



Audit sur la prévision des litiges

3 juin 2025

Direction d'audit interne
Secteur d'audit interne et d'évaluation

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
1 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ	1
2 REMERCIEMENTS.....	1
3 CONTEXTE	1
4 OBJECTIF DE L'AUDIT	4
5 PORTÉE DE L'AUDIT.....	5
6 APPROCHE DE L'AUDIT.....	5
7 CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS, RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	5
7.1 Gouvernance et surveillance à l'appui du processus de prévision des litiges.....	5
7.2 Gestion des données et des systèmes d'information	10
8 OPINION D'AUDIT	13
ANNEXE A : CRITÈRES D'AUDIT	14
ANNEXE B : LISTE D'ACRONYMES.....	15

SOMMAIRE

Objet de l'audit

L'audit a porté sur la pertinence de la structure de gouvernance, de la gestion des données et des systèmes d'information liés aux prévisions des litiges pour la prestation de services juridiques.

Principales constatations

Le ministère de la Justice du Canada (Justice Canada ou le Ministère) a mis en place des structures de gouvernance et de surveillance pour fournir une orientation stratégique et appuyer le processus global de prévision des litiges. Le Ministère a également pour pratique de surveiller en permanence les estimations prévues pour les litiges et de les ajuster pour tenir compte des écarts ou des variations. Les sources d'information financière et non financière à l'appui des prévisions de litiges sont également disponibles et accessibles aux parties prenantes impliquées dans le processus de prévision afin que l'information puisse être partagée en temps opportun.

Il existe des documents qui appuient le processus de prévision des litiges ; cependant, certains documents sont obsolètes et nécessitent des éclaircissements supplémentaires. Au moment de cet audit, le Ministère était en train de mettre à jour ses procédures opérationnelles normalisées et ses schémas de processus. Dans le cadre de ces mises à jour, le ministère de la Justice devrait envisager de clarifier les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes afin d'assurer l'uniformité et la transparence dans l'ensemble du Ministère et d'appuyer davantage l'application et la vérification uniformes du processus de prévision.

Enfin, bien que le ministère de la Justice du Canada dispose de divers systèmes d'information pour appuyer le processus de prévision des litiges, une meilleure intégration entre ces systèmes pourrait améliorer l'accès rapide à l'information pour tous les intervenants. Il est également possible de réduire les efforts manuels grâce à l'automatisation, le cas échéant.

Opinion et conclusion de l'audit

Le Ministère a mis en place des structures et des mécanismes pour appuyer ses prévisions en matière de litiges pour la prestation de services juridiques. Les structures de gouvernance et de surveillance fournissent une orientation stratégique et sont appuyées par des pratiques qui surveillent et ajustent les prévisions à intervalles réguliers. Les systèmes de gestion des données et d'information du Ministère permettent aux parties prenantes d'accéder à l'information financière et non financière nécessaire pour appuyer les prévisions de litiges et faciliter la prise de décisions. Renforcer et soutenir davantage ce processus ; toutefois, le Ministère devrait continuer de mettre à jour ses directives, ses politiques et ses procédures existantes afin de clarifier les rôles et les responsabilités de tous les intervenants en ce qui a trait à la prévision des litiges, ainsi que de tirer parti des connaissances et des capacités du Ministère pour simplifier le processus de prévision des litiges grâce à l'automatisation.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec les constatations de l'audit, a accepté les recommandations contenues dans le présent rapport et a élaboré un plan d'action pour y répondre. Ce plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

1 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de l'audit et de l'évaluation, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Soumis par :

Tricia Goulbourne
Dirigeante principale de l'audit et de l'évaluation
Ministère de la Justice du Canada

Date

2 REMERCIEMENTS

La dirigeante principale de l'audit et de l'évaluation tient à remercier l'équipe d'audit et les personnes qui ont contribué à cette mission, en particulier les employés qui ont fourni des informations et des commentaires dans le cadre de cet audit.

