FC présentent en bonne et due forme des rapports sur les deux premiers indicateurs. Cependant, bien que le CCJ MDN/FC conserve une liste des cours suivis par chaque employé durant chaque exercice financier, à l'heure actuelle, le rapport compilé ne comprend que les cours auxquels un coût est associé. Le rapport n'inclut pas la formation officieuse (encadrement, mentorat, affectations à court terme, détachements, rotation d'emplois et lecture). Comme il est précisé ci-dessus, ce type de formation est une forme de perfectionnement professionnel aux termes de la *Politique d'apprentissage*.

En l'absence d'un suivi exhaustif de toutes les activités de perfectionnement professionnel, le CCJ MDN/FC ne peut pas garantir que ses employés reçoivent le degré de perfectionnement

professionnel requis en vertu de la Politique d'apprentissage. De plus, il ne respecte pas la *Politique d'apprentissage* du ministère de la Justice.

### Recommandation et réponse de la direction

#### **3. On recommande que l'avocate générale principale et conseillère juridique mette en œuvre un processus pour suivre et signaler tout le perfectionnement professionnel qui a lieu au sein du CCJ MDN/FC.**

D'accord. En janvier 2010, nous avons établi des procédures permettant de noter toutes les activités de perfectionnement professionnel, qu'elles entraînent un coût ou non. Cette procédure doit encore être peaufinée pour en améliorer l'efficacité. Nous avons également commencé à prendre note de la formation professionnelle offerte à l'interne et à l'inscrire dans le dossier. Nous avons envoyé un rappel aux avocats et aux techniciens juridiques pour qu'ils indiquent le temps qu'ils ont accordé à la formation, reçue ou donnée, dans les dossiers prévus à cette fin, dans le système iCase. Nous avons informé les avocats et les techniciens juridiques que le ministère de la Justice souhaite que le temps inscrit ne soit pas limité à la formation formelle et aux cours de perfectionnement professionnel, mais qu'il comprenne également le mentorat, la lecture du droit, les détachements favorisant le perfectionnement professionnel et le jumelage, entre autres. D'ici septembre, des instructions seront données au personnel quant à la manière d'entrer ces données dans iCase. J'ai également mis en place une procédure au sein de la section des ressources humaines permettant de noter d'autres occasions de perfectionnement professionnel, telles que les détachements, le jumelage, les affectations à court terme et la rotation d'emplois.

*Les évaluations du rendement sont effectuées de façon opportune.*

Les évaluations du rendement de tous les employés du CCJ MDN/FC doivent être préparées chaque année. Les évaluations sont des outils importants pour fixer les objectifs, donner une rétroaction sur le rendement et déterminer les exigences en matière de formation.

On a fourni à l'équipe de vérification une liste de toutes les évaluations du rendement effectuées en 2008-2009 pour les employés du ministère de la Justice, du MDN et des FC. Lorsqu'aucune évaluation du rendement n'avait été effectuée, on retrouvait une explication appropriée (p. ex., employé en congé de maladie, congé sans solde, congé de maternité). Nous avons confirmé que l'ensemble des examens de rendement et des évaluations de l'employé a été reçu au ministère de la Justice. Les PAI ont été remplis pour les employés du ministère de la Justice, du MDN et des FC.

### **3.2 Ressources financières**

*Les ressources financières fournies au CCJ MDN/FC par le ministère de la Justice et son ministère client lui ont permis de fournir des niveaux de service satisfaisants.*

Comme la plupart des SJM, le CCJ MDN/FC reçoit un financement du ministère de la Justice (services votés) et de son client. Près de 85 p. 100 des coûts salariaux liés aux avocats, tous les coûts salariaux liés aux employés de soutien et tout le budget de F et E régulier sont fournis par le MDN et les FC. Les dépenses prévues pour le F et E régulier et les salaires de 2009-2010 étaient d'environ 11,3 millions de dollars. (Le CCJ MDN/FC gère également un budget afin de payer les demandes en dommages-intérêts attribuables au MDN ou aux FC.)

Dans son plan d'activités 2008-2009, le CCJ MDN/FC a dégagé les exigences afin de créer deux nouveaux postes de gestionnaire juridique principal. Le plan d'activités 2009-2010 prévoit la création de cinq postes de soutien additionnels ainsi que la reclassification de sept postes de soutien à un échelon plus élevé. Les postes de gestionnaire juridique principal avaient été pourvus avant que notre examen sur place ne commence, et les postes de soutien étaient en cours de dotation pendant cette étape de la vérification.

L'avocate générale principale et conseillère juridique a informé l'équipe de vérification que la majeure partie de l'affectation des ressources que le CCJ MDN/FC a jugées nécessaires était terminée, et que les SJM étaient en voie d'être appuyés par des ressources adéquates relativement à la demande actuelle de services juridiques.

L'équipe de vérification est d'avis que le MDN et les FC sont appuyés par des ressources adéquates afin de fournir des niveaux de service satisfaisants à leur ministère client.

