



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

PACP • NUMÉRO 025 • 2<sup>e</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 8 avril 2008**

**Président**

L'honorable Shawn Murphy

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

**<http://www.parl.gc.ca>**

## Comité permanent des comptes publics

Le mardi 8 avril 2008

•(1100)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)):** Je déclare la séance ouverte. Bonjour, mesdames et messieurs.

Bienvenue à tous.

Chers collègues, aux termes du paragraphe 108 du Règlement, la réunion d'aujourd'hui portera sur le chapitre 5 du Rapport de mai 2007 du vérificateur général du Canada, *La gestion de la prestation de services juridiques au gouvernement*, sur la vérification du ministère de la Justice.

C'est avec grand plaisir que le comité reçoit aujourd'hui la vérificatrice générale, Mme Sheila Fraser, qui est accompagnée du vérificateur général adjoint, M. Hugh McRoberts, et du directeur principal, M. Gordon Stock.

Nous recevons également M. John H. Sims, administrateur des comptes pour le ministère de la Justice. Il est accompagné de M. Yves Côté, sous-ministre délégué, et de M. Terrance McAuley, sous-ministre adjoint par intérim du Secteur de la gestion.

Au nom du comité, je vous souhaite à tous la plus cordiale bienvenue.

Je crois, madame Fraser, que vous avez quelques déclarations préliminaires à faire. Je vous cède donc la parole immédiatement.

**Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président.

Nous vous remercions de nous avoir invités pour discuter du chapitre 5 de notre rapport de mai 2007, qui s'intitule *La gestion de la prestation des services juridiques au gouvernement - Ministère de la Justice Canada*. J'aimerais tout d'abord faire remarquer que nous avons terminé nos travaux de vérification pour ce chapitre en décembre 2006.

Je suis accompagnée, aujourd'hui, de M. Hugh McRoberts, vérificateur général adjoint, et de M. Gordon Stock, directeur principal de l'équipe de vérification de la sécurité publique et de la justice qui a exécuté cette vérification.

Le ministère de la Justice du Canada peut être qualifié comme le plus important cabinet juridique du pays puisqu'il employait environ 2 500 avocats et disposait d'un budget de près d'un milliard de dollars en 2006-2007.

Le ministère fournit des services juridiques au gouvernement ainsi qu'aux ministères et organismes publics. Beaucoup d'avocats du ministère travaillent au sein même des ministères et des organismes publics. Ils leur prodiguent des avis juridiques et défendent leurs intérêts. Ils rédigent également des projets de loi et des règlements et représentent l'État devant les tribunaux.

Comme nous le mentionnons dans notre rapport, notre vérification visait aussi à examiner la gestion des services de poursuite qui ont été fournis par le Service fédéral des poursuites — une direction du

ministère de la Justice à l'époque. Depuis l'entrée en vigueur de la Loi fédérale sur la responsabilité, ce service relève du Bureau du directeur des poursuites pénales du Canada. Nos constatations et recommandations visent donc les travaux qui sont désormais menés par le Bureau du directeur des poursuites pénales du Canada et le ministère de la Justice.

•(1105)

[Français]

Notre vérification avait trois grands objectifs: déterminer si des progrès avaient été réalisés depuis notre dernière vérification de ce sujet en 1993; déterminer si la direction avait l'assurance que les services juridiques rendus étaient de qualité; et déterminer si la prestation des services était rentable.

Nous avons constaté que le ministère avait fait des progrès depuis notre dernière vérification de sa gestion des risques en matière de contentieux. En effet, ses juristes évaluent régulièrement la probabilité de l'issue défavorable d'une affaire et son incidence, et ils utilisent cette évaluation pour déterminer le niveau d'intervention de gestion requis. Le ministère a également amélioré la sélection et la supervision de ses mandataires permanents du Service fédéral des poursuites et a démontré avoir réalisé des progrès dans l'élaboration d'un plan d'action en la matière. Cette amélioration n'a cependant pas touché les mandataires en matière civile d'autres secteurs du ministère.

Nous avons aussi constaté que les ministères et organismes étaient satisfaits de la qualité des avocats et que le ministère déployait des efforts considérables pour assurer la qualité de ses services. Par ailleurs, le ministère n'a pas défini ce qu'il entend par « services de qualité »; il ne possède pas de système global de gestion de la qualité lui permettant de s'assurer qu'il offre des services de qualité uniforme aux ministères clients; et il ne peut pas déterminer s'il atteint son objectif global de qualité.

Nous avons constaté que le ministère répondait certes aux besoins du gouvernement, mais que les arrangements financiers avec les ministères et organismes clients prévoyaient peu d'incitatifs en vue de maîtriser les coûts et de gérer la demande croissante de services juridiques. Nous avons relevé plus de 100 arrangements financiers au sein des huit ministères et organismes que nous avons examinés. En général, nous avons constaté que ces arrangements manquaient d'uniformité et qu'ils étaient mal documentés et difficiles à administrer.

Le ministère manquait de données de base sur son volume de travail et le temps requis par ses employés pour fournir les services demandés par les ministères et organismes. Par conséquent, nous avons constaté que le ministère n'était pas en mesure de déterminer si les services juridiques qu'il offrait étaient rentables. Faute d'information précise sur les coûts et le temps consacré aux demandes de services, il est difficile de gérer et de maîtriser la demande croissante de services juridiques, et de trouver des moyens plus efficaces de les fournir.

[Traduction]

Nous avons mentionné, dans ce chapitre, qu'il serait avantageux pour le ministère de créer un poste de haut fonctionnaire pour diriger la mise en œuvre des améliorations prévues. Ce haut fonctionnaire pourrait jouer le rôle d'administrateur en chef des opérations et contribuer à la « gestion de ce cabinet d'avocats ».

Je trouve encourageant que le ministère semble donner suite à nos observations et recommandations. Dans certains cas, les améliorations ont été amorcées avant le dépôt de notre rapport.

Même si nous n'avons pas examiné un plan d'action depuis la fin de nos travaux de vérification ni effectué d'autres examens, je crois comprendre que le ministère a amélioré ses arrangements financiers pour les services fournis aux ministères et organismes. De même, il a attribué un certain nombre de fonctions ministérielles au sous-ministre adjoint du nouveau secteur de la gestion ministérielle. Je suis persuadée que le ministère est en bonne voie d'apporter des changements positifs à sa gestion de la prestation des services juridiques.

Le comité souhaitera peut-être demander au ministère des renseignements supplémentaires sur ses plans visant à améliorer la gestion de ses coûts et à instaurer un cadre de gestion de la qualité.

Permettez-moi de vous remercier, monsieur le président. Sur ce, je conclus ma déclaration. Nous serons heureux de répondre aux questions du comité.

Merci.

**Le président:** Merci, madame Fraser.

Monsieur Sims, vous désirez faire quelques déclarations préliminaires. J'aimerais que vous les présentiez maintenant.

**M. John Sims (sous-ministre et sous-procureur général du Canada, ministère de la Justice):** Merci, monsieur le président.

Je suis ravi de comparaître devant les membres du Comité permanent des comptes publics pour traiter du chapitre 5 du rapport de la vérificatrice générale sur la gestion de la prestation des services juridiques au gouvernement.

Comme vous l'avez mentionné, Yves Côté, sous-ministre délégué, et Terrance McAuley, sous-ministre adjoint par intérim, au nouveau secteur de la gestion, sont ici avec moi.

[Français]

Aujourd'hui, je voudrais faire part aux membres du comité de ce que le ministère de la Justice a fait durant la dernière année, et qu'il continue de faire, pour répondre aux observations et aux recommandations que la vérificatrice générale a présentées dans son rapport de mai 2007 sur les services juridiques.

[Traduction]

Afin de tout remettre dans le contexte, monsieur le président, le ministère de la Justice a traité, durant l'exercice 2006-2007, plus de 66 500 dossiers actifs liés à la prestation de services juridiques au

gouvernement. Sur ce nombre, près de 38 000 étaient des dossiers du contentieux et plus de 25 000 étaient des dossiers de consultation.

Les avocats du ministère ont rédigé 58 projets de loi qui ont été déposés au Parlement et près de 600 motions afin de les modifier. C'est peut-être la raison pour laquelle nous sommes parfois appelés, comme vient de le faire la vérificatrice générale, le cabinet juridique le plus important du pays.

Malgré la croissance constante dans la demande de services juridiques, nous notons que depuis 2003-2004, les dépenses de fonctionnement du ministère sont demeurées sensiblement stables, avec une croissance annuelle moyenne de 3 p. 100.

En 2005-2006, ces dépenses représentaient seulement environ 1 p. 100 des dépenses gouvernementales au chapitre du fonctionnement, exception faite des subventions et contributions et des frais de service de la dette.

● (1110)

[Français]

Cela m'amène, monsieur le président, à aborder l'état de la gestion du ministère.

À titre de sous-ministre, j'estime que dans l'ensemble, le ministère se porte bien. Ma conviction repose sur les résultats et la rétroaction du Secrétariat du Conseil du Trésor dans son évaluation annuelle du cadre de responsabilisation de gestion de mon ministère.

[Traduction]

Le ministère a reçu une rétroaction positive en 2007 et a été félicité pour son travail d'amélioration de la gestion dans de nombreux domaines. Je suis convaincu que ces résultats ont contribué à notre réponse à plusieurs observations et recommandations mentionnées dans le rapport de vérification. Dans son évaluation, par exemple, le secrétariat souligne que le ministère a fait des progrès notables dans le domaine de la planification des activités et dans la mise en œuvre de pratiques de gestion du rendement plus rigoureuses.

[Français]

Je suis satisfait de cette évaluation puisque, à mon avis, elle témoigne des efforts que mon ministère a déployés au cours des dernières années, bien que je reconnaisse qu'il y en a encore à faire.

[Traduction]

Outre l'évaluation annuelle du cadre de responsabilisation de gestion, j'estime que le rapport de la vérificatrice générale est, bien entendu, un outil d'importance, un outil qui nous aide à faire en sorte que les pratiques de gestion et les activités ministérielles soient très solides.

Monsieur le président, assurer la qualité des services juridiques fournis au gouvernement est pour moi, en tant que sous-ministre, l'une de mes grandes priorités. J'ai donc été très heureux de constater que le rapport de vérification reconnaît l'engagement ferme du ministère à fournir des services juridiques de grande qualité au gouvernement et que celui-ci déploie des efforts considérables pour assurer la qualité des services juridiques qu'il lui fournit.

Je suis également heureux de constater que nos clients, les ministères et organismes gouvernementaux auxquels nous fournissons nos services juridiques, sont satisfaits des avocats chevronnés que nous leur affectons ainsi que des services globaux que nous leur offrons. Nous développerons les éléments de gestion de la qualité énoncés dans le rapport; d'ailleurs le ministère a commencé à élaborer un cadre d'assurance de la qualité plus complet.

Toutefois, le rapport de la vérificatrice générale indique clairement que nous devons améliorer certains éléments.

[Français]

Par exemple, le ministère doit terminer son travail en vue d'améliorer la gestion des mandataires. Même si nous avons obtenu de bons résultats dans ce domaine en ce qui concerne les poursuites fédérales, il nous faut mettre en oeuvre les leçons tirées de cette initiative pour améliorer la gestion des mandataires en matière civile.

[Traduction]

Le ministère s'attarde également à mieux soutenir les ministères et organismes gouvernementaux pour gérer la demande de services juridiques. Même si notre ministère n'est pas en mesure de contrôler cette demande, nous pouvons et devrions faire davantage pour aider les ministères et les organismes à cet égard, comme il est noté dans le rapport. Par exemple, au moment de la vérification, le ministère collaborait avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à la mise en place d'une approche plus cohérente pour la gestion des ententes prises avec les ministères et organismes gouvernementaux, y compris une formule de recouvrement des coûts reflétant le plein coût des services juridiques.

Le 1<sup>er</sup> avril 2007, avec l'approbation du Conseil du Trésor, une approche uniforme de recouvrement des coûts, appliquée à tous les services juridiques fournis aux ministères et organismes gouvernementaux, a été mise en œuvre partout au gouvernement. En conséquence, les arrangements relatifs au recouvrement des coûts sont plus cohérents, bien documentés et administrés avec efficacité. Nous avons étendu la comptabilisation du temps à tous les types de services juridiques fournis au gouvernement. En conséquence, le ministère disposera de renseignements plus solides sur la charge de travail et sur le coût de tous les services juridiques.

Une autre question à laquelle le ministère doit manifestement prêter attention est la disponibilité et l'utilisation de renseignements financiers relatifs aux services juridiques. Notre nouveau comité de gestion de la pratique du droit a cerné cette question comme étant hautement prioritaire, et le ministère est résolu à répondre à ce défi. Le travail commencera par la détermination des besoins et des exigences en matière d'information en partenariat avec les ministères et organismes clients.