3 CONTEXTE

Le ministère de la Justice (Justice Canada ou le Ministère) a le mandat d'appuyer le double rôle de ministre de la Justice et de procureur général du Canada et veille à ce que le gouvernement fédéral soit appuyé par des services juridiques de haute qualité. En appuyant le procureur général du Canada en tant que premier conseiller juridique de la Couronne, les avocats du ministère de la Justice du Canada mènent un large éventail de litiges. Ils engagent des procédures, défendent le gouvernement devant les tribunaux et fournissent des services juridiques au nom des ministères et organismes fédéraux. Au 31 mars 2024, il y avait environ 43 000 dossiers de litige en cours pour les avocats et les parajuristes du ministère de la Justice du Canada (environ 997 avocats et 283 parajuristes), en hausse par rapport à 40 000 au 31 mars 2023 (environ 922 avocats et 249 parajuristes). Au cours de l'exercice 2023-2024, les services de contentieux rendus par Justice Canada pour le compte d'autres ministères ont représenté environ 69,4 % (393,37 millions de dollars avant l'escompte des services votés et autres ajustements) de l'ensemble des services juridiques (c.-à-d. législatifs, consultatifs, généraux et contentieux) rendus (567,16 millions de dollars).

Les responsabilités en matière de conduite des litiges sont assumées principalement par le Secteur national du contentieux (SNC) du Ministère. Certains litiges relèvent d'autres secteurs du Ministère (c.-à-d. l'unité des services juridiques d'Emploi et Développement social Canada, le Groupe litiges et conseils en sécurité nationale, l'unité des services juridiques du Conseil du Trésor, les Services du droit fiscal, l'unité des services juridiques du Bureau de la concurrence, la Direction générale du droit commercial international). Au besoin, des protocoles spécifiques au portefeuille sont suivis pour gérer certains types de litiges.

Le SNC est dirigé par le sous-procureur général adjoint (SPGA), qui est responsable de la fonction et de la coordination de tous les litiges menés par le ministère de la Justice ou en son nom. Les changements

organisationnels survenus en 2016 ont mené à la création d'équipes inter-portefeuilles afin d'améliorer l'expertise et l'utilisation des ressources, en fournissant des services à plus de 40 ministères clients et au procureur général du Canada. Les six bureaux régionaux du Ministère (Atlantique, Québec, Ontario, Prairies, Colombie-Britannique et Nord), ainsi que la Section du contentieux des affaires civiles (SCAC), qui est située dans la région de la capitale nationale, sont principalement responsables de la conduite des litiges dans leur propre région géographique. Tous les employés qui relèvent des bureaux régionaux du ministère de la Justice, du SCAC et d'autres équipes (p. ex., le Groupe de la sécurité nationale (GSN), le Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges (BNPESL), etc.) sont des employés du Secteur national du contentieux. En attribuant des ressources à des équipes nationales ou régionales inter-portefeuilles, le SNC s'occupe d'un plus large éventail de questions juridiques, développe un plus grand éventail de connaissances et d'expertise et maximise les ressources.

Justice Canada est le fournisseur obligatoire de services juridiques aux ministères et organismes gouvernementaux en vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*. Il établit des ententes écrites sous la forme de protocoles d'entente pour décrire les rôles et les responsabilités ; ainsi que la gouvernance, le financement (l'annexe B du protocole d'entente) et les régimes de rendement qui guideront la relation entre les clients et le ministère de la Justice pour la demande et la prestation de services juridiques.

La prestation des services juridiques est appuyée par un modèle de financement hybride. Le partage des coûts entre le ministère de la Justice Canada et ses clients du gouvernement fédéral se veut un mécanisme de contrôle de la demande. Le modèle de financement hybride actuel comprend le recouvrement des coûts, et les clients sont facturés en équivalent temps plein (ETP) ou à l'heure, selon le type de services juridiques reçus (p. ex. services consultatifs, litiges, services législatifs). L'annexe B du protocole d'entente est essentielle au modèle de recouvrement des coûts du ministère de la Justice et exige (au minimum) une mise à jour annuelle. Les détails de l'annexe B sont élaborés dans le cadre de discussions conjointes sur la planification et les prévisions et doivent être signés par le ministère de la Justice du Canada et l'autre client du gouvernement fédéral. Les parties prenantes qui participent au processus de l'annexe B au cours de la période visée par l'audit sont les suivantes :

