

RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION – ORIGINAL

Titre du rapport d'évaluation : Centres d'expertise

Date d'approbation de l'évaluation par le sous-ministre : (10/2021)

Recommandation 1 – Mandats : Veiller à ce que les mandats soient clairs et communiqués efficacement aux intervenants au moyen d'une approche coordonnée.

Justification de la recommandation : Certains des centres fonctionnent selon leur structure actuelle depuis plus longtemps et sont bien établis au sein du ministère de la Justice du Canada, ce qui aide à mieux faire connaître leur mandat auprès des intervenants. À des degrés divers, certains centres communiquent leurs mandats de plusieurs façons, notamment par des notes de service, des bulletins d'information, des présentations et des courriels internes, ce qui a aidé à favoriser une meilleure compréhension de leurs services, protocoles et processus. Les constatations découlant de l'évaluation révèlent que les intervenants (c.-à-d. les Services juridiques [SJ], le Secteur national du contentieux [SNC], d'autres secteurs du ministère de la Justice, et les ministères et organismes clients) ont une connaissance générale de base du mandat des centres; toutefois, les constatations de l'évaluation confirment la nécessité de renforcer cette compréhension. Tout au long des entrevues, les conseillers juridiques des SJ et du SNC ont souligné l'importance de mieux communiquer le type et la portée des services fournis, afin qu'ils sachent exactement quand communiquer avec chaque centre. L'évaluation montre qu'une approche plus coordonnée est nécessaire pour atteindre cet objectif.

Réponse de la direction : La direction approuve la recommandation.

Mesures à prendre Quelles mesures SMART seront prises pour donner suite à la recommandation?	Résultats attendus Les résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée.	Responsabilité Il incombe au SMA de mettre en œuvre les mesures.	Date d'achèvement prévue
Les centres examineront et/ou réviseront leurs mandats, en consultation avec les parties concernées, pour faire en sorte que le type et l'étendue des services offerts soient clairement définis. Les documents seront publiés dans un endroit centralisé, ce qui permettra de mieux faire connaître et comprendre quand il faut faire appel aux centres et pour quels services.	<ul style="list-style-type: none"> • Documents d'orientation qui définissent le mandat de chaque centre (y compris tout autre renseignement qui donne des précisions, le cas échéant, comme des exemples de demandes qui relèvent ou non du mandat du centre) présentés au Comité de direction aux fins d'approbation (juin 2022). • Les documents d'orientation sont publiés dans un endroit centralisé accessible aux employés du ministère de la Justice du Canada, de même que les avis et autres messages distribués aux employés du ministère de la Justice du Canada ainsi qu'aux ministères et organismes clients, le cas échéant (novembre 2022). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-ministre adjoint (SMA) du Secteur du droit public et des services législatifs (SDPSL)* • SMA du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire (PDADR) • SMA du Portefeuille des affaires autochtones (PAA) • SMA du Portefeuille des organismes centraux (POC) <p>*Le SDPSL dirigera et coordonnera la contribution des portefeuilles et des secteurs énumérés ci-dessus.</p>	Novembre 2022

Recommandation 2 – Protocoles et processus : Veiller à ce que des protocoles ou des processus adéquats soient en place pour appuyer le fonctionnement efficace et efficient des centres et favoriser la sensibilisation et la participation des intervenants.

Justification de la recommandation : Tous les centres ont établi des processus qui encadrent la façon dont ils mènent l'ensemble de leurs activités, en particulier la fourniture de conseils juridiques, qui est leur fonction principale. Dans l'ensemble, ces processus fonctionnent bien, et il semble avantageux de disposer d'un document ou d'un protocole officiel pour définir et communiquer clairement la façon dont chaque centre fonctionne. Toutefois, les constatations de l'évaluation révèlent que les processus pourraient être plus clairs dans certains cas. De plus, même lorsque des protocoles clairs ont été établis, les intervenants ne les respectent pas toujours. Le manque de clarté ou l'application non uniforme des protocoles peuvent nuire à la capacité des centres de fournir des conseils juridiques uniformes en temps opportun.