Pour terminer, monsieur le président, même si je reconnais qu'il reste du travail à faire, je dois dire que je suis très heureux des progrès que le ministère a réalisés depuis le dépôt du rapport de la vérificatrice générale en mai dernier, et je me réjouis de pouvoir en discuter avec les membres du comité.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Sims.

Nous passons maintenant à la première série de questions. Chaque intervenant dispose de sept minutes pendant ce tour, et nous allons débiter avec M. Holland.

**M. Mark Holland (Ajax—Pickering, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Merci, madame Fraser, d'avoir accepté de vous présenter de nouveau devant le comité, de même qu'aux témoins.

Si vous me permettez, monsieur Sims, je reviendrai sur l'un des derniers points dont vous avez traité, à savoir les mandataires permanents. Dans son rapport, la vérificatrice générale constate que des améliorations ont été apportées dans la sélection et la gestion des mandataires permanents embauchés pour les poursuites fédérales, à titre intérimaire. Du même souffle, la vérificatrice générale fait le constat de votre incapacité à fournir quelque analyse ou quelque document officiel que ce soit faisant état de mesures qui viseraient à redresser la situation.

J'aimerais comprendre. À cet égard, quelles sont les mesures que le ministère de la Justice a mises en place pour évaluer les mandataires permanents qui sont embauchés pour les poursuites fédérales? À la lecture du rapport de la vérificatrice générale, on ne peut que se demander s'il en existe; alors vous pourriez peut-être commencer par formuler des commentaires à ce sujet.

● (1115)

**M. John Sims:** Merci.

Mes observations porteront, si vous le permettez, sur la gestion des mandataires en matière civile, laquelle relève maintenant du ministère de la Justice, ce qui n'est pas le cas pour les mandataires au criminel.

Dans l'année écoulée, nous avons consacré beaucoup d'efforts à mettre en place un cadre qui corresponde aux pratiques de transparence en matière de passation de marchés, en ce qui concerne la sélection, l'évaluation et l'embauche de mandataires. C'est une approche qui s'aligne davantage sur la façon de faire des banques et des compagnies d'assurance, autres grands consommateurs de services juridiques. Nous faisons des évaluations en amont, lorsqu'on embauche ces mandataires ou que l'on recommande de retenir leurs services.

Nous n'avons pas encore de système d'évaluation comme tel qui s'applique a posteriori dans le cas des mandataires en matière civile. Toutefois, la nature des mandataires que nous avons tendance à embaucher en matière civile pose certains problèmes. Je peux pousser plus loin les explications si vous voulez, mais depuis la publication du rapport de la vérificatrice générale, nous avons pris de nombreuses mesures pour améliorer le processus global d'embauche des mandataires en matière civile.

**M. Mark Holland:** Vous dites qu'il serait important de procéder à une évaluation en bonne et due forme, et je comprends que cela puisse être difficile. Pouvez-vous nous dire quels sont vos plans pour faire en sorte qu'il y ait effectivement une évaluation de faite, et si vous avez prévu un échéancier pour remédier à la situation?

**M. John Sims:** C'est ce à quoi nous travaillons actuellement. Nous donnons la priorité aux éléments qui ont été relevés par la vérificatrice générale — notamment, au fait que, même si nous avons un système de gestion relativement bien rodé en matière criminelle, nous n'avons rien de semblable en matière de droit civil. Au cours de l'année qui vient de s'écouler, nous nous sommes donc attaqués à ce processus en amont — comment respecter les principes de recrutement moderne; comment s'assurer d'un processus transparent, accessible et équitable; comment optimiser les ressources; et ainsi de suite.

L'heure est maintenant venue de passer aux étapes ultérieures de ce processus, et c'est ce que nous envisageons de faire. Je ne sais pas si on a établi un échéancier clair à cet égard, mais cela fait partie de la prochaine étape du travail à accomplir de ce côté-là.

**M. Mark Holland:** Madame Fraser, dans quelle mesure croyez-vous que cela soit important ou essentiel? On nous dit qu'il n'y a pas d'échéancier prévu. Quelle importance cela revêt-il à vos yeux, et quel est le délai à l'intérieur duquel vous souhaiteriez qu'on prenne des mesures à cet égard?

Je sais qu'il est difficile de répondre à cette question, mais j'aimerais avoir un aperçu de l'importance que vous attachez à ce processus d'examen.

**Mme Sheila Fraser:** Il est évident, monsieur le président, que nous jugeons important d'évaluer le rendement, qu'il s'agisse des mandataires embauchés en vue de poursuites judiciaires ou des mandataires en matière civile. Nous avons noté dans le rapport qu'il y avait eu beaucoup d'amélioration dans la gestion des mandataires embauchés pour mener des poursuites, et le ministère s'est engagé à faire de même dans le cas des mandataires en matière civile. Mais dans les deux cas, il y a absence d'évaluation du rendement.

Nous avons également indiqué dans le rapport qu'il n'y a aucune évaluation documentée du rendement qui soit exigée pour les dossiers. Bien entendu, nous souhaiterions que soit envisagée dans le plan d'action la possibilité de se doter d'une politique officielle en matière d'évaluation et que l'on établisse alors un échéancier raisonnable pour mettre en application une telle politique.

Nous croyons que cela est un élément essentiel pour s'assurer que les services rendus sont appropriés, que le ministère en est satisfait, ou dans le cas contraire, qu'il y a des conséquences ou que certaines mesures correctives sont prises après coup.

**M. Mark Holland:** Je suis d'accord, et je crois que c'est la même chose pour le comité.

J'aimerais maintenant aborder la question des méthodes extrajudiciaires de règlement des différends comme moyen de réduire le nombre de litiges coûteux.

Malheureusement, le rapport de la vérificatrice générale conclut que ces initiatives ne s'accompagnent pas d'un exposé clair des objectifs et d'estimations quant aux économies potentielles, et qu'il n'y a pas de structure de gestion de projet, ni même de comparaison officielle des résultats obtenus.

À la lumière de ces constatations, pouvez-vous nous dire comment faire pour nous assurer que ces méthodes extrajudiciaires de règlement des différends donnent effectivement de bons résultats pour le gouvernement? Comment mesurons-nous cela, et quels sont vos plans pour commencer à mesurer cela à l'avenir?

• (1120)

**M. John Sims:** Nous sommes d'accord avec la vérificatrice générale sur le fait qu'il est important de mettre en place un processus d'évaluation des méthodes extrajudiciaires de règlement des différends. Il est trop facile de se dire en faveur de ce processus sans savoir, nécessairement, s'il fonctionne.

Nous avons pris cette recommandation à cœur. En fait, nous avons l'intention de mener un projet pilote visant à évaluer quelques-uns des processus de règlement extrajudiciaire des différends qui sont actuellement en cours. Nous nous demandons également si un modèle de médiation obligatoire pourrait s'avérer avantageux pour le gouvernement — s'agissant là, bien entendu, d'une forme de règlement extrajudiciaire des différends — et tout en nous penchant sur la question, nous travaillons à y incorporer également un volet évaluation.

Je suis donc d'accord en ce qui concerne la question, ainsi que les constatations formulées dans le rapport. Nous prenons la chose à cœur et avons commencé à concevoir les programmes d'évaluation

requis pour compiler les données, de façon à ce que nous puissions mesurer et voir ce que...

**M. Mark Holland:** Avez-vous prévu un quelconque échéancier à cet égard, ou avez-vous une idée du temps qu'il faudra avant que ce genre d'analyse soit disponible?

**M. John Sims:** Je ne connais pas la date. Je vais me renseigner là-dessus.

**M. Mark Holland:** Peut-être pourriez-vous m'en faire part ultérieurement.

J'ai une seule autre question. Me reste-t-il du temps?

**Le président:** Vous avez le temps de poser une question, mais très brièvement.

**M. Mark Holland:** Je serai très bref.

L'autre constatation faite dans le rapport de la vérificatrice générale, et qui a suscité en moi de vives inquiétudes, est le fait que le ministère de la Justice ne fasse pas rapport au Parlement du coût global des services juridiques fournis à l'ensemble du gouvernement. Cela est inquiétant dans la mesure où le Parlement se trouve dans la fâcheuse position de ne pas savoir à combien s'élèvent ces coûts.

Je crois qu'il est extrêmement important que nous sachions quels sont vos plans pour améliorer la présentation de rapports au Parlement, de sorte que nous puissions avoir une image claire de l'ampleur de ces coûts. C'est là une lacune qui suscite beaucoup d'inquiétudes dans mon esprit.

**M. John Sims:** Je conviens qu'il serait préférable qu'une telle information soit mise à la disposition des Canadiens et des parlementaires. Pour le moment, nous faisons pleinement rapport de toute l'information sur laquelle nous exerçons un contrôle. Une partie de l'information sur laquelle porte, me semble-t-il, la question, et à laquelle fait référence le rapport de la vérificatrice générale, échappe à notre contrôle. Il s'agit de l'argent dépensé par les ministères pour les services juridiques sur place que nous offrons à tous les ministères et organismes à la grandeur du gouvernement.

Nous sommes d'accord, cependant, sur le fait qu'il serait bon que cette information soit disponible, et nous sommes prêts à travailler en collaboration avec le Conseil du Trésor, qui, je crois, est probablement l'organisme le mieux placé pour veiller à ce qu'un système global comme celui-là soit mis en place.

**Le président:** Merci.

Monsieur Laforest, sept minutes, s'il vous plaît.

[Français]

**M. Jean-Yves Laforest (Saint-Maurice—Champlain, BQ):** Merci, monsieur le président.

Madame Fraser, dans votre déclaration d'ouverture, vous dites qu'un des trois objectifs de la vérification était d'avoir l'assurance que les services rendus étaient de qualité. Plus loin, vous dites que le ministère de la Justice n'a pas défini ce qu'il entend par services de qualité, qu'il ne possède pas de système global de gestion de la qualité et qu'il ne peut pas déterminer s'il a atteint son objectif global de qualité.

De quelle façon vous y prenez-vous pour évaluer si les services sont de qualité, ce qui représente l'un de vos objectifs, alors qu'au sein du ministère, il semble que ce contrôle n'existe pas. Ce doit être plus difficile pour vous. Pouvez-vous dire, avec une certaine assurance, que les services offerts sont quand même des services de qualité?

**Mme Sheila Fraser:** Dans tout système de services professionnels, que ce soit des services juridiques ou même de vérification, il faut d'abord définir ce qu'on entend par qualité. Il pourrait s'agir d'éléments tels que le temps mis pour répondre aux besoins du client ou de savoir si on a des décisions qui seraient à l'encontre de l'avis donné. Il y a différentes façons de le faire.

Nous avons noté dans le rapport que le ministère de la Justice avait plusieurs éléments d'un système de qualité. Il porte beaucoup d'attention à la qualité des services qu'il offre. Il s'agit d'un système global qui peut rassurer surtout la haute direction au sujet du suivi de son système de qualité, des processus en place. Par exemple, il pourrait s'agir de révisions par des personnes supérieures, de l'évaluation du risque d'un dossier. Alors, il faut qu'il ait des systèmes en place qui tiennent compte du risque et du niveau de supervision requis, etc., et aussi un système qui vérifie que le système fonctionne comme prévu.

• (1125)

**M. Jean-Yves Laforest:** En l'absence de cela, pouvez-vous dire que les services rendus par le ministère de la Justice sont des services de qualité?

**Mme Sheila Fraser:** Nous avons fait des entrevues avec les clients, qui nous ont indiqué être satisfaits des services. Nous avons aussi noté qu'il y avait plusieurs éléments d'un système de qualité dans son ensemble, mais il doit y avoir une amélioration. Il faudrait aussi qu'il y ait un système global.

Le ministère est d'accord là-dessus, il y travaille. C'est surtout pour avoir une uniformité, étant donné l'ampleur du ministère.

**M. Jean-Yves Laforest:** Merci.

Monsieur le sous-ministre Sims, dans les pages qui suivent les dépôts des rapports de la vérificatrice générale, dans les réponses du ministère, vous dites que vous souscrivez à chacune des recommandations. Cela fera un an bientôt, dans un mois.

À partir de votre souscription aux recommandations qui ont été faites, où en êtes-vous rendus par rapport à la qualité, à la nomination d'un responsable du domaine financier, à une meilleure vision? Avez-vous avancé? Prenez-vous cela au sérieux?

Il arrive souvent que des gens viennent nous dire qu'ils souscrivent aux recommandations, mais cinq ans plus tard, rien n'a été fait. Avez-vous l'intention d'agir plus rapidement?

**M. John Sims:** Oui, monsieur, nous allons agir beaucoup plus vite que cela. Je vais peut-être trébucher un peu parce que je vais essayer de vous répondre en français à partir de notes écrites en anglais.

On a fait beaucoup de choses depuis le dépôt du rapport de la vérificatrice générale. On a apporté des améliorations importantes au chapitre de la planification stratégique et de l'intégration des plans opérationnels aux plans stratégiques. On a fait beaucoup de travail pour ce qui est de la gestion des mandataires du côté civil, la *alternative dispute resolution*.