*Le CCJ MDN/FC respecte les politiques et les procédures administratives financières requises par le MDN.*

Le MDN et les FC, comptant plus de 90 000 employés équivalents temps plein (ETP) à l'échelle canadienne et mondiale, ont un système de gestion financière très décentralisé. Par conséquent, en respectant les politiques et les procédures administratives financières du MDN, le CCJ MDN/FC peut traiter les dépenses de F et E par rapport à son budget en ce qui concerne le personnel des services juridiques qui est en déplacement ou déployé lors d'opérations internationales. Les dépenses de F et E les plus importantes sont généralement associées aux paiements liés aux réclamations.

Le CCJ MDN/FC a mis en œuvre des vérifications préalables et postérieures des opérations en fonction du risque perçu. Le bureau du sous-ministre adjoint (SMA) du MDN, Finances et services ministériels, examine régulièrement les factures de carte de crédit, les réclamations et les frais de déplacement. Tous les achats et les factures connexes qui ne peuvent pas être payés avec une carte de crédit ministérielle sont traités par le bureau SMA du MDN, Gestion du matériel. Certains domaines pour lesquels les procédures et les mécanismes de contrôle devaient être corrigés pour respecter la politique avaient été dégagés en 2007 et en 2008. Cependant, les rapports préparés pour le CCJ MDN/FC par ces organisations en 2009 ne révèlent aucun problème important de conformité.

Le Chef – Services d'examen du MDN, qui est responsable de la vérification interne et de l'évaluation, a aussi mis en œuvre un régime de vérification continue pour fournir une assurance constante de la pertinence des contrôles financiers au sein du MDN et des FC.

L'équipe de vérification est d'avis que le CCJ MDN/FC suit les politiques et les procédures administratives financières requises.

### **3.3 Ressources matérielles**

Les principaux biens matériels sont protégés de façon appropriée.

Les principaux biens matériels du CCJ MDN/FC sont fournis par le MDN et les FC, lesquels ont également la responsabilité de tenir un inventaire de ces biens. Lorsque des articles sont achetés, le bureau du SMA du MDN, Gestion du matériel, a la responsabilité de s'assurer que ces articles sont inventoriés. On n'a signalé aucune perte au cours des quatre dernières années, à l'exception de trois ordinateurs portables fournis par le MDN. On a signalé cette perte à la police militaire à l'époque. En réaction à l'incident, on a distribué des verrous pour les ordinateurs portables et on a rendu leur utilisation obligatoire.

De plus, des mesures adéquates sont en place pour protéger les biens du CCJ MDN/FC. Le CCJ MDN/FC est situé dans un édifice sécurisé du MDN et des FC. Tous les visiteurs doivent se présenter à un bureau d'accueil au rez-de-chaussée. Les employés du bureau d'accueil vérifient l'identité du visiteur (une carte d'identité avec photo doit être remise en échange d'un insigne). Les employés du bureau d'accueil communiquent également le membre du personnel concerné du CCJ MDN/FC pour confirmer le rendez-vous. Les visiteurs sont escortés lorsqu'ils se rendent aux bureaux du CCJ MDN/FC et lorsqu'ils les quittent, et doivent glisser leur insigne de visiteur à l'entrée et à la sortie des ascenseurs. Des affiches situées dans le hall de l'édifice informent les visiteurs qu'ils pourraient faire l'objet d'une fouille avant d'avoir accès aux étages à bureaux.

Nous sommes d'avis que le CCJ MDN/FC prend des mesures appropriées pour protéger les principaux biens matériels.

## 4. OBSERVATIONS – SYSTÈMES D’INFORMATION

### 4.1 Systèmes d’information

*Le CCJ MDN/FC se fie aux systèmes d’information du MDN et du ministère de la Justice à des fins de prise de décisions et d’obligation de rendre compte.*

Les gestionnaires ont besoin de renseignements fiables et opportuns pour prendre de bonnes décisions et remplir leur obligation de rendre compte. Les divers systèmes informatisés fournissent généralement la majeure partie de ces renseignements.

Le CCJ MDN/FC reçoit régulièrement les rapports financiers générés par le système de gestion des salaires (SGS) du ministère de la Justice et le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) du MDN. Le contrôleur du CCJ MDN/FC examine ces rapports pour s’assurer de leur exactitude. Des écritures de correction sont présentées lorsque des erreurs sont décelées. Le contrôleur examine le rapport du SGS, en particulier, avec l’équipe de gestionnaires supérieurs pour veiller à ce que tous les gestionnaires aient une idée précise des dépenses engagées par le CCJ MDN/FC relativement au budget prévu.