Réponse de la direction : La direction approuve la recommandation.

Mesures à prendre Quelles mesures SMART seront prises pour donner suite à la recommandation?	Résultats attendus Les résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée.	Responsabilité Il incombe au SMA de mettre en œuvre les mesures.	Date d'achèvement prévue
Les centres examineront et/ou réviseront les protocoles et les processus pour s'assurer qu'ils sont clairement définis. Les documents seront publiés dans un endroit centralisé qui permettra de connaître et de respecter les protocoles et les processus en place et contribuera au fonctionnement efficace et efficient des centres.	<ul style="list-style-type: none"> • Documents d'orientation qui définissent les protocoles et/ou les processus de chaque centre (juin 2022). • Les documents d'orientation sont publiés dans un endroit centralisé accessible aux employés du ministère de la Justice, de même que les avis et autres messages distribués aux employés du Ministère ainsi qu'aux ministères et organismes clients, le cas échéant (novembre 2022). 	<ul style="list-style-type: none"> • SMA du SDPSL • SMA du PDADR* • SMA du PAA • SMA du POC <p>*Le SMA du PDADR dirigera et coordonnera la contribution des portefeuilles et des secteurs énumérés ci-dessus.</p>	Novembre 2022

Recommandation 3 – Niveaux de ressources et modèles de financement : Examiner et rajuster les niveaux de ressources ou les modèles de financement, au besoin, pour s’assurer que les centres soient en mesure d’exécuter pleinement tous les aspects de leur mandat.

Justification de la recommandation : Plusieurs centres ont connu un élargissement de leur mandat et une augmentation de leur niveau de travail global pendant la période d’évaluation, tout en maintenant le même niveau de ressources. Par exemple, le mandat du Centre de droit autochtone a été élargi pour inclure l’élaboration de politiques, le Centre du droit à l’information et à la protection des renseignements personnels a connu une augmentation du travail stratégique au cours des dernières années, et la Section des droits de la personne a le nouveau mandat d’élaborer des énoncés concernant la *Charte canadienne des droits et libertés*. La Section du droit commercial ne peut offrir qu’un niveau de soutien limité à ses intervenants, compte tenu de son niveau actuel de ressources. Tous ces centres fonctionnent selon un modèle de financement par services votés, qui est demeuré relativement stable au fil du temps.

Parmi les deux centres qui reposent sur un modèle de recouvrement des coûts, le Centre d’expertise en droit de l’approvisionnement est actuellement en mesure de maintenir des revenus suffisants pour couvrir les coûts des services qu’il offre. Par contre, le Centre du droit du travail et de l’emploi (CDTE) a éprouvé des difficultés avec le modèle de recouvrement des coûts en raison de la nature de son travail, en ce sens que les revenus sont insuffisants pour couvrir les coûts, compte tenu du travail que le CDTE effectue pour plusieurs clients ou à l’interne pour le ministère de la Justice du Canada. Bien que ces coûts soient actuellement couverts à l’interne par le Ministère, le modèle actuel n’est pas viable.

Les niveaux de ressources et les modèles de financement actuels des centres devraient être examinés en vue de proposer des solutions qui les aideront à s’acquitter de leur mandat. Compte tenu de la nature unique du travail et de la conception de chacun des centres, il est possible que des approches différentes soient adoptées, lesquelles pourraient comprendre plusieurs options, comme l’élaboration d’analyses de rentabilisation ou d’autres modèles de financement ou propositions de ressources.

Réponse de la direction : La direction approuve la recommandation.