Comme je viens de le dire à M. Murphy, on a mis sur pied des projets-pilotes pour évaluer l'efficacité de ces projets. Dans les rapports au Parlement, on a intégré — je vais le dire en anglais —: *the DPR and the RPP*. Ils sont beaucoup plus intégrés qu'ils ne l'étaient auparavant. On a créé un secteur pour s'occuper de la gestion du ministère, qui fusionnait des éléments autrefois éparpillés ici et là.

M. Terry McAuley est le chef par intérim de ce groupe parce que la gestionnaire en poste est malade pour l'instant. De plus, on a créé

le *Law Practice Management Committee*, groupe qui n'existait pas auparavant et qui va gérer la prestation des services juridiques. Par exemple, le rapport parle souvent de l'absence de système national pour fournir ces services. Ce groupe a justement commencé à analyser le cadre de qualité requis pour la prestation des services juridiques, y compris les définitions de « qualité ».

La gestion des risques juridiques fonctionne très bien du côté des litiges, alors que les progrès ont été plus modestes du côté...

**M. Jean-Yves Laforest:** Je veux juste poser une question parce que je sais que le temps file.

Au fond, je comprends que vous agissez. Je reviens sur la question des mandataires en matière civile. On a bien dit que normalement, lorsque le ministère de la Justice fait affaire avec des avocats de l'extérieur pour s'occuper des litiges, c'est parce qu'il n'y a pas d'avocat compétent dans un domaine spécifique ou, s'il y en a un, il n'est pas disponible.

Madame Fraser, vous avez dit que les 21 situations ont été relevées dans trois régions différentes du Canada. Il me semble que j'ai lu ça quelque part dans le rapport. Cela veut-il dire que c'est un peu la même chose dans d'autres régions? De plus, avez-vous fait un relevé des avocats compétents en la matière au sein du ministère, pour voir s'il serait possible, à l'avenir, de les libérer plutôt que de faire affaire avec des avocats au civil?

• (1130)

**M. John Sims:** Les avocats du ministère sont compétents dans 90 p. 100 des cas dont on s'occupe. Il arrive parfois qu'un domaine ne relève pas normalement de la fonction publique. Il peut s'agir d'une affaire commerciale pour laquelle on a moins de services ou d'expérience. Cela se produit assez rarement, toutefois. Il n'est pas normal de devoir engager un autre avocat, ou un secteur, dans la fonction publique. Dans des cas particuliers et rares, on engage quelqu'un de l'extérieur. Parfois, il y a un conflit. Même si quelqu'un du ministère est compétent, l'historique du dossier peut créer un conflit. Or, pour éviter un tel conflit, on embauche des mandataires.

Par contre, si on se rend compte qu'on engage des mandataires trop souvent dans un domaine particulier, on doit se demander s'il n'est pas pertinent de créer cette capacité chez nous. C'est ce qu'on fait. On a recours à des mandataires de l'extérieur dans environ 1 p. 100 des dossiers.

**M. Jean-Yves Laforest:** D'accord. Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Laforest.

[Traduction]

Monsieur Williams, vous avez sept minutes.

**M. John Williams (Edmonton—St. Albert, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je salue nos invités.

Monsieur Sims, nous avons parlé de qualité. Nous avons parlé des questions qui ont été soulevées par la vérificatrice générale. L'une des choses qui me viennent à l'esprit concerne les normes. Si l'on retourne en 1993, la dernière vérification concluait, par exemple, à « un manque d'information de gestion ». Je fais référence ici au paragraphe 5.64 du rapport de la vérificatrice générale.

En 1993, vous avez accepté d'instaurer un régime de gestion du temps pour les avocats, et vous avez finalement mis ce processus en place en 2006. Il a fallu 13 ans pour instaurer une procédure administrative relativement simple voulant que les avocats tiennent des feuilles de temps de façon à pouvoir facturer à leurs clients le travail effectué — 13 ans!

Combien de temps faudra-t-il, monsieur Sims, avant que les choses tournent rondement au ministère?

**M. John Sims:** Monsieur Williams, 13 ans, c'est très long...

**M. John Williams:** Je sais que c'est très long.

**M. John Sims:** Mais je crois, comme j'avais commencé à dire dans ma réponse à l'une des questions précédentes, que nous n'avons pas perdu de temps pour mettre en œuvre — ou pour planifier de mettre en œuvre — les recommandations de la dernière vérification. Dans leurs rapports de vérification, les ministères disent toujours qu'ils sont d'accord et qu'ils prendront des mesures en conséquence. C'est effectivement ce que nous faisons. Nous avons pris de nombreuses mesures énergiques pour nous occuper des questions que Mme Fraser a soulevées, alors je ne crois pas que nous allons prendre trop de temps pour mettre en œuvre les mesures visant à régler les questions en suspens.

**M. John Williams:** Très bien, alors si je me reporte au paragraphe 5.57 dans le rapport de la vérificatrice générale — et si on parle de vos efforts en vue de faire quelque chose —, il semblerait que vous avez rédigé des normes de concert avec les ministères clients de façon à ce que vous puissiez discuter avec eux, mais que ces normes n'ont pas été mises en œuvre. Vous vous êtes donc prêtés à l'exercice, mais vous n'avez pas mis en œuvre les normes que vous aviez établies et négociées avec les ministères. Pourquoi?

**M. John Sims:** Le paragraphe 5.57?

**M. John Williams:** Au milieu du paragraphe 5.57, on peut lire que : « Leur mise en place est en cours au Ministère depuis notre vérification de 1993 ». Cela fait 13 ans que dure cette mise en place.

Au moment de la présente vérification, portefeuilles, régions et directions n'avaient pas tous les normes de service. Certaines avaient été rédigées de concert avec les ministères clients mais n'avaient pas encore été mises en œuvre.

S'agit-il d'autres procédures juridiques servant à garder les avocats occupés pour qu'ils n'aient rien d'autre à faire?

**M. John Sims:** Non. Je crois qu'une partie du défi associé à la gestion du ministère de la Justice, et de ce domaine, est que nous travaillons avec plusieurs clients différents. Nous voyons ce problème...

• (1135)

**M. John Williams:** Mais tous les avocats traitent avec des clients différents.

**M. John Sims:** Au fil des ans, des normes de service et des arrangements financiers ont été élaborés dans différents secteurs.

Selon moi, un des grands défis mis en lumière dans le rapport de la vérificatrice générale est celui d'arriver à établir des normes d'ensemble, des normes qui soient uniformes, des normes nationales. C'est sur cet aspect que l'accent est mis maintenant, et c'est ce que nous comptons accomplir sous peu.

**M. John Williams:** Est-ce que ça vous prendra 13 ans?

**M. John Sims:** Non.

**M. John Williams:** D'accord.

Au paragraphe 5.56 du rapport de la vérificatrice générale, on peut lire que : « nos entrevues de représentants des ministères en ce qui concerne les services juridiques ont révélé des cas isolés de clients

qui avaient obtenu des avis divergents sur une même question, de la part de différents juristes du ministère de la Justice du Canada. Ces représentants s'attendaient et tenaient à obtenir un avis juridique unique à l'échelle nationale. Nous avons en outre été informés d'un cas où des juristes avaient exposé des points de vue divergents devant un client qui avait alors dû agir comme conciliateur. » Un avocat disait noir et l'autre disait blanc, et c'est le client qui a dû trancher.

Il a demandé un avis juridique aux avocats et ne voulait certainement pas en recevoir plusieurs parmi lesquels ils devraient choisir.

**M. John Sims:** Le rapport indique aussi qu'il s'agit de cas rares et isolés.

Comme je l'ai souligné dans ma déclaration préliminaire, nous avons un énorme volume de dossiers en cours de traitement, soit 66 500. Nous fournissons des services d'un océan à l'autre. Nous comparaissons en justice environ 50 fois par jour dans tout le pays, 2 500 avocats travaillent pour le gouvernement, et la plupart du temps — presque tout le temps, en fait — il n'y pas d'incohérences. Il arrive que des avocats ne soient pas d'accord, mais nous avons des mécanismes qui nous permettent de reconnaître ces désaccords, de trouver une façon de concilier les différents points de vue et de nous assurer de la participation des différents secteurs du gouvernement et des différentes parties concernées en vue d'en arriver à un seul et même point de vue.

**M. John Williams:** Mais je pense au registre des armes à feu — et vous vous souvenez peut-être de cette situation —, quand le ministère avait dépensé des fonds qui ne lui avaient même pas été alloués par le Parlement et s'était trouvé en fâcheuse posture. Il avait demandé un avis juridique, et on lui avait répondu sans détour qu'il avait enfreint la loi et qu'il devait arranger les choses. Le ministère se trouvait dans une situation embarrassante, politiquement parlant. Alors à la suite d'un autre long processus, un processus tordu et alambiqué où ils ont coupé les cheveux en mille, ils ont fini par décider qu'il n'y avait pas de problème, que c'était parfaitement légitime d'ignorer le Parlement et de dépenser des fonds qu'il n'avait même pas alloués.

Est-ce que les avocats donnent les conseils que les clients veulent entendre ou est-ce qu'ils donnent de véritables avis juridiques?

**M. John Sims:** Je répondrais de la même façon: l'exemple auquel vous faites référence est, heureusement, un cas d'exception. Le mécanisme...

**M. John Williams:** Mais à quelle fréquence des situations comme celle-ci se produisent-elles?

**M. John Sims:** À ma connaissance, ce sont des cas isolés.

**M. John Williams:** Un, trois, dix, vingt fois?

**M. John Sims:** Dans le rapport de la vérificatrice générale, on en mentionne deux. Je ne sais pas. Je sais que ça arrive très souvent que des collègues ne soient pas d'accord au début de l'analyse d'un dossier, mais au bout du compte, je ne vois pas d'autres cas d'avis contradictoires aujourd'hui, à part ceux signalés par Mme Fraser. En fait, je ne suis pas certain...

**M. John Williams:** Non, ce n'était pas un cas d'avis contradictoires. Le ministère n'a simplement pas aimé l'avis qu'on lui a donné.



**M. John Sims:** En fait, j'allais me contredire. Je ne crois pas, de mémoire, que les avis reçus sur la question des armes à feu étaient contradictoires. On a consulté les deux avocats à une journée d'intervalle, et ils ont donné des avis légèrement différents... à des questions légèrement différentes. On ne s'est pas aperçu à temps qu'on avait demandé conseil à deux personnes au même moment.

**M. John Williams:** Je dois dire que je ne suis pas d'accord, monsieur le président, parce que c'était très clair. Je suis sûr que vous vous souviendrez que nous nous sommes activement penchés sur cette question en comité, et il y avait une seule conclusion, brève, claire, concise et définitive : on avait enfreint la loi et dépensé des fonds qui n'avaient pas été alloués par le Parlement. Par la suite, et certainement pas le lendemain, une autre opinion a été avancée, cette fois-ci longue, alambiquée et tortueuse, selon laquelle la position pouvait être justifiée si on regardait la situation sous un autre angle, une autre perspective, ou si on la retournait dans tous les sens. Il est donc clair qu'il s'agit d'un cas où le ministère a donné l'opinion voulue plutôt qu'une opinion de nature juridique.

Ma question est donc la suivante : à quelle fréquence une situation comme celle-ci se produit-elle ?

**Le président:** Merci, monsieur Williams.

Monsieur Christopherson, vous avez sept minutes.

**M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie également tous de votre présence aujourd'hui.

C'est un autre rapport de qualité, madame la vérificatrice générale.

Les avocats du secteur public sont rarement sous les feux de la rampe, si on fait abstraction des légistes qui jouissent d'une grande popularité ces jours-ci. En général, les politiciens sont les seuls à voir les avocats. J'ai eu la chance de travailler au sein de quatre ordres de gouvernement différents : à l'échelle municipale, régionale, provinciale et, aujourd'hui, fédérale. Je dois vous avouer que la plupart du temps, particulièrement parce que je n'ai pas fait beaucoup d'études, je dois faire appel aux avocats plus souvent que la plupart de mes collègues élus ; j'ai besoin qu'ils me présentent l'information de façon à ce que je la comprenne, pour pouvoir ensuite l'utiliser.

Monsieur le président, je le répète, dans la plupart des cas, les gens qui se consacrent... C'est comme les médecins qui travaillent en santé publique. Les avocats qui décident de travailler pour la fonction publique font ce choix plutôt que d'aller empocher des sommes faramineuses avant de prendre leur retraite. Je voudrais donc simplement remercier tous les avocats qui prennent cette décision, car sans eux, bien honnêtement, il ne se passerait rien.

Plus le rôle que joue un pays dans le monde est important, plus il doit se doter d'une assise juridique respectée. C'est ce que je constate jour après jour depuis que je suis ici. Je tenais à dire, pour le compte rendu, que la majorité des avocats invisibles abattent un travail phénoménal pour la population canadienne, quel que soit l'ordre de gouvernement, et nous les en remercions.