Parties prenante(s)	Rôles et responsabilités (non exhaustif)
Direction générale des finances et de la planification	La Direction générale des finances et de la planification du Secteur conseille la sous-ministre sur la gestion financière et le rendement, et oriente les documents ministériels comme le Plan ministériel et les soumissions au Conseil du Trésor. L'équipe s'occupe des prévisions des clients, des données sur les revenus, des processus de recouvrement des coûts, de la facturation, des plans annuels, des tarifs des services juridiques, des transactions financières et des sondages sur la satisfaction des clients. Des services de gestion financière sont fournis à tous les secteurs et à tous les subordonnés directs à l'appui des opérations, y compris les activités de planification et de production de rapports.
Dirigeant principal des finances (DPF)	Le DPF examine et approuve le Rapport sur la situation financière (RSF) et les présentations de la Division de la gestion des ressources (DGR), en veillant à ce qu'ils soient communiqués au Comité de gestion (CG), qui a depuis été remplacé par le Comité de planification et gestion des ressources (CPGR), et au Comité exécutif (CE). Ils présentent les conclusions du RSF au CPGR, en soulignant les pressions et les risques

	financiers, et demandent à la DGR d'effectuer des examens et une surveillance du rendement, en faisant rapport au CPGR et au SM conformément aux politiques budgétaires.
Ajointe au dirigeant principale des finances	L'ajointe du DPF examine et commente sur la présentation faite par la Division de la gestion des ressources (DGR) et peut aider à la négociation d'un protocole d'entente complexe. Recommandant ensuite la présentation au dirigeant principal des finances (DPF).
Sous-ministres adjoints (SMA) et sous-procureur général adjoint (SPGA)	Les SMA et le SPGA négocient et finalisent les protocoles d'entente et les annexes B avec les entités fédérales, en s'assurant que les documents sont signés au plus tard le 1 ^{er} avril de chaque année (dès que par la suite) et qu'ils respectent les clauses standards des protocoles d'entente. Ils tiennent des registres, font participer les parties prenantes pour les prévisions annuelles, délèguent les responsabilités de l'examen de la facturation, et le SPGA supervise tous les litiges menés par le Ministère ou en son nom.
Autres membres de la haute direction (p. ex. directeur général régional, DG, directeur, directeur régional, chefs des SJM)	Ils sont responsables de leur budget et des prévisions pour le(s) centre(s) de coûts qui leur sont attribués. Ils certifient leurs prévisions de revenus et examinent l'exactitude des prévisions opérationnelles, en les ajustant si nécessaire.
Directeurs de la gestion des affaires (DGA)	Les directeurs de la gestion des affaires (DGA) coordonnent le processus de PE pour leur portefeuille/secteur et appuient les bureaux de SMA/SPGA dans les négociations, y compris l'annexe B. Ils s'assurent que tous les documents du protocole d'entente sont mis à jour, téléchargés dans le répertoire central, que les données de ces documents et des rapports trimestriels des services juridiques sont à jour et qu'ils signent les certifications en tant que recommandeur.
Secteur national du contentieux (régions et unités de la RCN)	Le Secteur national du contentieux (SNC) du ministère de la Justice s'occupe de la plupart des litiges impliquant le gouvernement du Canada, avec six bureaux régionaux et la Section du contentieux des affaires civiles (SCAC) qui gèrent les cas dans leurs domaines respectifs.
Direction générale des pratiques juridiques (DGPJ) - comprend la Division des politiques	La Direction générale des pratiques juridiques, y compris la Division des politiques, élabore des politiques et des outils nationaux pour le processus du protocole d'entente, surveille leur application et donne des conseils sur les négociations du protocole d'entente. Ils mettent à jour le cadre de responsabilisation du protocole d'entente, exécutent des activités d'assurance de la qualité, gèrent le répertoire central des protocoles d'entente et rendent compte à la haute direction de l'élaboration du protocole d'entente et de l'annexe B. Le DGPJ est également responsable du protocole national de comptabilisation du temps du Ministère.
Division de la gestion des ressources (DGR)	La Division de la gestion des ressources (DGR) élabore et met en œuvre des processus globaux de prévision et de production de rapports sur les écarts, regroupe les résultats pour la prise de décisions et veille à la conformité aux politiques du Conseil du Trésor. Ils établissent la stratégie