Mesures à prendre Quelles mesures SMART seront prises pour donner suite à la recommandation?	Résultats attendus Les résultats attendus qui permettront de montrer qu’une mesure donnée a été appliquée.	Responsabilité Il incombe au SMA de mettre en œuvre les mesures.	Date d’achèvement prévue
Effectuer un examen pour évaluer et modifier (au besoin) les niveaux de ressources et/ou les modèles de financement afin de faire en sorte que les centres soient en mesure d’exécuter pleinement tous les aspects de leur mandat approuvé (selon la recommandation 1).	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des résultats de l’examen au Comité de direction à des fins d’approbation (novembre 2022). • Les résultats approuvés par le Comité de direction seront intégrés dans l’exercice annuel sur les ressources financières du ministère de la Justice du Canada (avril 2023). 	<ul style="list-style-type: none"> • SMA du Secteur de la gestion (SG)* • SMA du SDPSL • SMA du PDADR • SMA du PAA • SMA du POC <p>*Le SG dirigera et coordonnera la contribution des portefeuilles et des secteurs énumérés ci-dessus.</p>	Avril 2023

Recommandation 4 – Partenariats stratégiques : Améliorer l'échange d'information et la collaboration avec les intervenants pour mieux appuyer les partenariats stratégiques.

Justification de la recommandation : En fin de compte, on s'attend à ce que les centres fournissent en temps opportun un soutien uniforme de qualité à l'ensemble du gouvernement, et les constatations de l'évaluation révèlent que cet objectif est en grande partie atteint. La contribution des centres, sous forme de conseils juridiques, de soutien aux litiges, de travail stratégique et d'activités d'échange des connaissances, est largement reconnue.

Dans l'ensemble, les constatations de l'évaluation confirment que les centres collaborent de façon positive et professionnelle et ont établi des relations de travail axées sur la collaboration avec leurs intervenants (c.-à-d., les SJ, le SNC, d'autres secteurs du ministère de la Justice du Canada, et les ministères et organismes clients). Les centres démontrent leur engagement à l'égard des cinq principes axés sur le client par le travail qu'ils accomplissent pour échanger des connaissances et de l'information avec leurs intervenants au sein du Ministère et des ministères et organismes clients, et grâce aux exemples de bonnes pratiques utilisées par les centres pour améliorer ces partenariats stratégiques.

Afin d'améliorer davantage la prestation d'un soutien stratégique axé sur le client, l'évaluation fait ressortir la nécessité d'accroître les possibilités pour tous les intervenants clés d'échanger des renseignements, de participer à un dialogue stratégique, et d'appuyer et d'élargir leurs connaissances sur les questions transversales et les positions juridiques dans des domaines précis du droit. Il est également important d'acquérir une compréhension des rôles et des responsabilités de tous les intervenants concernés afin que les groupes appropriés soient mobilisés au bon moment pour contribuer à une prestation de services uniforme et efficiente. Bien que l'évaluation ait permis de constater que ces objectifs étaient favorisés, il existe néanmoins des limites quant à la capacité des centres d'imposer d'autres exigences aux membres de leur équipe, ce qui fait ressortir la nécessité de prioriser ce qui pourrait être le plus avantageux à ce moment-là.

Réponse de la direction : La direction approuve la recommandation.

Mesures à prendre Quelles mesures SMART seront prises pour donner suite à la recommandation?	Résultats attendus Les résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée.	Responsabilité Il incombe au SMA de mettre en œuvre les mesures.	Date d'achèvement prévue
Une approche globale sera élaborée pour améliorer les communications et la mobilisation stratégique qui permettra une certaine personnalisation des réponses et des approches de mobilisation stratégique des centres en fonction de leur contexte particulier et des résultats de l'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un modèle général/une approche globale (avril 2022)**. <p><i>**Le modèle pourrait comporter des options utilisables par chacun des centres pour améliorer les partenariats stratégiques, ce qui peut comprendre, mais n'est pas nécessairement limité à : des options pour améliorer l'échange proactif de renseignements clés sur des questions fondamentales ou transversales; la clarification des rôles et des responsabilités des centres et des principaux intervenants; l'élaboration ou la révision de processus qui appuient</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • SMA du SDPSL • SMA du PDADR* • SMA du PAA • SMA du POC <p>*Le PDADR dirigera et coordonnera la contribution des portefeuilles et des secteurs énumérés ci-dessus.</p>	Octobre 2022

	<p><i>l'échange de renseignements entre les ministères clients et les SJ pour assurer un équilibre entre l'expertise des centres et le contexte des clients; et/ou des processus pour veiller à ce que les SJ soient suffisamment informés des dossiers des clients.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration d'un modèle/une approche sera effectuée par chaque centre, y compris les stratégies en lien avec leur contexte particulier et les résultats des évaluations individuelles (octobre 2022). 		
--	--	--	--

Recommandation 5 – Gestion des données : Assurer l'enregistrement uniforme des activités dans LEX afin de mieux appuyer la production de rapports et la prise de décisions au Ministère.