Cela dit, dans ce comité, je suis l'un de ceux qui sont irrités par les processus de la vérification. Ce que j'ai beaucoup de difficulté à accepter, c'est que les vérifications s'accumulent, et ce sont toujours les mêmes problèmes qui reviennent. C'est à rendre fou. Une fois qu'on a trouvé le problème, on n'a plus d'excuse, mais il y a toujours un député qui dit : « Oui, nous sommes d'accord et nous allons remédier à la situation » — et rien ne se passe.

À la page 3, on aborde cette question. Je voudrais la réexaminer un peu. La vérificatrice générale nous indique ceci : « La plupart des constatations dont fait état le présent chapitre avaient déjà été

relevées lors de notre vérification de 1993, et nous considérons alors qu'il s'agissait de lacunes ». Cela signifie que ce qu'on a constaté dans cette vérification était semblable à ce qu'on a constaté dans la vérification de 1993. Mon collègue, M. Williams, l'a déjà signalé.

J'aimerais avoir deux ou trois exemples, madame la vérificatrice générale. Quels sont les trois éléments qui vous viennent en tête qui ont été constatés en 1993 mais qui ne sont toujours pas réglés ?

• (1140)

**Mme Sheila Fraser:** En toute justice, monsieur le président, il faut souligner que le ministère a fait des progrès sur plusieurs points. Dans la deuxième phrase, on parle de « gestion des risques juridiques et des mandataires », ce qui n'est pas facile à faire, j'en suis bien consciente, et le ministère a commencé à instaurer des mesures de comptabilisation du temps. Il faut reconnaître le travail qui a été fait.

Selon nous, les deux principaux aspects qui doivent être améliorés sont les systèmes d'information sur la charge de travail et les ressources humaines et les arrangements financiers avec les ministères clients. Ce sont deux problèmes qui ont été constatés en 1993 et qui n'ont toujours pas été réglés.

**M. David Christopherson:** Vous a-t-on expliqué de façon satisfaisante pourquoi la situation n'a pas été corrigée ?

**Mme Sheila Fraser:** Comme l'a indiqué le sous-ministre, la question des arrangements financiers n'a pas été réglée sans doute en partie à cause de la complexité et de la taille du ministère et à cause de la décentralisation. Assurer l'uniformité à l'échelle du ministère est un défi qui ne peut être relevé du jour au lendemain.

Le problème des renseignements pour l'ensemble du ministère concernant la charge de travail et les ressources humaines nous renvoie encore une fois à la question de la comptabilisation du temps et de l'amélioration des systèmes d'information. Nous avons pu voir d'après d'autres vérifications que cette question ne touche pas seulement ce ministère.

Nous avons bel et bien l'impression que le ministère se mobilise et qu'il a commencé à s'occuper de nombreux points que nous avons soulevés, alors nous osons croire que la vérification de suivi, si elle devait être faite, serait positive.

**M. David Christopherson:** C'est bien. Merci.

Monsieur le sous-ministre, vous savez quelle sera ma prochaine question. Quelle assurance pouvez-vous nous donner aujourd'hui qui vaudrait plus que les promesses faites auparavant par un autre sous-ministre ?

**M. John Sims:** Pour ma part, et compte tenu de ce que nous faisons maintenant, je vous dirais que nous sommes déterminés à nous occuper des questions que la vérificatrice générale a soulevées.

Je crois que l'ensemble de la gestion du secteur public est plus rigoureuse et plus vigoureuse qu'elle ne l'était par le passé. Il est dans notre intérêt d'avoir des systèmes adéquats et de pouvoir produire les renseignements et les données qui nous permettront de dire ce que nous faisons. Nous avons de bonnes choses à dire et nous aimerions le faire efficacement grâce aux données et aux renseignements que nous possédons.

Nous voulons bien gérer notre ministère. Nous sommes confrontés à des défis énormes auxquels nous ne pouvons faire face efficacement si nos systèmes ne sont pas à la hauteur. Pour bien des raisons, il est dans notre intérêt de nous attaquer à cette tâche en priorité, et c'est ce que nous faisons.

•(1145)

**M. David Christopherson:** Merci.

C'est sur ce point que je me concentrerais vraiment et que je mobiliserais les efforts, mais je dois dire qu'on travaille à régler bien des problèmes, malgré les préoccupations qui entourent la section 5.93.

Monsieur le sous-ministre, voici ce que je veux faire. Il ne me reste que quelques instants, mais j'aimerais que vous nous rappeliez rapidement les étapes du processus. Quand votre ministère reçoit un appel d'un autre ministère, quelles sont les principales étapes qui suivent? Je ferai aussi appel à vos talents — et vous répondrez en toute honnêteté, bien entendu — pour que vous nous disiez franchement quels sont les secteurs qui ont essuyé des critiques, puis nous informer de ce que vous avez fait pour corriger la situation. Je pourrai ainsi, une fois mon temps écoulé, savoir que vous avez examiné soigneusement la question et que vous avez déterminé les secteurs principaux — pas seulement dans un rapport bien rédigé, mais aussi d'une façon pratique, empreinte de bon sens. Pouvez-vous le faire, s'il vous plaît, monsieur le sous-ministre?

**M. John Sims:** Je veux être bien certain de comprendre votre question. Vous voulez que je fasse comme si un client appelait le ministère de la Justice pour avoir...

**M. David Christopherson:** Oui. Pour notre bénéficiaire et celui des téléspectateurs, expliquez-nous exactement le processus. Vous recevez un appel de quelqu'un qui a besoin d'une aide juridique; après ça, quelles sont les étapes principales, sans entrer dans les détails? Compte tenu du fait que la vérificatrice générale a fait des recommandations sur ces étapes et que vous allez en tenir compte pour remédier à la situation, pouvez-vous nous dire à quel moment votre efficacité a laissé à désirer?

**M. John Sims:** Imaginons qu'un client parle à l'un de nos avocats, probablement un avocat qui se trouve dans les bureaux du client dans une unité de services juridiques ministériels. Disons qu'il s'agit du ministère des Pêches. Comme le client a souvent recours aux services de l'avocat, la première chose que fera l'avocat sera d'essayer de déterminer avec le client quelles sont les questions juridiques soulevées par son problème. Au sein de l'administration fédérale, il y a de fortes chances que le problème concerne d'autres intervenants en plus du ministère des Pêches. Par exemple, le ministère des Affaires indiennes pourrait être concerné s'il s'agit d'un lieu de pêche commun où se rendent des pêcheurs autochtones, et ainsi de suite. Il peut aussi y avoir des problèmes sur le plan constitutionnel.

À la première demande, l'avocat essaiera donc de déterminer quelles sont toutes les questions d'ordre juridique qui ont été soulevées et fera en sorte que tous les secteurs du ministère de la Justice qui doivent intervenir ont l'occasion de participer à l'analyse de ce problème. Ce faisant, l'avocat s'assurera que les autres ministères clients qui sont concernés sont informés de la situation et ont la possibilité de prendre part au processus.

Dans son rapport, la vérificatrice générale mentionne que ce que nous n'avons pas fait par le passé est de nous asseoir avec le client au début du processus et de l'informer du temps qui sera nécessaire pour effectuer ce travail et de l'estimation du montant qui lui en coûtera pour que nous menions à bien notre tâche. La discussion devrait nous permettre de déterminer si le ministère — le client — veut que nous continuions nos travaux ou si, compte tenu du coût, il souhaite ne pas pousser les démarches plus loin pour l'instant.

En général, nous ne jouissons pas d'un pouvoir discrétionnaire dans le cadre de notre travail. La plupart des tâches que doit

accomplir le gouvernement comportent des questions d'ordre juridique qu'il faut régler, tout simplement. Ce n'est pas le gouvernement qui va au-devant de ces problèmes. Il n'aura peut-être pas d'autre choix que de les traiter, mais nous avons rarement eu ce genre de conversation par le passé, à moins qu'il s'agisse d'un dossier très important. Si le dossier est énorme, nous avons eu ces conversations, mais s'il est petit, non.

Nous avons créé des outils, dont on parle dans le rapport de la vérificatrice, en particulier l'outil de gestion des risques juridiques qui nous permet d'analyser le degré de risque de la question qui a été portée à l'attention de l'avocat. On évalue si ça risque de mal finir et, si c'est le cas, quelles seraient les conséquences précises sur le gouvernement du Canada. Il se peut qu'il y ait un problème qui risque très peu de se produire, et même s'il se produisait, ça ne serait pas grave. Si on tire cette conclusion dès la première analyse, on ne passera pas beaucoup de temps sur ce dossier. Mais s'il est certain que le problème se produira et que les conséquences seront énormes et désastreuses pour le gouvernement, on accordera beaucoup d'attention au dossier. On s'assurera que des ressources plus nombreuses sont consacrées à la gestion de cette question. On fait ce genre d'analyse au même moment.

•(1150)

**Le président:** Monsieur Sims, nous passons maintenant au prochain intervenant. Merci beaucoup.

Merci, monsieur Christopherson.

Monsieur Wrzesnewskyj, vous avez sept minutes.

**M. Borys Wrzesnewskyj (Etobicoke-Centre, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Sims, je crois comprendre que le budget de votre ministère est d'environ un milliard de dollars. Est-ce exact?

**M. John Sims:** C'était bien un milliard de dollars au moment de la vérification, mais depuis, le Service des poursuites pénales du Canada est devenu indépendant, et une partie des fonds lui a été transférée, alors le budget du ministère est plutôt de l'ordre de 600 millions de dollars.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** On peut lire dans le rapport qu'entre 1998 et 2005, vos dépenses de fonctionnement ont pratiquement doublé. Est-ce exact?

**M. John Sims:** Oui.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Madame Fraser, savez-vous s'il y a un autre ministère important dont les dépenses de fonctionnement auraient doublé au cours de la même période ou s'agit-il d'un cas unique?

**Mme Sheila Fraser:** Je suis désolée, monsieur le président, je n'ai pas accès à ce genre de renseignements.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Cependant, je crois que la question serait probablement portée à l'attention de ce comité. En fait, si l'ensemble des budgets et des dépenses de fonctionnement de tous les principaux ministères avaient doublé de 1998 à 2005, il est fort probable que les assises financières de notre pays en seraient perturbées. Je trouve donc très étrange que ce ministère en particulier ait doublé ses dépenses. A-t-on observé cette situation dans d'autres secteurs?

Monsieur Sims, nos homologues provinciaux ont-ils doublé leur budget? A-t-on observé cette augmentation dans le secteur des entreprises ou la situation est-elle particulière au ministère fédéral de la Justice?

**M. John Sims:** Je n'ai pas cette information. D'après des renseignements que j'ai obtenus sur d'autres secteurs, au cours de la dernière période, la complexité des problèmes juridiques s'est vraiment beaucoup accrue. Certaines procédures judiciaires sont maintenant plus longues et demandent plus de jours d'audiences qu'auparavant, et ainsi de suite. Il y a des données de la sorte.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Ainsi, d'après vos explications, les litiges sont devenus de plus en plus fréquents dans notre société au cours des sept dernières années. Je constate cependant, dans le rapport lui-même, que d'autres questions sont soulevées, de simples questions de comptabilité, comme les lacunes dans la comptabilisation du temps par les avocats. A-t-on pris des mesures pour résoudre ce genre de problème? Serait-ce également un reflet de l'inefficacité des modes alternatifs de règlement des différends? L'efficacité de ces mécanismes a été remise en question.

Est-ce simplement parce que les gens sont davantage portés vers les litiges, ou en raison d'un manque de contrôle au sein de votre ministère?

**M. John Sims:** Votre question est très intéressante, et je ne crois pas avoir une réponse complète à vous donner. Je doute que quiconque soit en mesure de le faire. D'abord et avant tout, il est important de reconnaître que nous répondons aux demandes de service. Nous prenons de plus en plus d'ampleur — ce qui n'est pas le cas aujourd'hui — pour répondre à la demande accrue des ministères responsables de programmes qui engendraient soudainement de nombreux problèmes d'ordre juridique. Un exemple classique, je suppose, serait la période au cours de laquelle le ministère des Affaires indiennes avait reçu entre 13 000 et 15 000 dossiers relatifs aux pensionnats indiens. Cette situation a créé une énorme quantité de travail, tant pour le MAINC que pour le ministère de la Justice, qui ont tenté de régler ces affaires de façon équitable et rapide.

Nous avons observé le phénomène de l'augmentation des recours collectifs ces derniers temps, et ce phénomène touche l'ensemble de la société. Il y a quelques années, ces recours étaient assez rares. Cette façon de procéder était pratiquement inconnue. Aujourd'hui, le gouvernement fédéral fait l'objet de 150 recours collectifs, je crois. Compte tenu de la nature des dossiers, il s'agit d'un long processus.

Nous avons lancé un certain nombre d'enquêtes publiques, que vous connaissez sans doute très bien. Les enquêtes publiques ont tendance à exiger beaucoup d'attention de la part du ministère de la Justice.