	financière ministérielle, surveillent la situation financière du Ministère et en rendent compte au moyen de rapports sur la situation financière, y compris des analyses approfondies, au besoin, pour appuyer la prise de décisions.
Conseiller en gestion financière (CGF)	Les responsabilités des CGF comprennent l'analyse des tendances liées aux budgets, aux dépenses et aux revenus, le soutien aux gestionnaires dans la préparation des rapports sur la situation financière et la clarification des écarts élevés dans les prévisions financières de leurs clients respectifs. De plus, le rôle consiste à soulever des préoccupations concernant les risques financiers et à guider la préparation et l'analyse des prévisions financières. Les conseillers en gestion financière coordonnent et facilitent les exercices de prévision, appuient les SMA ou d'autres cadres supérieurs, et formulent des recommandations stratégiques et des solutions de financement.

Pour les services de contentieux fournis et gérés par le SNC, les montants prévus et les facturations des clients sont effectués sur une base horaire pour les avocats et les parajuristes. Les prévisions du Secteur national du contentieux pour les litiges sont les suivantes :

$$\begin{aligned} & \text{Heures prévues pour l'avocat} \times \text{Taux horaire pour l'avocat} + \\ & \text{Heures prévues pour le parajuriste} \times \text{Taux horaire pour le parajuriste} + \\ & \text{Débours (p. ex., transcription, déplacements dans des régions éloignées, témoins experts, etc.)}. \end{aligned}$$

Les heures prévues sont formées sur les tendances historiques et sur une évaluation prospective de l'inventaire actuel des dossiers de litige du Ministère.

Ces prévisions sont surveillées et ajustées par le SNC tout au long de l'exercice, dans le cadre des activités de surveillance financière du Ministère, qui comprennent, sans toutefois s'y limiter, les exercices de prévision des revenus, le cycle de facturation du recouvrement des coûts et le processus interne de rapport sur la situation financière. Ces activités de surveillance sont une responsabilité partagée, mais elles sont dirigées par des sections de la Direction générale des finances et de la planification du Ministère et se déroulent tout au long de l'exercice dans le cadre de la surveillance et de la surveillance de la situation financière du Ministère (c.-à-d. que l'exercice de l'annexe B a lieu de février à avril, que l'exercice de prévision des revenus a lieu en septembre, en novembre et en janvier, ce qui correspond au cycle de facturation du recouvrement des coûts du Ministère avec les clients).

Les prévisions en matière de litiges permettent à d'autres ministères et organismes fédéraux de prévoir les coûts associés à la prestation de services de contentieux pour l'année. En raison d'une planification approfondie et de nombreuses parties impliquées dans le processus de prévision des litiges, il est crucial de disposer de structures de gouvernance et de systèmes de gestion des données solides. Cela permet d'établir un processus efficace de prévision des litiges, qui est de nature dynamique et imprévisible. Cela permet au ministère de la Justice d'être réactif et de prendre des décisions pour réaliser son mandat.

4 OBJECTIF DE L'AUDIT

L'objectif de cet audit était de fournir une assurance quant à la pertinence de la structure de gouvernance, de la gestion des données et des systèmes d'information liés aux prévisions des litiges pour la prestation de services juridiques.

5 PORTÉE DE L'AUDIT

La période examinée comprenait les exercices financiers (EF) 2022-2023 ; 2023-2024; et 2024-2025.

La portée de l'audit comprenait toutes les structures de gouvernance, les cadres, les processus et les pratiques ministériels pertinents, ainsi que les sources de données utilisées pour élaborer les prévisions relatives aux litiges pour la prestation de services juridiques. Les domaines d'intérêt particulier comprenaient :

- les prévisions du SNC en matière de litiges en tant qu'intrants à l'annexe B du protocole d'entente;
- l'exercice de prévision des revenus (PR) du ministère de la Justice Canada ;
- Rapport sur la situation financière (RSF) du ministère de la Justice du Canada.

6 APPROCHE DE L'AUDIT

Cette mission a été menée conformément aux exigences de la *Politique sur l'audit interne* et à la *Directive sur l'audit interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ainsi qu'aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes. Ces normes exigent que l'audit soit planifié et exécuté de manière à obtenir l'assurance raisonnable que les objectifs de la mission ont été atteints.