Le CCJ MDN/FC reçoit régulièrement des rapports iCase sur le temps que les avocats consacrent à différents dossiers. On a informé l’équipe de vérification que les avocats sont beaucoup plus appliqués dans la consignation de leur temps sur une base mensuelle dans iCase depuis 2009, lorsque les renseignements sur le rendement ont commencé à être intégrés au plan d’activités annuel. Nous avons conclu dans notre examen des rapports iCase que les renseignements étaient complets, à la seule exception d’un avocat militaire qui voyageait fréquemment. Puisque ces rapports surveillent le temps consacré par les avocats aux dossiers après coup, le CCJ MDN/FC ne les utilise pas pour gérer la charge de travail à court terme. Cependant, on a observé qu’ils pourraient être utilisés pour soutenir les demandes de ressources additionnelles.

Puisque le Système informatisé de recherche des avis juridiques et des précédents (SIRAJP) ne convient pas aux dossiers de sécurité nationale qui requièrent une cote de sécurité élevée, le CCJ MDN/FC sauvegarde moins d’opinions qui ont une valeur de précédent qu’il ne le ferait autrement. Plutôt, le CCJ MDN/FC a élaboré un système distinct de gestion du savoir fondé sur

une base de données sécurisée (deux lecteurs de disques durs TEMPEST<sup>11</sup> amovibles sur un ordinateur TEMPEST) qui peut dépouiller et stocker les opinions en matière de sécurité nationale dans une base pouvant être consultée. Selon la mise à jour du 4 mai 2010 du Comité de gestion de la pratique du droit (CGPD), le CCJ MDN/FC a commencé à participer au projet pilote *Justipedia*<sup>12</sup> du ministère de la Justice, le Portail du savoir juridique, à la suite de la mise à jour de décembre 2009 du CGPD.

Le CCJ MDN/FC est également en train de créer une base de données des opinions sur le droit du travail et de l'emploi destinée aux avocats qui occupent des postes qui sont exclus de la convention collective. Les renseignements de ces bases de données, ainsi que la consultation de collègues et des experts appropriés situés ailleurs dans le Ministère (p. ex. : Groupe du droit public) et l'examen approprié des avis juridiques donnés par les avocats principaux, permettent de garantir la cohérence des avis juridiques donnés.

L'équipe de vérification est d'avis que le CCJ MDN/FC peut se fier aux renseignements contenus dans ses principaux systèmes à des fins de prise de décisions et de respect de l'obligation de rendre compte.

#### **4.2 Sécurité des renseignements électroniques**

*Le CCJ MDN/FC a pris des mesures jugées raisonnables pour garantir la sécurité de ses renseignements électroniques.*

Les renseignements électroniques sont très transportables et peuvent être facilement compromis sans indication évidente. Il est important que des contrôles de sécurité<sup>13</sup> appropriés sur les plans matériel et logique soient mis en place pour garantir la protection des renseignements électroniques.

---

<sup>11</sup> La plupart des appareils électroniques émettent des signaux électromagnétiques dans l'espace libre ou les objets conducteurs avoisinants comme les armoires en métal, les fils et les tuyaux. Le matériel qui satisfait aux exigences de TEMPEST a un blindage additionnel afin d'empêcher les signaux de s'échapper et d'être interceptés par des personnes non autorisées.

<sup>12</sup> L'objectif de *Justipedia* est de regrouper tous les systèmes et les banques de données axés sur le savoir (p. ex. : Gaspard, SIRAJP, RRA) en un seul portail intégré offrant un accès facile et fiable aux avis juridiques, aux précédents, aux modèles, à la jurisprudence et à d'autres documents de référence juridiques, ainsi qu'à un répertoire d'expertise. En octobre 2009, on a lancé un projet pilote destiné à la collectivité du droit pénitentiaire.

<sup>13</sup> La sécurité logique comprend les mesures de protection de logiciels comme l'identification de l'utilisateur et l'accès par mot de passe, l'authentification, les droits d'accès, et les degrés d'autorisation. Ces mesures servent à garantir que seuls les utilisateurs autorisés sont en mesure d'effectuer des tâches ou de consulter des renseignements sur un réseau.

Les ordinateurs en réseau au sein du CCJ MDN/FC font l'objet de contrôles mis en œuvre par le MDN et les FC. Le principal risque survient lorsque les renseignements sont transportés sur des ordinateurs portables ou des appareils de stockage électroniques, ou transmis électroniquement.

Le CCJ MDN/FC met un accent considérable sur la sécurité des renseignements électroniques et donne des présentations périodiques sur la sécurité. En avril 2009, on a donné une présentation sur des sujets tels que la sécurité matérielle des ordinateurs portables, les pourriels, le chiffrement, les renseignements protégés ou classifiés, le secret professionnel de l'avocat, la transmission électronique de renseignements protégés ou classifiés, le stockage de fichiers électroniques, les supports amovibles et la destruction des supports amovibles.

L'équipe de vérification est d'avis que le CCJ MDN/FC a pris des mesures jugées raisonnables pour garantir la sécurité de ses renseignements électroniques.

### **4.3 Gestion de l'information**

*Les pratiques de gestion des dossiers du CCJ MDN/FC sont généralement appropriées, mais nécessitent certaines améliorations.*

La gestion efficace des dossiers et des documents juridiques est essentielle dans la pratique du droit, pour que les renseignements et les précédents pertinents puissent être trouvés rapidement.