Cependant, la vérificatrice générale fait valoir un point qu'il faut bien comprendre et sur lequel il faut réfléchir sérieusement, c'est-à-dire la question de savoir s'il est possible de concevoir des incitatifs pour les ministères qui nous donnent du travail ou qui nous demandent des services afin de les aider à trouver des moyens pour contrôler la demande, de façon concertée. Ce n'est pas moi qui crée la demande. Ce sont eux. Puis-je les aider à trouver un mécanisme incitatif qui permettrait de la contrôler?

• (1155)

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Malheureusement, monsieur Sims, ce comité est soumis à des contraintes de temps et je dois donc poursuivre.

Vous venez de dire que compte tenu de leur nature, un grand nombre de ces dossiers demandent beaucoup de temps. La vérificatrice générale a soulevé la question importante de la comptabilisation du temps alloué aux services. On ne semble pas exercer un contrôle adéquat sur cet aspect. Je suis curieux de savoir ce qui a été fait à cet égard.

Au cours des deux ou trois dernières années, les ministères ont eu recours à des contrôleurs. Est-ce le cas de votre ministère à l'heure actuelle, et dans l'affirmative, est-ce que cette personne prend des mesures pour régler l'aspect du contrôle des coûts, avant que nous en arrivions à l'aspect secondaire de ce dossier, soit trouver ou fournir des incitatifs pour contrôler les coûts? Avez-vous un contrôleur? A-t-il ou a-t-elle abordé la question de la comptabilisation du temps?

**M. John Sims:** Je demande à mon collègue, M. McAuley, le titre exact du responsable de ces affaires au ministère de la Justice. Je demanderai cette information dans un instant.

Nous avons maintenant un mécanisme de comptabilisation du temps.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Depuis quand?

**M. John Sims:** Je vous dirai la date dans une minute. Nous avons établi une forme de comptabilisation du temps récemment. Il nous permettra d'obtenir des renseignements sur les dépenses consacrées à différents types de dossiers. Nous pourrions procéder à l'analyse des tendances concernant les clients. Ces données s'accumulent. Nous pouvons ainsi consulter les clients et les informer que nous constatons qu'une certaine catégorie de dossiers leur coûte énormément d'argent, puis leur demander s'ils veulent poursuivre le processus ou faire appel à un autre moyen pour arriver à leurs fins.

Il serait peut-être souhaitable de modifier les lois qui donnent lieu aux différends et qui génèrent tout ce travail. Il y a des mesures que nous pouvons prendre. Il existe déjà des outils servant à la gestion des risques juridiques qui nous permettent de trouver des moyens de contrôler la demande.

Le responsable serait évidemment le chef de la direction financière. Le temps est entièrement comptabilisé depuis décembre.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Il n'y a donc aucun contrôleur en fonction présentement.

En tant que sous-ministre d'un ministère qui a doublé ses dépenses de fonctionnement, vous seriez au courant, je suppose, de la présence d'un contrôleur au sein du ministère s'il y en avait un. Alors, y en a-t-il un ou non?

**M. John Sims:** Oui, il y en a un. Je suis désolé si ma réponse vous a semblé confuse. Il ne porte pas le titre de contrôleur, mais plutôt de chef de la direction financière. Nous avons évidemment un chef à la direction financière, et le temps est comptabilisé depuis décembre 2006.

**Le président:** Monsieur Sweet, vous avez sept minutes.

**M. David Sweet (Ancaster—Dundas—Flamborough—Westdale, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je voudrais revenir à la question que M. Holland a soulevée, parce que selon votre réponse au sujet de la reddition de comptes au Parlement, chaque ministère assume ses propres dépenses pour les services juridiques.

En examinant ce rapport, j'ai eu l'impression que vous facturiez les autres ministères pour les services que vous fournissez. Est-ce exact? Si c'est le cas, pourquoi alors vous est-il impossible de regrouper tous ces montants et de publier un rapport à cet égard?

**M. John Sims:** Les avocats qui fournissent des services juridiques aux ministères dans leurs locaux travaillent pour le ministère de la Justice. J'ai obtenu leurs données et je communique maintenant cette information au Parlement. Or, certains des coûts qu'implique la prestation des services comprendraient le coût des locaux, dans certains cas du personnel de soutien, et du matériel informatique, entre autres choses. Ce sont les ministères qui assument les coûts de ce genre. Nous fournissons les avocats et ils assument ces autres coûts. Je n'ai pas accès aux données sur ces coûts à partir du ministère de la Justice.

**M. David Sweet:** Vous avez également mentionné dans votre réponse que vous aviez communiqué avec le Conseil du Trésor, qui selon vous a l'intention de regrouper ces données dans un rapport puisqu'il y a accès. Est-ce exact?

• (1200)

**M. John Sims:** Je voulais dire que je crois qu'il faudrait discuter de cette question avec le Conseil du Trésor pour faire le point.

**M. David Sweet:** À divers endroits dans le rapport, la vérificatrice générale fait référence aux ressources humaines, par exemple à la page 10 et à la page 19, aux paragraphes 5.45 et 5.46.

À Hamilton, il y a une société du nom de Dofasco. Elle a conçu une publicité qui dit quelque chose du genre: nous produisons de l'acier, mais notre force, ce sont les gens. C'est un joli slogan, mais il illustre qu'à défaut d'assurer la formation constante du personnel et d'en surveiller les compétences — il a été mentionné que votre ministère compte un personnel juridique de 2 500 employés — comment pourriez-vous relever les nouveaux défis qui se présenteront à l'avenir?

Comme l'a indiqué M. Wrzesnewskyj, les litiges deviennent de plus en plus fréquents dans notre société. Avez-vous pris des mesures en conséquence? Que faites-vous pour vous assurer que tous vos employés reçoivent la formation dont ils ont besoin?

**M. John Sims:** Je crois que le rapport de la vérificatrice générale mentionne que nous avons, pendant un certain temps, une politique selon laquelle tous les membres du personnel professionnel devaient suivre cinq jours de formation. Cependant, nous ne disposons pas d'un programme informatique ou d'un moyen de ce genre pour assurer le suivi des activités requises à cette fin.

Récemment, nous avons établi des plans d'apprentissage individuels, qui sont en place au ministère depuis un certain temps et que le greffier a recommandé à tous les ministères d'adopter, ce qui encourage la tenue d'une discussion annuelle entre chaque professionnel et son gestionnaire au sujet des besoins en formation. En somme, ils concluent un marché selon lequel le gestionnaire reconnaît les besoins en perfectionnement de l'employé et ce qu'il en coûtera, puis ils conviennent de la formation à recevoir. Cette approche individualisée est établie depuis un certain temps.

Ce qui nous manque, c'est l'outil qui nous fait défaut comme l'a indiqué à juste titre la vérificatrice générale; en d'autres mots, pouvons-nous appuyer sur une touche à l'administration centrale pour s'assurer que les activités sont réalisées comme prévu? Nous travaillons là-dessus présentement. Nous sommes en train de mettre à l'essai un programme informatique qui nous permettra de faire un suivi.

Nous prenons la question de la formation très au sérieux. Nous offrons beaucoup de formation.

Je voudrais ajouter brièvement qu'en conséquence du changement apporté à la formule d'établissement des coûts pour la prestation des services juridiques, nous avons intégré un volet formation. Ainsi,

une partie du tarif horaire de chaque avocat est maintenant réservée à la formation, ce qui fait que nous disposerons d'un fonds suffisant pour assurer la formation nécessaire à tous.

**M. David Sweet:** Pouvez-vous me donner un aperçu? Comme vous le savez, nous nous préoccupons aussi du facteur temps. Vous dites que vous travaillez là-dessus, c'est-à-dire sur un mécanisme d'exécution visant à s'assurer que le personnel reçoit le minimum de formation nécessaire. Quand sera-t-il prêt?

**M. John Sims:** Je n'ai pas cette information à portée de la main. L'un de mes collègues pourra peut-être me donner une date au cours de la période de questions, puis je vous en informerai.

**M. David Sweet:** À la page 28, aux paragraphes 5.81 à 5.85 — dont on a discuté brièvement jusqu'ici —, il est question de certains arrangements qui varient d'un ministère à l'autre. Il y en a une panoplie, une centaine, même. Quelles mesures ont été prises pour limiter le nombre de ces arrangements? Avez-vous pour objectif d'uniformiser la norme pour tous les ministères, à moins, bien sûr, que les — comment dire — particularités importantes d'un ministère vous obligent à la modifier quelque peu?

**M. John Sims:** Votre question comporte deux volets, je crois. En premier lieu, vous voulez savoir pourquoi il y a un si grand nombre d'arrangements, et en deuxième lieu, pourquoi ils sont de différentes natures. Il y a de nombreux arrangements dans certains cas parce que nous devons répondre aux besoins de nos clients en ce qui a trait à la reddition de comptes. Certains de ces clients ont une façon de faire tout à fait décentralisée et ne tenaient pas à établir une entente globale applicable à l'ensemble de leur ministère; ils nous demandaient de conclure une entente avec chacune de leurs grandes composantes. Nous avons répondu à leurs exigences de cette façon. Évidemment, nous ne demanderions pas mieux que de réduire ces arrangements à un nombre plus raisonnable qu'une centaine, ou que le nombre indiqué dans le rapport, qui me semble excessif.

L'autre problème sur lequel nous nous sommes penchés, c'est que nous avons également différentes clauses, ce qui est partiellement attribuable à notre façon de procéder, c'est-à-dire que les avocats prenaient le temps de s'asseoir avec les clients et adaptaient leur approche pour répondre aux besoins particuliers de chacun. Lorsqu'on tentait de mettre ces arrangements à exécution, on obtenait un éventail très diversifié, ce qui nuisait à l'efficacité et à l'efficacité du travail. Nous essayons d'en réduire le nombre. L'un des grands projets de la nouvelle division responsable de la gestion de la pratique du droit consiste à établir des ententes uniformes qui permettraient d'éviter de négocier chaque année une multitude de clauses différentes.

• (1205)

**Le président:** Merci, messieurs Sweet et Sims.

Voilà, chers collègues, qui conclut la première série de questions. Je propose que nous suspendions la séance vers 12 h 45. Il y a quelques questions relatives aux travaux du comité dont j'aimerais que nous discussions à huis clos.

Nous allons maintenant passer à la deuxième série de questions. Les interventions dureront trois minutes. Mais auparavant, j'aimerais vous poser une question, monsieur McAuley, au sujet de la nomination des mandataires permanents, ainsi que des mandataires en matière civile, dont les services sont retenus au cas par cas.

Comme la vérificatrice générale l'a écrit dans son rapport, il n'y a aucun document justifiant la sélection de ces mandataires. J'ai travaillé 25 ans comme avocat dans le secteur privé et, à l'époque, il y avait une explication très claire pour ces choix: le favoritisme. Les gouvernements libéraux et conservateurs qui se sont succédé ne se sont fait aucun scrupule quant à la manière de choisir leurs mandataires. Ne me dites pas que ce n'est pas comme ça que les choses se faisaient, parce que quiconque regarde la télévision sait que tel était le cas. Les capacités ou la qualité des services juridiques offerts comptaient vraiment pour peu de choses. Les nominations découlaient surtout de l'affinité des candidats avec le parti au pouvoir et de leur familiarité avec le ministre responsable en place.

Lorsqu'il y avait un changement de gouvernement, les mandataires étaient automatiquement remplacés. En fait, c'est un vieil avocat de la communauté d'où je viens qui, au beau milieu d'un dossier, a le mieux décrit la situation, lorsqu'il a dit: « Lorsque la manne tombe, on ne peut guère en profiter. » Je crois que cela reflétait fort bien la situation.

La question que je veux vous poser, monsieur McAuley, est la suivante: pouvez-vous nous décrire le rôle actuel du ministre responsable de la province? Recevez-vous des listes? Est-ce que votre ministère ou vous-même communiquez avec les politiciens concernés — il ne s'agirait pas de tous les députés mais plutôt du ministre responsable — lorsqu'il faut choisir ces listes et sélectionner les mandataires? Pouvez-vous nous décrire le système?

**M. Terrance McAuley (sous-ministre adjoint par intérim, Secteur de la gestion, ministère de la Justice Canada):** Je peux peut-être commencer en expliquant le nouveau processus, puis je laisserai le sous-ministre répondre à la dernière partie de votre question.

Nous avons pour l'instant tenté de constituer un bassin d'avocats. Nous nous sommes adressés à la communauté juridique et avons demandé à ses membres de manifester leur intérêt s'ils souhaitaient nous offrir leurs services. Dans cette optique, nous créons maintenant les répertoires de candidats d'expertises variées, auxquels nous pouvons faire appel. Lorsqu'une question juridique se présente et que c'est l'un des rares cas où nous devons faire appel à un avocat de l'extérieur, nous examinons ce répertoire pour y choisir le candidat qui s'occupera de cette question. C'est ainsi que le processus se met en branle. Cela crée un terrain neutre, le but étant de faire appel au juriste le plus qualifié pour chaque question.