Justification de la recommandation : Les paramètres de LEX, les incohérences au sein des centres et entre ceux-ci quant à la façon dont les heures sont consignées, et les lacunes touchant les renseignements relatifs aux dossiers fournis par les SJ ou d'autres secteurs du ministère de la Justice du Canada (c.-à-d. les centres ne reçoivent pas les numéros des dossiers auxquels ils contribuent) peuvent tous avoir une incidence sur la capacité d'enregistrer avec précision les travaux effectués par les centres. Les discussions avec les centres ont révélé l'existence probable d'incohérences dans la façon dont les renseignements sur les dossiers sont consignés dans des centres, et les pratiques de déclaration différaient souvent d'un centre à l'autre. Par conséquent, la mesure dans laquelle les centres peuvent rendre compte de leurs activités de façon exacte et fiable pour suivre les tendances et prendre des décisions liées à la charge de travail et à la capacité n'est pas optimale. Par exemple, certains centres ont déclaré que la catégorie « Général » dans LEX était peut-être surreprésentée et que les éléments inscrits auraient dû être codés avec plus d'exactitude selon les autres types de travail (p. ex. consultation), ou que le travail stratégique avait peut-être été mal codé et était sous-représenté dans les données. De plus, les centres ne reçoivent pas toujours le numéro de dossier associé au travail qu'ils font auprès des SJ. Par conséquent, ils peuvent devoir ouvrir leurs propres dossiers pour enregistrer le temps, ce qui n'est pas conforme aux procédures de gestion des dossiers du ministère de la Justice du Canada, et il est difficile d'établir un lien entre les dossiers et le travail original et le ministère pour lequel le travail est effectué. Le fait d'appuyer la capacité d'établir avec exactitude un lien entre le travail des centres et les bons dossiers et d'encourager des pratiques d'enregistrement uniformes au sein des centres, ainsi que d'assurer une certaine uniformité dans la consignation des renseignements entre les centres, offrirait une occasion de suivre avec exactitude les activités et de surveiller les tendances afin d'appuyer une meilleure prise de décisions.

Réponse de la direction : La direction approuve la recommandation.

Mesures à prendre Quelles mesures SMART seront prises pour donner suite à la recommandation?	Résultats attendus Les résultats attendus qui permettront de montrer qu'une mesure donnée a été appliquée.	Responsabilité Il incombe au SMA de mettre en œuvre les mesures.	Date d'achèvement prévue
Des consultations auront lieu entre le Secteur de la gestion et les représentants des centres afin de déterminer les solutions nécessaires pour améliorer la capacité d'enregistrer des renseignements exacts pour les centres d'expertise dans les systèmes de données existants.	<ul style="list-style-type: none"> Document détaillé sur les exigences opérationnelles décrivant les lacunes, les solutions possibles, et un plan d'action d'ici octobre 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> SMA du SG* SMA du SDPSL SMA du PDADR SMA du PAA SMA du POC <p>*Le SG dirigera et coordonnera la contribution des portefeuilles et des secteurs énumérés ci-dessus.</p>	Octobre 2022
Mise en œuvre du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats attendus pourraient comprendre des changements dans LEX, la mise à jour des protocoles, la révision des processus, et la prestation d'une formation ciblée. Enregistrement des modifications (notes de mise à jour) mises en œuvre dans LEX ou d'autres systèmes de données et protocoles, puis communiqués aux utilisateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> SMA du SG* SMA du SDPSL SMA du PDADR SMA du PAA SMA du POC <p>*Le SG dirigera et coordonnera la contribution des portefeuilles et des secteurs énumérés ci-dessus.</p>	Juin 2023