Le bureau des dossiers du CCJ MDN/FC ouvre les nouveaux dossiers conformément à la demande<sup>14</sup>, saisit les renseignements requis dans le Système de gestion des renseignements consignés (SGRC), imprime les étiquettes pour les chemises, et fournit les dossiers aux avocats<sup>15</sup>. Les avocats informent le bureau des dossiers lorsqu'un dossier est clos.

Bien que la création des dossiers soit centralisée, plusieurs versions du même dossier sont parfois créées, alors qu'il ne devrait y en avoir qu'une seule (p. ex. : un dossier pour une réclamation et un dossier pour les relations de travail alors que les deux dossiers concernent le même incident). On a fait savoir à l'équipe de vérification qu'il n'existe pas de politiques et de procédures écrites officielles propres au CCJ MDN/FC en ce qui concerne la gestion des renseignements et des dossiers. Ni les manuels d'orientation de l'employé ni les manuels administratifs actuels ne contiennent de section sur la gestion des renseignements et des dossiers. Les employés du service

---

<sup>14</sup> Une demande pour ouvrir un dossier peut être présentée par un avocat, un parajuriste ou un employé administratif en leurs noms.

<sup>15</sup> Aux bureaux satellites à l'extérieur des lieux, les adjoints juridiques impriment les étiquettes sur place, mais le bureau des dossiers ouvre le dossier dans le SGRC.

des dossiers du CCJ MDN/FC ont affirmé qu'ils fournissent aux nouveaux employés des renseignements sur la consignation en fonction des lignes directrices du ministère de la Justice et du MDN.

L'équipe de vérification est d'avis que l'absence de procédures écrites officielles propres au CCJ MDN/FC sur la gestion des renseignements et des dossiers contribue également au manque de cohérence dans la façon dont les dossiers sont structurés. On nous a indiqué que parfois un temps considérable est nécessaire pour trouver tous les renseignements pertinents dans un dossier ou une réclamation, ou même de déterminer sa progression (p. ex. : plaidoirie ou recherche).

Les employés du service des dossiers du CCJ MDN/FC suivent un cycle régulier afin de s'assurer que seulement les dossiers requis sont gardés sur place et que les dossiers clos sont déplacés hors des lieux. Les documents archivés sont conservés sur place pendant trois ans. Les dossiers clos sont conservés dans un local d'entreposage dans l'édifice ou dans une autre installation sécurisée. Chaque année, le bureau des dossiers transfère l'équivalent d'un an de dossiers vers l'endroit approprié, les documents plus anciens étant transférés à Bibliothèque et Archives Canada (BAC). Le bureau des dossiers utilise le SGRC pour surveiller l'emplacement des dossiers (c.-à-d. : salle des archives, local d'entreposage ou BAC). On nous a fait savoir que pendant la journée de nettoyage des dossiers annuelle, tout le personnel des SJM fouille ses classeurs pour déterminer les documents qui peuvent être archivés ou détruits. On a également affirmé qu'un auto-examen annuel a lieu afin de garantir que l'emplacement des dossiers stockés correspond aux données inscrites dans le registre.

Dans le cadre de la vérification, nous avons choisi un échantillon de dossiers actifs afin de vérifier que l'emplacement correspondait aux données inscrites dans le SGRC. Nous avons déterminé que tous les dossiers pouvaient être retracés à partir de la salle des dossiers au SGRC ou du SGRC à leur emplacement.

L'équipe de vérification est d'avis que bon nombre des processus utilisés par le CCJ MDN/FC pour ouvrir, stocker et archiver ses dossiers juridiques sont appropriés. Cependant, des améliorations sont requises afin de réduire la probabilité de dossiers en double et de faciliter le repérage rapide de renseignements importants dans les dossiers par différents utilisateurs.

Recommandation et réponse de la direction

- 4. On recommande que l'avocate générale principale et conseillère juridique s'assure que les nouveaux manuels de politiques et de procédures qui sont élaborés par le CCJ MDN/FC incluent des procédures officielles sur la gestion des sources d'information.**

D'accord. La gestion de l'information et des dossiers du Cabinet de la CJ MDN/FC doit satisfaire et se conformer aux exigences prévues par la loi ainsi qu'aux protocoles du ministère de la Justice. Il incombe aux avocats et aux techniciens juridiques d'ouvrir et de clore les dossiers. Dans le cadre de la séance d'orientation, la CJ MDN/FC veillera à ce que les avocats, les techniciens juridiques et tout le personnel de soutien connaissent les procédures d'ouverture et de clôture de dossiers, y compris le renvoi aux dossiers pertinents. Cette information sera également disponible sur le site intranet de la CJ MDN/FC.