Je peux peut-être maintenant céder la parole au sous-ministre pour qu'il réponde à la deuxième partie de la question.

**Le président:** Un instant, monsieur McAuley. Êtes-vous en train de dire que les ministres responsables n'ont aucun autre rôle à jouer à cet égard? Est-ce là la teneur de votre témoignage devant le comité?

**M. Terrance McAuley:** La décision finale appartient au ministre, alors nous lui renvoyons l'affaire.

**Le président:** Voilà qui clarifie la question. Merci beaucoup. Ça me semble très clair maintenant.

Je crois qu'on a répondu à ma question, mais si vous souhaitez ajouter quelque chose, monsieur Sims, allez-y.

**M. John Sims:** Je voudrais seulement ajouter que ce sont des fonctionnaires du ministère de la Justice qui sont responsables de l'étape dont M. McAuley a parlé, c'est-à-dire les déclarations d'intérêt et l'établissement du répertoire initial, qui compte de 300 à 350 avocats. Tous les cabinets du pays ont été invités à manifester leur intérêt. Dans les rares cas où des mandataires doivent être engagés, leurs qualifications sont évaluées par des avocats du

ministère de la Justice, qui font ensuite une recommandation au ministre.

Nous croyons qu'il est judicieux que ce soit le ministre qui prenne la décision au bout du compte, parce qu'il y a une dimension subjective dans le choix d'un avocat. Le ministre doit avoir la conviction que les avocats qui le représenteront personnellement devant les tribunaux possèdent les qualifications requises. Mais cette liste a été obtenue à partir des manifestations d'intérêt d'avocats de l'extérieur, et les fonctionnaires du ministère de la Justice en ont approuvé le contenu. C'est à partir de cette liste que l'on fait ensuite une recommandation au ministre.

• (1210)

**Le président:** Je crois que la question a été clarifiée.

Nous allons passer à la deuxième série de questions. On m'a fait remarquer que nous pourrions avoir assez de temps pour des interventions de quatre minutes. Nous allons voir comment vont les choses mais je vais être très strict en ce qui concerne le temps et je vais interrompre les discussions.

Monsieur Hubbard, vous avez quatre minutes.

**L'hon. Charles Hubbard (Miramichi, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Sims, lorsque vous parlez de 2 500 avocats, voulez-vous dire que 2 500 avocats travaillent à temps plein pour le ministère? Est-ce bien cela?

**M. John Sims:** Oui, c'est à peu près cela. Je pourrais obtenir le nombre exact, mais c'est une bonne approximation.

**L'hon. Charles Hubbard:** Mais pour revenir aux questions qui ont été posées sur le fait que nous sommes, en quelque sorte, un important cabinet d'avocats... Il y a des coûts associés à chaque avocat de la majorité des cabinets avec lesquels vous faites affaire. En d'autres mots, si je devais appeler un cabinet d'avocats, il y aurait un tarif horaire associé à chacun de ses avocats, en fonction de la qualité des services offerts et de l'expérience que posséderait ce cabinet relativement à mon affaire.

Votre ministère a-t-il examiné la question d'un tarif horaire? Si j'appelle M. Côté, par exemple, est-ce que ça me coûtera 400 \$ l'heure pour lui parler, ou peut-être 1 000 \$ l'heure, s'il a beaucoup d'expérience? Avez-vous examiné cette possibilité relativement à l'établissement des coûts pour les ministères?

**M. John Sims:** Oui, nous avons un tarif horaire, qui est fonction de l'ancienneté des avocats affectés aux dossiers. Nous avons établi ce tarif conjointement avec le Conseil du Trésor, il est ajusté annuellement, et nous en avons récemment ajusté la formule. Mais nous avons assurément un tarif horaire.

**L'hon. Charles Hubbard:** Parmi ces 2 500 avocats, combien contribuent directement à la prestation de services juridiques au gouvernement? Des factures sont envoyées à la Chambre pratiquement chaque semaine, et ces factures proviennent de votre ministère. Y a-t-il 200 avocats assignés à la législation?

**M. John Sims:** Mon collègue regarde dans le RPP pour vérifier si nous pourrions trouver ce nombre rapidement. Si nous ne le trouvons pas, je l'obtiendrai pour vous.

**L'hon. Charles Hubbard:** L'un des coûts importants qui semblent se dégager de ce que vous avez dit aujourd'hui est le coût lié aux mesures législatives qui doivent être renvoyées devant les tribunaux. La Charte, par exemple, a coûté cher à votre ministère depuis sa création.

En tant que parlementaires, nous avons eu beaucoup de difficultés avec certains projets de loi qui nous ont été présentés. Par exemple, le projet de loi C-2 — un projet de loi fort complexe — a été, à mon sens, traité de façon assez précipitée. Quand votre équipe juridique présente un tel projet de loi au Parlement, êtes-vous convaincu que les mesures législatives qu'il contient sont bonnes, que ce sont les meilleures, que ces mesures seront jugées valables par un tribunal, ou élaborez-vous des mesures législatives qui pourraient occasionner par la suite de grands problèmes et des coûts importants pour nos ministères?

Le projet de loi C-10 suscite également des préoccupations. Il y a aussi la législation sur la pêche; nous avons fait référence il y a quelques minutes au ministère des Pêches et au fait qu'un nouveau projet de loi est présenté au Parlement. En fait, le processus est enclenché et ce projet de loi sera probablement renvoyé au comité à l'étape de la deuxième lecture.

En tant qu'avocats, lorsque des lois sont présentées — et je reviens en particulier au cas du projet de loi C-2... Vous avez certainement déployé de grands efforts pour présenter le projet de loi C-2 au Parlement aussi rapidement. C'était un projet de loi très complexe qui a finalement été adopté bien qu'il ait été retenu pendant un certain temps par le Sénat, comme l'a été le projet de loi C-10.

À titre de parlementaires, avons-nous l'assurance qu'en tant que ministre, vous n'avez pas simplement fait votre travail, mais que vous avez probablement aussi obtenu des avis juridiques de l'extérieur, afin que les lois que vous proposez conviennent aussi parfaitement que possible aux besoins de notre pays, compte tenu de son système juridique?

**M. John Sims:** C'est une question très intéressante et je vais y répondre en partie.

D'abord, chaque fois que le gouvernement du Canada dépose un projet de loi, nous devons certifier qu'il est constitutionnel. Aucun projet de loi n'est déposé par le gouvernement sans avoir au préalable été analysé par les avocats du ministère de la Justice, qui s'assurent que rien ne va à l'encontre des principes de la Constitution et de la Charte. Qu'il s'agisse ou non de la politique dont le Canada a besoin est bien entendu une autre question. La politique qui sous-tend le projet de loi provient du gouvernement, et non des avocats qui en analysent la validité du point de vue juridique et constitutionnel.

Je ne veux pas m'attarder sur le projet de loi C-2 ou C-10, mais, si l'on prend un exemple hypothétique, il arrive fréquemment que les représentants d'un ministère s'assoient avec leurs avocats et leur disent qu'ils souhaitent aller vers le nord. Les avocats répondent: « D'un point de vue constitutionnel, cela pose un problème. Nous pouvons vous amener vers le nord-est si vous modifiez légèrement vos plans de voyage. Si vous êtes disposés à prendre le train au lieu de l'avion, nous pouvons vous amener au nord-est. » De telles conversations se reproduisent sans cesse. Il s'agit d'un dialogue dynamique entre les avocats, qui donnent des conseils et font une analyse du risque juridique, et les responsables des politiques, que les avocats soutiennent dans les efforts qu'ils déploient en songeant au bien du Canada. C'est là le processus.

On vient de me fournir les données sur le nombre d'avocats. Il y a en ce moment 2 000 avocats au ministère de la Justice. Environ 500 d'entre eux sont affectés aux politiques, aux programmes et à la gestion. Nous croyons qu'environ 125 avocats font de la rédaction législative, mais je vous confirmerai ce chiffre.

• (1215)

**Le président:** Je vous remercie beaucoup, monsieur Hubbard.

Merci, monsieur Sims.

Monsieur Fitzpatrick, vous avez la parole pour quatre minutes.

**M. Brian Fitzpatrick (Prince Albert, PCC):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais que nous parlions des heures facturables et des tarifs horaires des mandataires en matière civile.

Étant à la fois Irlandais, avocat et politicien, je crois appartenir aux trois groupes dont on peut encore rire aujourd'hui. Il y a une vieille blague dans laquelle un avocat, qui vient de mourir, se présente aux portes du paradis. Saint Pierre lui demande quel âge il avait, et il répond qu'il avait 75 ans. Saint Pierre consulte alors son livre et lui dit: « Il doit y avoir une erreur: selon mon registre des heures facturables, vous devriez avoir 100 ans. »

S'il y a un point faible au gouvernement, c'est que les gens sont toujours en train de dépenser l'argent des autres. J'ai pratiqué le droit pendant 25 ans et je peux vous dire que vous devez aller chercher l'argent dans le portefeuille de vos clients si vous voulez être payés. La situation est différente quand vous envoyez la facture à quelqu'un d'autre, qui vous paiera pour votre temps et vos efforts.

Ce à quoi je veux réellement en venir, c'est aux mesures de contrôle ou au système que vous avez mis en place pour contrôler les heures facturables et les tarifs horaires des avocats. Je sais que tous les avocats factureraient leurs services 1 000 \$ l'heure s'ils le pouvaient, mais il ne faut pas rêver en couleur.

**M. John Sims:** Il y a deux tarifs horaires distincts.

**M. Brian Fitzpatrick:** Par curiosité, quels sont ces tarifs?

**M. John Sims:** Je suis désolé mais je ne peux pas vous communiquer les tarifs internes du ministère de la Justice. Il me ferait cependant plaisir de vous faire parvenir le tableau qui indique les tarifs horaires des avocats du ministère de la Justice en fonction de leurs niveaux.

Pour ce qui est des mandataires, nous négocions avec eux des tarifs au nom du gouvernement. Pendant des années, nous avons réussi à obtenir les services des meilleurs avocats plaidants du Canada, à un tarif très modique comparativement à ce qu'ils facturent habituellement à leurs clients du secteur privé. C'est très, très avantageux.

À la suite du dépôt du rapport de la vérificatrice générale, nous avons tâché, au cours de la dernière année, d'appliquer le mieux possible des techniques de mise en concurrence, afin de nous assurer de recevoir des offres compétitives de la part des avocats qui souhaitent travailler pour le ministère de la Justice. Et nous obtenons encore des tarifs très avantageux.

**M. Brian Fitzpatrick:** J'aimerais revenir sur les recommandations de la vérificatrice au sujet du système de gestion de la qualité totale actuellement en place. Dans l'ensemble, ces systèmes sont axés sur les produits ou les services fournis au client. On cherche à répondre aux attentes et même à les dépasser, si je comprends bien, et vous utilisez un système pour tenter de le faire.

Dans la pratique du droit, il me semble, on donne des conseils dans l'optique d'obtenir les résultats correspondants. C'est aussi simple que ça, et c'est réellement ce qu'on utilise pour mesurer le rendement d'une personne. Il y a des personnes qui donnent régulièrement des conseils, lesquels débouchent sur certains résultats.

Selon vous, quels seraient les principaux critères sur lesquels reposerait un système de gestion de la qualité totale des résultats découlant de services juridiques? Je suppose que la victoire se trouve en tête de liste. Vous ne voulez pas que votre principal objectif soit de perdre.

• (1220)

**Le président:** Peut-être que vous pourriez répondre brièvement, monsieur Sims.

**M. John Sims:** Je crois que la question qui me tient le plus à cœur dans le rapport de la vérificatrice générale, c'est le fait qu'elle a dit que nous avons maintenant beaucoup d'éléments pour assurer un niveau élevé de qualité, mais que nous n'avons pas de système permettant de garantir le niveau de qualité nécessaire pour chaque cas que nous traitons.

Nous avons beaucoup, beaucoup d'éléments de grande qualité maintenant. Nous avons notamment l'examen par les pairs, pour des litiges qui se retrouvent devant les tribunaux d'instance supérieure, ce qui est la meilleure façon de juger si le conseil juridique que nous donnons et la position que nous adoptons sont justes, corrects et judicieux. Nous utilisons des techniques de gestion du risque juridique, dont nous avons discuté plus tôt, pour analyser les risques et les avantages, mais nous ne possédons aucun cadre complet. C'est ce que nous essayons actuellement de mettre en place, et la Direction de la gestion de la pratique du droit nous aide à implanter un cadre général qui liera tous ces éléments.

Nous devons porter attention au point souligné par la vérificatrice générale, soit le fait que nous n'avons pas défini ce qu'est la qualité. Nous pensons la reconnaître quand nous en sommes témoins, mais nous ne l'avons pas définie. Pourtant, nous devrions le faire, parce que nous pensons que ça aidera. Voilà à quoi nous travaillons.