7 CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS, RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Cette section présente les constatations et les recommandations découlant des travaux d'audit. L'audit a été effectuée en fonction des secteurs d'intérêt et des critères d'audit établis à l'étape de la planification, qui sont présentés à l'[annexe A](#) du présent rapport.

7.1 Gouvernance et surveillance à l'appui du processus de prévision des litiges

Le ministère de la Justice du Canada a mis en place des structures de gouvernance et de surveillance pour fournir une orientation stratégique, soutenir et surveiller l'ensemble du processus de prévision des litiges ; toutefois, la documentation à l'appui de ce processus devrait être mise à jour afin de clarifier les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes, et la communication avec ces parties pourrait être améliorée.

Le Ministère dispose de mécanismes de gouvernance et de surveillance qui appuient le processus global de prévision des litiges.

La plupart des services de contentieux sont gérés par le Secteur national du contentieux (SNC) du Ministère, qui établit des prévisions de contentieux afin d'estimer le coût financier total des services de contentieux fournis aux clients (c.-à-d. d'autres ministères). Le modèle de financement du Ministère consiste en des affectations de services votés et des recouvrements auprès des ministères et organismes. Pour limiter les écarts et les variations entre les revenus prévus et les coûts réels des services juridiques rendus, il est important de s'assurer que les fonds recouverts auprès des clients

correspondent aux services réels fournis dans le cadre des litiges. Il est donc important d'avoir des mécanismes de gouvernance et de surveillance solides pour superviser le processus de prévision, car il est imprévisible.

Le Ministère a mis en place un certain nombre de comités qui fournissent une orientation stratégique et une surveillance liées au processus global de prévision des litiges. Au niveau de la haute direction, des comités comme le Comité exécutif (CE) et le nouveau Comité de planification et gestion des ressources (CPGR) ont le vaste mandat d'assurer la surveillance du Rapport sur la situation financière du Ministère, y compris la production de rapports sur les prévisions de revenus. Dans la mesure du possible, des réunions régulières ont lieu entre les bureaux régionaux du SNC et la Direction générale de l'intégration et des stratégies des affaires du SNC, ainsi qu'entre les bureaux régionaux et les SJM afin d'examiner et de discuter des litiges et de prévoir les tendances et les écarts.

Le Ministère a également mis en place un certain nombre de directives, de lignes directrices et de procédures opérationnelles normalisées pour appuyer son processus de prévision des litiges du point de vue du cadre de gestion budgétaire ministériel (p. ex. *la Directive sur les protocoles d'entente (PE) liés à la prestation de services juridiques*, les *Lignes directrices sur les protocoles d'entente*, les *procédures opérationnelles normalisées de prévision des revenus*, etc.). Ces documents en particulier ont été jugés importants pour appuyer les prévisions de recettes du ministère de la Justice du Canada et le processus du protocole d'entente, y compris l'annexe B, ainsi que le processus de rapport sur la situation financière et pour assurer l'harmonisation avec l'orientation stratégique du gouvernement du Canada en matière de gestion financière (c.-à-d. *la Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales*).

Les rôles et les responsabilités des parties prenantes en matière de prévision des litiges doivent être clarifiés. Les principaux éléments du processus de prévision des litiges pourraient également être mieux expliqués.

Bien qu'il existe de la documentation à l'appui du processus global de prévision des litiges du Ministère, ces documents ne fournissent pas suffisamment de détails pour décrire clairement tous les éléments distincts du processus. L'équipe d'audit a examiné la Procédure opérationnelle normalisée de la gestion des revenus du Secteur national du contentieux, un document interne pour les CGF du Secteur qui décrit en détail les processus du Ministère liés au protocole d'entente (PE) relatif à la prestation de services juridiques et aux prévisions des revenus. Bien que ce document soit avantageux du point de vue des conseillers en gestion financière (CGF) responsables du SNC, car il décrit leurs rôles et responsabilités ainsi que la méthodologie utilisée pour générer les prévisions de revenus, il ne fournit pas de renseignements complets sur les rôles et les responsabilités des autres parties concernées dans le processus de prévision des litiges. De plus, le document date de 2018-2019 et doit être révisé pour tenir compte de tout changement ou modification récente du processus de prévision des litiges. Par conséquent, les liens entre les différents processus et les parties prenantes tout au long du processus de prévision sont difficiles à comprendre uniquement à partir de l'examen de la documentation.