## **5. OBSERVATIONS – CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX POLITIQUES**

*Il y a conformité aux principales lois et politiques du gouvernement.*

Le MDN traite les activités liées au F et E du CCJ MDN/FC, y compris tous les achats évalués à 5 000 \$ ou plus. En s'appuyant sur la vérification des processus de traitement préalables et postérieurs à la transaction effectuée en 2009 par le bureau du SMA, Finances et Services ministériels, on a conclu que le MDN et les FC respectaient les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. On n'a relevé aucun problème important devant être abordé par le CCJ MDN/FC.

Le CCJ MDN/FC satisfait aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*. Les services sont fournis au ministère client dans la langue choisie et bon nombre des employés sont bilingues. Les réunions de l'équipe de vérification avec les avocats du CCJ MDN/FC se déroulaient en anglais et en français. Des membres de minorités visibles travaillent au CCJ MDN/FC et le plan d'activités 2009-2010 souligne qu'il n'existe pas d'écart au chapitre de la représentativité des groupes désignés visés par l'équité en matière d'emploi.

L'équipe de la vérification est d'avis que le CCJ MDN/FC respecte les principales lois du gouvernement et les politiques des organismes centraux qui régissent ses activités.

## **6. OBSERVATIONS – INTERACTIONS AVEC D’AUTRES SECTEURS DU MJ**

*Les interactions du CCJ MDN/FC avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.*

Les avocats du CCJ MDN/FC ont décrit leurs interactions avec le ministère de la Justice comme étant professionnelles et utiles. Les gestionnaires du CCJ MDN/FC nous ont informés que ces interactions sont appropriées. Des entrevues avec un échantillon de représentants ministériels ont corroboré ces opinions des interactions. Les représentants du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l’immigration ont affirmé que la relation avec le CCJ MDN/FC est bonne, malgré le fait qu’on a donné au CCJ MDN/FC des tâches qu’il n’était pas obligé d’effectuer lorsqu’il faisait partie du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire. Le bureau du PSPDI a également affirmé que la qualité et la rapidité des travaux du CCJ MDN/FC sont excellentes.

L’équipe de vérification est d’avis que les interactions du CCJ MDN/FC avec le Ministère sont satisfaisantes.

## **7. OBSERVATIONS – INTERACTIONS AVEC LE CLIENT**

*Le MDN/FC est satisfait des services juridiques fournis par le CCJ MDN/FC.*

Les répondants à l'enquête sur la satisfaction du client 2008 de GPSR qui ont déclaré utiliser les services juridiques du ministère de la Justice au cours des douze mois précédant l'enquête ont jugé la prestation des services excellente, en général. Les évaluations individuelles en ce qui concerne la réactivité, l'utilité et la rapidité des services, et les évaluations concernant les litiges à caractère non pénal ont atteint ou dépassé les objectifs du Ministère. Le rapport d'enquête a également dégagé une pratique exemplaire mise en œuvre par le CCJ MDN/FC : un programme de sensibilisation sur les risques juridiques qui comprend des éléments en ligne et en salle de classe.

Un échantillon de représentants des clients interrogé par l'équipe de vérification a affirmé que les services offerts par le CCJ MDN/FC ont toujours été efficaces, opportuns, minutieux et professionnels.

L'équipe de vérification est d'avis que les services du CCJ MDN/FC offerts à son ministère client sont satisfaisants.

*Des interactions appropriées existent avec le ministère client, mais la relation entre le JAG et le CCJ MDN/FC demeure difficile pour le CCJ MDN/FC et certains de ses clients.*

L'avocate générale principale et conseillère juridique du CCJ MDN/FC est membre du Comité de direction ministériel et du Comité de gestion ministériel du MDN. Elle siège également à différents comités à l'échelon du SMA au sein du MDN. Elle a indiqué qu'elle a une bonne relation avec le sous-ministre du MDN et avec les SMA du MDN à qui le CCJ MDN/FC fournit des services. Des entrevues avec les SMA clients ont corroboré ce fait.

Malgré ces relations, le CCJ MDN/FC a une visibilité limitée au sein des FC. Par exemple, il n'est pas présent sur les bases des FC. Il existe une différence d'opinions permanente avec le JAG en ce qui concerne le partage des responsabilités entre le CCJ MDN/FC et le JAG à l'égard

de la prestation des services juridiques au MDN et aux FC. Le CCJ MDN/FC reçoit les demandes de services juridiques directement des clients au sein du MDN, des FC et du JAG. Selon les SJM, de nombreux membres des FC, dont le JAC, croient que les FC ne devraient consulter que le JAG pour obtenir des avis juridiques. Le JAG, en retour, ferait appel aux services du CCJ MDN/FC s'il croit que cela est approprié. Les clients joints au cours de la vérification ont corroboré ce fait. Ils ont mentionné que le JAG embauche le CCJ MDN/FC à sa discrétion, ou que le client doit déterminer qui il vaut mieux consulter : le CCJ MDN/FC, le JAG ou les deux. À une occasion, un civil relevant directement d'un officier militaire a affirmé qu'on lui a ordonné de ne traiter qu'avec le JAG et de ne pas consulter directement le CCJ MDN/FC.