**Le président:** Merci, monsieur Fitzpatrick. Merci, monsieur Sims.

Monsieur Lussier, vous disposez de quatre minutes.

[Français]

**M. Marcel Lussier (Brossard—La Prairie, BQ):** Merci, monsieur le président.

Madame Fraser, au paragraphe 4 de votre présentation, vous avez énoncé les trois grands objectifs. J'aimerais parler principalement du troisième, qui consistait à déterminer si les prestations de services étaient rentables. Au paragraphe 8, vous dites que le ministère n'était pas en mesure de déterminer si les services juridiques offerts étaient rentables.

Quels paramètres vous attendiez-vous à mesurer pour déterminer la rentabilité du ministère? Les arrangements financiers avec les autres ministères étaient-ils un des paramètres qui auraient permis au ministère de la Justice de rentabiliser ces activités?

**Mme Sheila Fraser:** Je crois qu'à la base d'une évaluation de la rentabilité, on considère tout le système d'accumulation du temps. Ça permettrait de savoir à quoi les avocats consacrent leur temps. Comme le système n'était pas en oeuvre partout au ministère, les données sur la gestion des ressources humaines, qui représentent évidemment au ministère le coût le plus important, n'étaient pas toutes disponibles.

Il est important que ces gens sachent, comme le sous-ministre l'a déjà indiqué, qu'une analyse des données peut déterminer s'il y a des tendances, identifier le type de cas qui coûtent le plus cher, préciser s'il existe d'autres moyens d'offrir ces services et d'autres façons de gérer ces cas et, comme l'a mentionné M. Sims, dans le cas où une

tendance est identifiée à l'égard de certains types de dossiers, déterminer si des changements devraient être apportés à la loi. C'est ce genre d'analyse qui est nécessaire, selon nous, pour bien gérer le ministère. Vu qu'au départ, ces gens ne disposaient pas des données sur l'utilisation du temps et le coût des divers projets, la gestion était difficile, dans l'ensemble.

**M. Marcel Lussier:** D'accord.

Monsieur Sims, on mentionne dans le rapport qu'en 2005, le budget des dépenses de fonctionnement du ministère était de l'ordre de 500 millions de dollars. Dans les documents qu'on nous présente, on nous parle d'un milliard de dollars.

Pourriez-vous me brosser rapidement un tableau de la situation, à savoir comment se partage ce milliard de dollars entre les employés, donc les 2 500 avocats, et les mandataires? À l'intérieur de ce budget d'un milliard de dollars, les 100 arrangements financiers avec les autres ministères sont-ils des entrées de fonds pour votre ministère?

**M. John Sims:** Excusez-moi, mais je n'ai pas compris la dernière partie de votre question.

**M. Marcel Lussier:** Est-ce que les 100 arrangements financiers avec les autres ministères sont pour votre ministère des entrées de fonds qui ont un effet sur le milliard de dollars annoncé dans le document?

**M. John Sims:** En ce qui concerne le montant consacré aux mandataires, il est passé dernièrement de 30 millions de dollars à 25 millions de dollars par an. Ce qui signifie que sur les 600 ou 700 millions de dollars, seulement 25 ou 30 millions de dollars sont dépensés pour les mandataires du côté civil. Pour ce qui est de la répartition touchant les diverses parties du ministère, on peut consulter le Rapport sur les plans et les priorités.

• (1225)

**M. Yves Côté (sous-ministre délégué, ministère de la Justice):** On parle d'un budget d'environ un milliard de dollars. On vous a mentionné plus tôt que le Service des poursuites pénales du Canada avait quitté le ministère de la Justice. On parle ici d'environ 250 millions de dollars. De plus, parmi les sommes consenties au ministère, un montant important est affecté chaque année aux subventions et aux contributions, soit environ 330 millions de dollars. Il reste donc entre 550 et 595 millions de dollars pour les dépenses opérationnelles du ministère.

**M. Marcel Lussier:** Les arrangements financiers avec les autres ministères constituent-ils des entrées de fonds?

**M. Yves Côté:** À partir de cette année, avec le système relatif aux crédits nets, les sommes qui nous parviennent des ministères sont incluses dans nos budgets. Quand nous avons des arrangements avec eux concernant le financement de projets spéciaux ou de dossiers dont nous nous chargeons pour eux, ces sommes font partie des montants que le ministère de la Justice peut dépenser.

**Le président:** Merci beaucoup, messieurs Lussier et Côté.

[Traduction]

M. Lake a la parole pendant quatre minutes.

**M. Mike Lake (Edmonton—Mill Woods—Beaumont, PCC):** Si c'est possible, j'aimerais continuer avec des questions du même type que celles de M. Sweet au sujet des frais facturés aux ministères par rapport à ceux facturés au ministère de la Justice.

Vous avez mentionné que les ministères paient des coûts connexes, notamment pour les installations, le personnel de soutien et les ordinateurs. Il y a néanmoins quelque chose qui pique ma curiosité. Vous avez parlé de frais liés à l'accès aux avocats. Pouvez-vous préciser si certains de ces coûts sont également payés par les ministères?

**M. John Sims:** Oui, dans certains cas, ils peuvent payer pour utiliser les services des juristes. Ils paieraient une partie des 25 à 30 millions de dollars qui sont consacrés aux juristes.

**M. Mike Lake:** On dépense de 25 à 30 millions de dollars pour les services de juristes. On peut donc dire qu'en plus du budget du ministère de la Justice, de 25 à 30 millions de dollars sont dépensés pour les avocats seulement, en plus de ce qui est déjà prévu au budget du ministère de la Justice. Ou est-ce que la somme est supérieure?

**M. John Sims:** Excusez-moi, quelle était la dernière partie de votre question?

**M. Mike Lake:** Lorsqu'il est question de la somme réellement déboursée par les ministères ou par toute autre personne à l'administration fédérale pour les services des avocats, il est évident que la majorité de celle-ci se retrouve dans le budget du ministère de la Justice. Quelle part du montant payé par le gouvernement fédéral pour les services des avocats n'est pas comprise dans le budget du ministère de la Justice?

**M. John Sims:** Je ne sais pas. Je vais essayer de vous trouver cette information. Je crois que nous le savons, mais...

**M. Mike Lake:** Je crois que c'est ça le problème. Vous devriez être capable de nous donner cette information, parce que, selon moi, vous devriez savoir quand on utilise vos avocats, et je crois que c'est au cœur de ce qui nous intéresse. Si un ministère devait avoir une approche systématique pour ce genre de choses, il s'agirait sans aucun doute d'un ministère rempli d'avocats, j'ose croire. Peut-être que je fais trop de suppositions.

Vous venez témoigner devant notre comité et vous nous dites que vos dépenses ont doublé entre 1998 et 2005. Nous devrions pouvoir obtenir des chiffres précis à ce sujet. Nous nous attendons à obtenir des données précises quant à l'origine de ces dépenses et non pas à recevoir des réponses vagues du genre : eh bien, vous savez, nous sommes une institution plus procédurière. Ça ne suffit tout simplement pas. Nous nous attendons à plus d'informations.

**M. John Sims:** Laissez-moi reformuler. Nous savons exactement combien d'argent le ministère de la Justice dépense pour ses avocats. Je crois que nous savons exactement combien d'argent est dépensé pour les services des juristes, et nous le savons parce que c'est le ministre de la Justice et le ministère de la Justice qui engagent les juristes, même si c'est au nom d'un autre ministère. Nous voyons toutes les factures qui entrent. En outre, chaque année, aux termes d'une demande d'AIPRP, le ministère doit présenter le montant total consacré aux services des juristes, et nous connaissons cette information. Mais pour ce qui est de savoir où cette somme figure dans les comptes du ministère, je ne le sais pas au moment où je vous parle. Je vais vous trouver l'information.

Cependant, nous savons exactement combien d'argent est consacré aux avocats et aux juristes du ministère de la Justice. Oui, nous le savons. C'est de 25 à 35 millions de dollars, et 600 millions de dollars dans le RPP cette année.

**M. Mike Lake:** Ça fait un total de 630 millions de dollars.

**M. John Sims:** Nous faisons maintenant une distinction dans le RPP entre les dépenses liées aux services des avocats et les autres dépenses.

**M. Mike Lake:** Ma question porte spécifiquement sur les avocats. Il est évident qu'ils représentent l'essentiel de vos dépenses. Je parle de frais juridiques.

Les termes que vous employez en disent long. Vous utilisez la phrase « nous pensons savoir ». Selon moi, vous devriez savoir que vous savez. La plupart des Canadiens s'attendraient à ce que vous confirmiez que vous savez quels sont ces montants.

● (1230)

**M. John Sims:** Je connais cette information, mais je ne l'ai pas sous la main. Les renseignements relatifs aux montants que nous consacrons à nos avocats se trouvent dans le RPP.

**M. Mike Lake:** Si vous pouviez nous fournir ces renseignements, ce serait bien.

J'aimerais passer au paragraphe 5.66.

**Le président:** Est-ce qu'il s'engage à fournir ces renseignements?

**M. Mike Lake:** Il va nous fournir les chiffres relatifs à la somme déboursée pour les services des avocats, qu'elle l'ait par le ministère de la Justice ou par d'autres ministères.

**Le président:** Mike, votre temps est écoulé.

**M. Mike Lake:** Je vais terminer avec le paragraphe 5.66 parce que j'aimerais avoir une explication à ce sujet.

Nous avons appris que, depuis 1993, le ministère a pris des mesures pour recueillir des données plus complètes sur la comptabilisation du temps — je sais que nous avons parlé un peu de cette question. Le ministère nous a indiqué qu'il a adopté des mesures de comptabilisation du temps en 1996; il a donc fallu trois ans pour les instaurer. En 2003, la plupart des avocats-conseils comptabilisaient leur temps, même si ce n'était pas de façon régulière. Ça fait sept ans de plus, soit dix ans au total. Ce n'est qu'en 2006 que vous avez rendu ces mesures obligatoires. Trois ans de plus, ça fait 13 ans.

J'aimerais que vous m'expliquiez comment vous avez pu prendre autant de temps pour en arriver à ces réponses. Je me demande ce à quoi nous devons nous attendre de votre plus récent rapport en ce qui a trait aux mesures adoptées. J'espère que ça ne prendra pas trois ans juste pour commencer à mettre en œuvre des étapes préliminaires puis encore dix ans pour terminer le tout.

Si c'est possible, j'aimerais une réponse.

**Le président:** Vous pouvez répondre très brièvement.

**M. John Sims:** Tous les avocats comptabilisent leur temps depuis décembre 2006. Je ne sais pas ce qui s'est passé entre 1993, 1996 et 2003. Nous nous employons activement à mettre en œuvre les recommandations formulées dans l'excellent rapport de la vérificatrice générale. Nous avons établi des plans d'action et nous y travaillons actuellement. Nous allons le plus vite possible pour appliquer les recommandations de ce type de rapport, comme je l'ai déjà dit.

**Le président:** Merci, monsieur Sims.

Monsieur Christopherson, vous disposez de quatre minutes.

**M. David Christopherson:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Pendant un instant, je me suis demandé si M. Lake allait nous donner une explication à la Rumsfeld des aspects connus, des aspects inconnus et des aspects inconnus inconnus.



Pour conclure, comme il me reste du temps pour une question, pourriez-vous m'aider à comprendre l'absence d'une stratégie en matière de ressources humaines? Je siège au comité depuis quatre ans et d'année en année, j'ai pu constater que l'un des éléments importants de la gestion de personnel complexe, plus particulièrement d'employés professionnels spécialisés, est une stratégie en matière de ressources humaines, surtout s'il y a de la concurrence ailleurs pour eux. Nous savons qu'il y a de plus en plus de pression sur les services juridiques. Nous savons également que les services juridiques spécialisés sont nombreux au gouvernement.

Je ne m'acharnerai pas. Je vais vous poser la question, monsieur, et je vous laisserai y répondre. J'ai de la difficulté à comprendre comment vous avez pu vous en passer si longtemps. Je sais que vous y travaillez, et là n'est pas la question, mais comment en sommes-nous arrivés au point où un ministère comme le vôtre, avec tous les enjeux que je viens de mentionner, peut se passer pendant aussi longtemps d'une stratégie en matière de ressources humaines, compte tenu que les compétences individuelles de vos employés sont votre produit? Je ne sais pas comment vous avez pu fonctionner au cours des 15 ou 20 dernières années sans une telle stratégie. Pourriez-vous m'aider à comprendre cela concrètement? Comment un ministère aussi important que le vôtre peut fonctionner aussi longtemps sans une stratégie de ressources humaines?

**M. John Sims:** Nous avons une stratégie en matière de ressources humaines. La voici, sur la table devant moi. Elle couvre une période de trois ans. Nous avons des priorités et des plans d'action...

**M. David Christopherson:** Excusez-moi, mais quand a-t-elle été mise en avant?

**M. John Sims:** En juillet 2007.

**M. David Christopherson:** Faisons comme si je vous avais posé la question il y a un an. Comment en êtes-vous arrivé au point où vous avez fonctionné pendant si longtemps, jusqu'à l'an dernier, sans une stratégie?