Les documents d'orientation sur les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles sont accessibles à toutes les parties internes qui participent au processus de prévision des litiges (c.-à-d. les CGF, les DGA, etc.) par l'intermédiaire de l'Espace de travail numérique et de l'Intranet du ministère de la Justice du Canada. Toutefois, l'équipe d'audit a constaté que ces documents d'orientation ne contiennent pas de détails précis sur les rôles et les responsabilités des parties concernées qui

participent au processus de prévision des litiges (p. ex. les directeurs juridiques ou les gestionnaires qui donnent leur avis sur les dossiers de litige qui orientent les prévisions de revenus). De plus, ces documents sont de haut niveau et ne fournissent pas d'information spécifique sur les rôles et les responsabilités de certaines parties concernées, comme les clients, les SJM et les avocats. Par exemple, la *Directive sur le protocole d'entente liée à la prestation de services juridiques* du ministère de la Justice du Canada stipule que les clients sont responsables de la négociation du protocole d'entente, mais ne met pas l'accent sur la responsabilité partagée d'assurer des voies de communication ouvertes et opportunes avec les parties concernées (comme le SNC, les SJM, les clients, etc.). Par exemple, les cas où des changements importants au dossier de litige (p. ex., report, résolution de litige, règlements anticipés, etc.) ne sont pas communiqués à toutes les parties prenantes en temps opportun peuvent avoir une incidence sur l'exactitude des prévisions. De plus, l'équipe d'audit a constaté que les documents d'orientation ne mettent pas l'accent sur l'importance pour les SJM d'informer leur CGF respectif des changements apportés à l'avancement ou à l'échéancier du dossier de litige.

Il existe une procédure opérationnelle normalisée (PON) qui décrit certains rôles et responsabilités de l'équipe de CGF du SNC en ce qui a trait aux prévisions de revenus ; toutefois, elle doit être mise à jour, car elle ne contenait pas de détails complets sur les rôles et les responsabilités des autres intervenants participant au processus de prévision des litiges. Au cours des entrevues avec les parties prenantes, certaines comprenaient bien leurs rôles et ce dont elles étaient responsables, tandis que d'autres ont exprimé de la confusion quant aux tâches qu'elles devaient accomplir. De nombreux employés ont fait remarquer qu'il serait utile d'avoir plus de communication et de clarté sur leurs rôles et responsabilités en matière de prévision des litiges, y compris une formation supplémentaire et l'intégration des nouveaux employés. Certains employés ont acquis une meilleure compréhension de leurs rôles et responsabilités en examinant d'anciens dossiers de leur prédécesseur. Le manque de clarté entourant les rôles et les responsabilités des principaux intervenants dans le processus de prévision des litiges peut nuire à leur compréhension de leurs devoirs et obligations et, en fin de compte, peut avoir une incidence sur la capacité du Ministère à fournir des prévisions précises et en temps opportun et à recouvrer les coûts des services juridiques fournis.

Dans l'ensemble, l'absence de documents d'orientation clairs pourrait entraîner des incohérences et des inefficacités dans le processus, ce qui augmenterait le risque de non-conformité et d'erreurs. En fin de compte, cela pourrait faire en sorte que les clients n'aient pas les fonds alloués pour payer les services juridiques, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur la situation financière du Ministère. La mise à jour des principaux documents liés aux prévisions des litiges favoriserait davantage l'uniformité de l'application du processus global de prévision des litiges dans l'ensemble du Ministère.

Des processus documentés sont en place pour appuyer la surveillance et l'évaluation du processus de prévision et le recouvrement des coûts des services juridiques rendus.