Étant donné que le JAG se spécialise dans le droit militaire et la justice militaire, selon nous il est possible qu'il ne soit pas pleinement conscient du fait que certains dossiers ont d'autres répercussions juridiques, et, par conséquent, le CCJ MDN/FC devrait être consulté. De plus, les clients pourraient communiquer par erreur avec le JAG pour obtenir un avis sur des questions de droit national alors qu'ils devraient consulter le CCJ MDN/FC. Dans les deux situations, le client risque de ne pas recevoir un avis juridique adéquat ou opportun.

On nous a indiqué que lorsque le JAG consulte le CCJ MDN/FC, la demande est souvent présentée à la dernière minute. Cette situation nuit au moral des employés du CCJ MDN/FC et complique la gestion de la charge de travail.

Le CCJ MDN/FC a fait des efforts pour entrer en contact avec son ministère client et expliquer son rôle et sa contribution potentielle au MDN et aux FC. Par exemple, depuis la création du programme de sensibilisation aux risques juridiques, on a donné une formation à plus de 6 000 employés du MND et des FC. Malgré ces efforts, la relation entre le CCJ MDN/FC et le JAG demeure tendue. Dans le but de réduire la tension, les cadres supérieurs du MDN et des FC ont planifié une initiative visant à préciser les responsabilités respectives des deux services. Un médiateur devait être nommé afin de déterminer les domaines juridiques auxquels le CCJ MDN/FC doit participer et à quel moment le JAG doit le consulter. On nous a fait savoir que cette initiative n'a pas été mise en œuvre. Cependant, des entrevues avec les représentants de client au sein du MDN et des FC ont révélé que certaines personnes sont préoccupées par le manque de sensibilisation relatif aux responsabilités respectives du CCJ MDN/FC et du JAG.

Nous sommes d'avis que des interactions appropriées existent avec le ministère client, mais que la relation entre le JAG et le CCJ MDN/FC demeure difficile pour le CCJ MDN/FC et certains de ses clients. Des efforts continus seront nécessaires pour régler ce problème.

Recommandation et réponse de la direction

- 5. On recommande que l’avocate générale principale et conseillère juridique continue de porter l’état de la relation de travail entre le CCJ MDN/FC et le JAG à l’attention des hauts fonctionnaires du ministère de la Justice.**

D’accord. Les hauts fonctionnaires des ministères de la Justice et de la Défense nationale et les Forces canadienne sont conscients de la situation, et les discussions à ce sujet se poursuivent. Entre-temps, une analyse juridique des rôles accordés respectivement au JAG ainsi qu’au ministère de la Justice (en vertu de la loi) a été entreprise. De plus, une analyse comparative de la manière dont leurs homologues fonctionnent dans d’autres pays partenaires est présentement en cours.

En attendant, la CJ MDN/FC cherche à améliorer les relations et la communication avec les avocats du JAG en prodiguant des conseils juridiques issus de la collaboration entre les officiers du JAG et des avocats du ministère de la Justice, en assistant à des réunions régulières entre le JAG et la CJ MDN/FC pour faire en sorte que le ministère de la Justice fasse preuve de cohérence lorsqu’il conseille les clients du MDN et des FC ainsi qu’en participant conjointement à des séances de formation et à des activités sociales.

## **8. OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION**

*Le CCJ MDN/FC a décrit de façon appropriée sa gouvernance et ses orientations stratégiques dans son plan d'activités 2009-2010.*

*Le CCJ MDN/FC a établi et consigné ses objectifs et ses priorités, et les a fait connaître aux employés ainsi qu'au MDN/FC.*

*Le CCJ MDN/FC a évalué les risques importants auxquels il doit faire face dans l'atteinte de ses objectifs, a établi des stratégies d'atténuation et a pris des mesures pour gérer les risques.*

*L'organisation du CCJ MDN/FC est appropriée.*

*Les responsabilités et les responsabilisations au sein du CCJ MDN/FC sont clairement définies.*

*Le CCJ MDN/FC a publié des normes de service exhaustives.*

*Le CCJ MDN/FC distribue et gère la charge de travail de façon appropriée.*

*Le CCJ MDN/FC surveille la satisfaction du client.*

*On doit évaluer les pratiques de communication pour garantir que les renseignements sont communiqués efficacement à tous les employés.*

- 1. On recommande que l'avocate générale principale et conseillère juridique évalue l'efficacité des pratiques de communication du CCJ MDN/FC et, le cas échéant, mette en œuvre des pratiques de communication additionnelles. ....12**

D'accord. Les pratiques de communication suivantes ont été adoptées ou le seront à l'avenir :