**M. John Sims:** Je ne me rappelle pas quels instruments ou outils nous utilisons avant de nous appuyer sur ce plan de gestion des ressources humaines. Je suis tout à fait d'accord avec le fait qu'on se doit d'être stratégique dans la gestion des personnes. Les personnes sont essentielles, comme vous l'avez mentionné dans votre déclaration. Nous les avons toujours considérées comme une ressource précieuse. Le plan constitue l'élément stratégique qui nous permet de planifier la relève, par exemple. C'est un bon plan, et nous le mettons en application.

**M. David Christopherson:** Je m'étais attendu à un peu plus, mais j'accepte votre réponse, monsieur le sous-ministre.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Christopherson.

Merci, monsieur Sims.

Monsieur Hubbard, vous disposez de quatre minutes.

**L'hon. Charles Hubbard:** Merci, monsieur le président.

Nous examinons un rapport de 39 pages, et presque toutes présentent une suggestion ou une préoccupation concernant le rapport. J'ai passé la plus grande partie de ma vie à essayer d'évaluer les choses. Si je devais lire ce rapport, j'aurais de grandes préoccupations.

En tant qu'auteur du rapport intitulé *La gestion de la prestation des services juridiques au gouvernement*, lui donneriez-vous un A, un B ou un C? Pour être justes, nous devrions donner une note au rapport en fonction de ce que nous devrions recevoir. Quiconque à la

maison le lirait penserait que ce fichu ministère serait sur le point de s'effondrer, si ce n'était déjà fait. Alors, en fonction de l'évaluation qui a été effectuée, le rapport mérite-t-il un A ou obtient-il un A moins, un A plus, un B, un C ou une note d'échec?

Pour être justes, nous devrions essayer de déterminer en quoi consiste un rapport qui mérite un A, madame Fraser, ou un B.

• (1235)

**Mme Sheila Fraser:** Je déteste vraiment donner des A ou des B. Ce n'est certainement pas un mauvais rapport selon nous. Bien des secteurs nécessitent des améliorations. Bon nombre des problèmes que nous soulevons concernent surtout la gestion. Comme nous le soulignons dans l'une des dernières conclusions, nous croyons que le ministère a besoin d'une meilleure gestion professionnelle.

Sauf le respect que je dois aux avocats ici présents, je ne crois pas que les avocats sont toujours nécessairement reconnus pour être les meilleurs gestionnaires, même si certains le sont. Le sous-ministre actuellement en poste a bien fait savoir qu'il a à cœur la bonne gestion tout au long de la vérification et depuis la fin de celle-ci, et qu'il a pris certaines mesures. Voilà en quoi consistent réellement nos vérifications, c'est-à-dire l'amélioration de la gestion dans les ministères.

**L'hon. Charles Hubbard:** Donc il reçoit peut-être un C moins. C'est tout juste la note de passage.

**Mme Sheila Fraser:** Je crois qu'il mérite plus qu'un C moins.

**Des voix:** Oh, oh!

**L'hon. Charles Hubbard:** Mérite-t-il un C plus?

J'ai un peu de difficulté à le croire. Le sous-ministre a dit: « En tant que sous-ministre, je crois que le ministère s'en tire bien dans l'ensemble. » Lorsque votre rapport a été publié, il a dit: « Ma croyance découle en partie des résultats et de la rétroaction du Secrétariat du Conseil du Trésor dans son évaluation annuelle. »

Maintenant, si le Secrétariat du Conseil du Trésor a effectué une évaluation annuelle de votre ministère au même moment où le rapport a été publié, avez-vous obtenu un A du Conseil du Trésor? Nous avons lu les articles dans les journaux concernant des personnes proches des échelons supérieurs qui obtiennent des primes pour leur bon travail. Vos employés ont-ils obtenu une prime qui tient compte du fait qu'ils faisaient de l'excellent travail? J'ai eu de la difficulté à donner plus qu'un B à partir de ce que la vérificatrice générale a dit.

**M. John Sims:** Je perds de vue les années, mais selon l'évaluation de l'an dernier portant sur le Cadre de responsabilisation de gestion, nous avons satisfait aux normes du gouvernement, ou nous les avons dépassées, pour ce qui est de 16 des 20 tests fondamentaux. En comparaison avec la moyenne obtenue par tous les autres ministères, nous avons obtenu des résultats équivalents ou supérieurs aux leurs 19 fois sur 20.

**L'hon. Charles Hubbard:** Nous vous donnerons donc un A moins.

Merci, monsieur Sims.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Hubbard.

Merci, monsieur Sims.

Le dernier intervenant est M. Fitzpatrick, et je crois comprendre qu'il passera la parole à M. Sweet pour un bref éclaircissement.

Monsieur Fitzpatrick.

**M. Brian Fitzpatrick:** J'aimerais revenir sur ce dont M. Williams parlait, c'est-à-dire les deux différents avis juridiques à propos de l'affectation des crédits destinés au registre des armes à feu. Je vais être très franc. Nous avons siégé au comité. Nous avons vu les avis. Je suis avocat, j'ai vu les avis et je crois qu'il est légitime de se demander s'ils n'étaient pas vraiment semblables.

L'impression que ça me donne est celle d'un groupe de personnes qui se disent en tremblant: « Bonté divine, nous sommes dans un sérieux pétrin. Non seulement avons-nous peut-être enfreint les lignes directrices du Conseil du Trésor, ce qui nous vaudra une tape sur les doigts, mais peut-être avons-nous véritablement enfreint les lois sur l'administration publique. Pire encore, nous avons peut-être enfreint la Constitution du Canada. » En quelques heures, elles ont trouvé un avocat quelque part qui a formulé l'avis juridique à l'appui de la décision qu'elles avaient prise et qui est entré dans des détails techniques très inhabituels, des responsabilités éventuelles, et j'en passe. Le rapport était très exhaustif.

J'imagine que c'est ce qui me pose problème, c'est-à-dire ce que j'ai vu se produire à ce sujet. C'est comme si les gestionnaires ministériels pouvaient téléphoner au ministère de la Justice Canada pour trouver un avocat qui brouillerait les pistes lorsqu'ils sont dans le pétrin.

Le dernier commentaire que j'ai à ce sujet, monsieur, et ensuite je laisserai la parole à M. Sweet, c'est que quelques avocats, dont un avocat canadien, ont été impliqués dans un procès important à Chicago l'an dernier, et ont découvert où cela pouvait les mener d'emprunter ce chemin.

J'imagine que bon nombre d'entre nous étaient préoccupés par cette question. Je tiens simplement à ce que vous compreniez cela. J'ai des doutes concernant toute l'affaire, pour être franc. En passant, à la fin de tout le processus, le rapport de la vérificatrice générale est revenu et a confirmé de nouveau l'avis donné par le premier avocat.

Il est évident que nous ne sommes pas d'accord sur ce point. C'est la raison pour laquelle je fais un commentaire plutôt que de poser une question. Si vous voulez commenter, allez-y.

• (1240)

**M. John Sims:** Je crois qu'il est important que je commente.

Comme je l'ai souligné dans la réponse aux questions concernant la présentation du projet de loi et le fait de savoir si le projet de loi qui est déposé à la Chambre des communes est constitutionnel ou non, nous prenons très au sérieux nos responsabilités en vertu de la Loi sur le ministère de la Justice. Nous croyons fermement à la règle de droit. Nous considérons comme notre devoir de donner au gouvernement du Canada des avis honnêtes et courageux sur toutes les questions juridiques, et nous le faisons.

Je crois que l'exemple que nous citons tous est un exemple isolé d'une situation où ces deux avis ont soudainement été soulevés. Je connais les avocats en question, et je crois que chacun d'eux a agi en toute bonne foi. Nous ne sommes pas là pour donner des avis amicaux. Nous donnons les meilleurs avis que nous pouvons donner de manière aussi honnête et courageuse que possible.

Je m'excuse si nous ne sommes pas d'accord, mais je suis très profondément persuadé de ce que je viens de dire.

**Le président:** Merci, monsieur Sims.

Monsieur Sweet, vous avez une question.

**M. David Sweet:** Monsieur le président, je crois que l'un des aspects que M. Hubbard a essayé de faire valoir dans sa dernière série de questions était que ce rapport présente une longue

énumération d'éléments qui traduisent une gestion pour le moins inefficace.

À la toute fin du rapport, la vérificatrice générale — si je déforme les faits, n'hésitez pas à intervenir — conclut par trois recommandations précises. L'une d'elles concerne l'information et le volume de travail. Une autre se rapporte aux arrangements financiers, que j'ai déjà mise en doute. La dernière est très précise: « S'assurer qu'un haut fonctionnaire investi des pouvoirs nécessaires dirige l'amélioration des pratiques de gestion au Ministère et surveille la mise en œuvre de ces changements. »

La réponse du ministère n'est pas aussi précise que je l'aurais souhaité. Nous sommes un comité de responsabilisation, et non de gestion, et je comprends cela. Mais si le ministère n'a pas l'intention d'engager quelqu'un, ou de nommer quelqu'un au poste comme l'a suggéré la vérificatrice générale, j'aimerais qu'on me rassure, comment dire, autrement qu'avec une simple phrase expliquant que nous nous employons à renforcer nos pratiques de gestion.

Est-ce que je décris bien cette recommandation, madame Fraser?

De plus, pourrais-je obtenir une réponse directe de M. Sims pour savoir si le ministère a l'intention de nommer un tel cadre supérieur, c'est-à-dire un gestionnaire professionnel et non pas nécessairement un avocat?

À titre d'information, c'est à la page 31.

**M. John Sims:** Nous prenons la nécessité de rendre la gestion plus professionnelle très au sérieux. Comme j'ai essayé de le souligner, nous avons pris plusieurs mesures importantes pour créer un secteur de gestion très fort qui mette en place une structure qui, selon nous, nous permettra de gérer efficacement.

M. McAuley n'est pas seulement avocat. Au cours des dernières années, il a acquis une vaste expérience de la gestion de projets très importants pour nous.

Certains avocats du ministère de la Justice sont également de très bons gestionnaires; ce n'est pas parce qu'on est avocat qu'on ne peut pas gérer. Je comprends absolument que ce ne sont pas tous les avocats qui savent gérer, mais il est tout à fait faux de dire que les avocats du ministère de la Justice ne sont pas capables de le faire. Certains de nos meilleurs et plus brillants avocats sont recherchés par d'autres ministères qui veulent les recruter pour gérer les dossiers importants, et ils les gèrent de manière très efficace.

M. McAuley est un excellent gestionnaire et je suis tout à fait convaincu qu'il fait un travail admirable. Nous avons la structure, nous avons une bonne personne en place, et nous prenons les recommandations de Mme Fraser très au sérieux.

**Le président:** Merci.

**M. David Sweet:** Monsieur le président, je ne voulais pas dénigrer la profession juridique ou sous-entendre que les avocats étaient incapables de gérer. M. Sims est-il cependant en train de dire que M. McAuley remplit actuellement le rôle dont il a été question dans la recommandation de la vérificatrice générale?

• (1245)

**M. John Sims:** Oui.

**Le président:** Merci, monsieur Sweet.

Merci, monsieur Sims.

Ceci met fin aux questions. Au nom du comité, j'aimerais remercier tous les témoins de leur présence aujourd'hui.

J'aimerais demander à la vérificatrice générale si elle a un dernier commentaire à formuler.

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, j'aimerais simplement remercier le comité de l'intérêt qu'il porte au rapport. J'ai remarqué pendant la séance que plusieurs membres avaient des questions concernant des échéances et des mesures précises. Je vous proposerais peut-être de demander au ministère son plan d'action détaillé, qui vous donnerait cette information.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fraser.

Pour faire suite à ces commentaires, je vais vous donner la parole, monsieur Sims. Peut-être pourriez-vous répondre à la question et fournir le plan d'action dont il a été question. Pourriez-vous nous dire si vous êtes disposé à le présenter au comité à ce moment-ci?

**M. John Sims:** Oui, je le suis. Je serais heureux de le faire. À la lumière des questions, c'est une réponse très appropriée. Je serais heureux de le faire.

Les membres ont aussi posé d'autres questions auxquelles nous n'avions pas de réponses détaillées. Nous vous les donnerons rapidement.

**Le président:** Cela pourrait-il se faire dans les deux semaines qui suivent, monsieur?

**M. John Sims:** Oui.

Merci.

**Le président:** J'aimerais une fois de plus vous remercier de votre présence aujourd'hui.

Le comité a quelques points dont il va discuter à huis clos, donc je vais interrompre la réunion maintenant et nous reprendrons dans environ une minute.

*[Les délibérations se poursuivent à huis clos]*

---





**Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes**

**Published under the authority of the Speaker of the House of Commons**

**Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :  
Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:  
<http://www.parl.gc.ca>**

---

**Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.**

**The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.**