- le manuel d'orientation complété en mars 2010, distribué aux nouveaux employés, placé sur le lecteur partagé et sera disponible sur notre site internet;
- depuis 2008, programme de formation mis en place pour le niveau LA-1;
- communication du style « porte ouverte » de l'équipe de direction et les nombreux types de réunions prévues pour les sections, les avocats généraux, les avocats, le personnel administratif et le personnel dans son ensemble;
- depuis le 20 janvier 2010, instauration du bulletin électronique hebdomadaire;
- rencontres régulières avec trois groupes d'avocats : niveaux LA-1, avocats militaires du Juge-avocat général affectés à la CJ MDN/FC et avocats principaux spécialisé de niveau LA-2B (ne faisant pas partie de la direction);
- le site Web de la CJ MDN/FC fait actuellement l'objet d'une mise à jour (se terminera à l'automne 2010); et
- le thème de la communication efficace sera abordé à la séance de réflexion sur la planification des activités qui se tiendra en septembre 2010 ainsi qu'à la prochaine réunion avec l'ensemble du personnel.

Lors de notre prochaine enquête sur le bien-être (année fiscale 2011-2012), nous évaluerons l'efficacité de ces pratiques de communication et déterminerons s'il faut envisager d'en adopter d'autres.

*On doit mettre en œuvre les plans visant à mettre à jour les manuels administratifs du CCJ MDN/FC, et faire parvenir les manuels mis à jour à tous les employés.*

- 2. On recommande que l'avocate générale principale et conseillère juridique s'assure que des plans visant à mettre à jour les manuels administratifs du CCJ MDN/FC soient mis en œuvre, et que les procédures, nouvelles et révisées, soient communiquées à tous les employés du CCJ MDN/FC. ....14**

D'accord. Le manuel administratif a été publié et distribué à tout le personnel de l'administration en mars 2010. Il sera placé sur le lecteur partagé et affiché sur notre site intranet d'ici l'automne. Les instructions permanentes d'opération portant sur le traitement des réclamations sont à l'étape de l'élaboration et seront communiquées à la section des Réclamations et du contentieux des affaires civiles cet automne. Des mesures ont été prises afin de régler l'inefficacité de la préparation et du suivi de la correspondance du sous-ministre et du ministre. Le chef de cabinet de la CJ MDN/FC a transmis ces procédures au personnel administratif.

*Le CCJ MDN/FC a élaboré un plan de ressources humaines exhaustif dans le cadre de son plan d'activités 2009-2010*

*Le CCJ MDN/FC a un éventail de ressources approprié par rapport à la demande actuelle pour ses services.*

*Le suivi du perfectionnement professionnel des employés du CCJ MDN/FC doit être amélioré.*

**3. On recommande que l'avocate générale principale et conseillère juridique mette en œuvre un processus pour suivre et signaler tout le perfectionnement professionnel qui a lieu au sein du CCJ MDN/FC.....18**

D'accord. En janvier 2010, nous avons établi des procédures permettant de noter toutes les activités de perfectionnement professionnel, qu'elles entraînent un coût ou non. Cette procédure doit encore être peaufinée pour en améliorer l'efficacité. Nous avons également commencé à prendre note de la formation professionnelle offerte à l'interne et à l'inscrire dans le dossier. Nous avons envoyé un rappel aux avocats et aux techniciens juridiques pour qu'ils indiquent le temps qu'ils ont accordé à la formation, reçue ou donnée, dans les dossiers prévus à cette fin, dans le système iCase. Nous avons informé les avocats et les techniciens juridiques que le ministère de la Justice souhaite que le temps inscrit ne soit pas limité à la formation formelle et aux cours de perfectionnement professionnel, mais qu'il comprenne également le mentorat, la lecture du droit, les détachements favorisant le perfectionnement professionnel et le jumelage, entre autres. D'ici septembre, des instructions seront données au personnel quant à la manière d'entrer ces données dans iCase. J'ai également mis en place une procédure au sein de la section des ressources humaines permettant de noter d'autres occasions de perfectionnement professionnel, telles que les détachements, le jumelage, les affectations à court terme et la rotation d'emplois.

*Les évaluations du rendement sont effectuées de façon opportune.*

*Les ressources financières fournies au CCJ MDN/FC par le ministère de la Justice et son ministère client lui ont permis de fournir des niveaux de service satisfaisants.*

*Le CCJ MDN/FC respecte les politiques et les procédures administratives financières requises par le MDN.*

*Le CCJ MDN/FC se fie aux systèmes d'information du MDN et du ministère de la Justice à des fins de prise de décisions et d'obligation de rendre compte.*

*Le CCJ MDN/FC a pris des mesures jugées raisonnables pour garantir la sécurité de ses renseignements électroniques.*

*Les pratiques de gestion des dossiers du CCJ MDN/FC sont généralement appropriées, mais nécessitent certaines améliorations.*

- 4. On recommande que l'avocate générale principale et conseillère juridique s'assure que les nouveaux manuels de politiques et de procédures qui sont élaborés par le CCJ MDN/FC incluent des procédures officielles sur la gestion des sources d'information.....27**

D'accord. La gestion de l'information et des dossiers du Cabinet de la CJ MDN/FC doit satisfaire et se conformer aux exigences prévues par la loi ainsi qu'aux protocoles du ministère de la Justice. Il incombe aux avocats et aux techniciens juridiques d'ouvrir et de clore les dossiers. Dans le cadre de la séance d'orientation, la CJ MDN/FC veillera à ce que les avocats, les techniciens juridiques et tout le personnel de soutien connaissent les procédures d'ouverture et de clôture de dossiers, y compris le renvoi aux dossiers pertinents. Cette information sera également disponible sur le site intranet de la CJ MDN/FC.

*Il y a conformité aux principales lois et politiques du gouvernement.*

*Les interactions du CCJ MDN/FC avec le ministère de la Justice sont satisfaisantes.*

*Le MDN/FC est satisfait des services juridiques fournis par le CCJ MDN/FC.*

- 5. On recommande que l'avocate générale principale et conseillère juridique continue de porter l'état de la relation de travail entre le CCJ MDN/FC et le JAG à l'attention des hauts fonctionnaires du ministère de la Justice.....35**

D'accord. Les hauts fonctionnaires des ministères de la Justice et de la Défense nationale et les Forces canadienne sont conscients de la situation, et les discussions à ce sujet se poursuivent. Entre-temps, une analyse juridique des rôles accordés respectivement au JAG ainsi qu'au ministère de la Justice (en vertu de la loi) a été entreprise. De plus, une analyse comparative de la manière dont leurs homologues fonctionnent dans d'autres pays partenaires est présentement en cours.

En attendant, la CJ MDN/FC cherche à améliorer les relations et la communication avec les avocats du JAG en prodiguant des conseils juridiques issus de la collaboration entre les officiers du JAG et des avocats du ministère de la Justice, en assistant à des réunions régulières entre le JAG et la CJ MDN/FC pour faire en sorte que le ministère de la Justice fasse preuve de cohérence lorsqu'il conseille les clients du MDN et des FC ainsi qu'en participant conjointement à des séances de formation et à des activités sociales.

## **ANNEXE A – RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS**

Les Services juridiques ministériels (SJM) ont la responsabilité de donner aux organismes clients des avis et une aide juridiques pour faciliter leurs activités, et de veiller à ce que leurs politiques, leurs programmes et leurs activités soient conformes aux lois. Les SJM interagissent avec d'autres secteurs du ministère de la Justice en ce qui concerne des litiges auxquels leurs clients pourraient participer. Ils communiquent également avec eux pour obtenir des avis sur des questions spécialisées, comme la conformité à la *Charte canadienne des droits et libertés*.

Une relation étroite s'établit habituellement entre les SJM et leurs clients. Les bureaux des SJM sont généralement situés dans le même immeuble que l'équipe des gestionnaires supérieurs des clients. La plupart des directeurs des SJM assistent régulièrement aux réunions des comités de gestion de leur ministère client.

Le CCJ MDN/FC au sein du MDN et des FC a été créé en 1998 en tant qu'organisme hybride. Contrairement aux autres SJM, tous les employés du CCJ MDN/FC ne sont pas des employés du ministère de la Justice. Plutôt, le CCJ MDN/FC compte des avocats du ministère de la Justice, des avocats militaires des FC provenant du JAG et des employés civils du MDN.

Les coûts liés aux avocats du CCJ MDN/FC sont régis par un barème de rémunération approuvé par le SCT qui s'applique dans l'ensemble du gouvernement à tous les SJM. Le coût des services de tous les avocats du ministère de la Justice qui travaillent au sein d'un CCJ MDN/FC est établi au moyen de ce barème de rémunération, qu'ils soient payés par le ministère de la Justice ou par le client. Cela permet de calculer le coût total des services de tous les avocats qui travaillent dans chacun des SJM. Le budget des services votés du CCJ MDN/FC est ensuite soustrait de ce coût total, et une facture correspondant à la différence entre les deux est envoyée trimestriellement au ministère client.

Le ministère client reçoit aussi une facture pour les services fournis par l'intermédiaire du CCJ MDN/FC par les avocats des unités de l'administration centrale du ministère de la Justice, comme la Section du droit administratif et constitutionnel. De plus, le client paye directement le traitement des employés de soutien, fournit le matériel et les fournitures de bureau, ainsi que les locaux.

## **ANNEXE B – MÉTHODE DE RECHERCHE**

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.

Les renseignements servant à effectuer cette vérification ont été obtenus par les méthodes suivantes :

- un examen des documents pertinents relatifs aux activités du CCJ MDN/FC;
- des entrevues et des séances de discussion avec des gestionnaires, des employés et des conseillers juridiques (JAG et MJ) du CCJ MDN/FC et des gestionnaires du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration du ministère de la Justice;
- des demandes de renseignements auprès d'autres employés au sein du ministère de la Justice (Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel);
- des entrevues téléphoniques avec des représentants du client et du ministère de la Justice.