Les exigences en matière de surveillance sont énoncées dans les documents d'orientation ministériels tels que la procédure opérationnelle normalisée de prévision des revenus du ministère de la Justice du Canada et le calendrier des prévisions. La Direction générale des finances et de la planification (DGFP) du Ministère a mis en œuvre un exercice de prévision des revenus afin de surveiller activement les prévisions de l'annexe B tout au long de l'exercice. Pour chacun des exercices visés par cet audit, trois exercices de PR ont été menés chaque année afin d'assurer la surveillance et d'éclairer l'analyse du Ministère des montants facturés réels par rapport aux montants prévus. D'après les entrevues, l'équipe d'audit a constaté que les parties qui ont plus souvent des litiges et/ou des demandes entre les

périodes de PR fournissent des renseignements ou des analyses supplémentaires pour des prévisions ponctuelles. Il s'agirait notamment de tout rajustement qui doit être pris en compte dans le cycle de facturation du Ministère en fonction des consultations avec les clients. Le cycle de facturation du Ministère comprenait des paiements anticipés de 50 %, qui ont été collectés auprès de la majorité de ses clients au premier trimestre, de 40 % au troisième trimestre et des 10 % restants au dernier trimestre.

L'exercice du Rapport sur la situation financière (RSF) du DGFP permet également à l'équipe de la haute direction du Ministère de se faire une idée de la situation financière de son secteur de responsabilité. Il aide également le Ministère à prévoir les déficits et les excédents et à cerner les tendances financières, les pressions, les possibilités et les revenus. L'information prévisionnelle sur les litiges incluse dans ces rapports est partagée par le DPF avec le Comité de gestion (qui est remplacé par une nouvelle série de comités dans le cadre du nouveau modèle de gouvernance). Il donne à la haute direction l'occasion de discuter et de prendre des décisions éclairées à cet égard sur les ressources financières du Ministère ainsi que sur l'affectation et la réaffectation du budget tout au long de l'année, car cet exercice est mené 6 fois par année.

Bien que ces processus soient pertinents dans le contexte général des prévisions, ils ne font pas de distinction entre les prévisions de litiges et les prévisions pour d'autres services juridiques, tels que les services de consultation juridique. De plus, les rôles et responsabilités précis en matière de surveillance et d'évaluation des prévisions de litiges pourraient être précisés afin de couvrir toutes les parties prenantes, y compris la Division de la gestion des ressources, le SNC (p. ex. SPGA, DGR, etc.), les DGA, les SJM, les CGF et les clients. Bien qu'ils aient tous des rôles spécifiques à jouer, certains sont documentés et d'autres ne le sont pas. Les SJM et les portefeuilles sont également impliqués à divers niveaux. Certains ont des discussions régulières avec les CGF et les DGA ou ont la capacité de jouer un rôle de remise en question, tandis que d'autres acceptent le montant prévu et se concentrent plutôt sur la surveillance des services et des coûts tout au long de l'exercice. Au moment de l'audit, les schémas de processus pour l'examen des prévisions et du budget et le processus de planification et de budgétisation étaient en cours de mise à jour.

L'analyse comparative avec certaines divisions des services juridiques responsables des services de contentieux des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que d'autres ministères a révélé que chacune des organisations sélectionnées fonctionnait différemment, car certaines assuraient le recouvrement des coûts et d'autres non, en fonction de la structure de financement de leur organisation. Pour ceux qui pratiquent le recouvrement des coûts, le ministère de la Justice a mis en place des mécanismes de surveillance similaires ou avancés pour examiner les estimations prévues tout au long de l'année afin de réagir aux changements dans le cadre du cycle de facturation du Ministère.

Les lignes directrices sur les communications avec les clients devraient être améliorées pour tenir compte des prévisions en matière de litiges.

Le Ministère a mis en place un processus pour communiquer avec les clients pendant le processus de prévision des revenus. La documentation précise qu'il incombe aux CGF de fournir des explications sur les écarts budgétaires, mais elle ne décrit pas les étapes à suivre pour savoir comment ou quand ils doivent fournir cette information aux clients. Dans ce processus, les SJM sont les parties prenantes qui entretiennent des relations avec les clients. Les entrevues avec les SJM ont révélées que la communication globale avec les clients pourrait être améliorée en optimisant les communications

bidirectionnelles, ce qui inclut le SNC. Certains SJM ont créé leurs propres tableaux de bord afin d'améliorer la communication et de faciliter les conversations avec les parties prenantes.

Définir davantage les étapes clés du processus de prévision des litiges et des communications avec les clients permettrait au Ministère de progresser dans ses efforts visant à atteindre ses résultats stratégiques, qui comprennent les relations avec les partenaires et la prestation de services juridiques de haute qualité.

Recommandation n° 1

Dans le cadre de la mise à jour des normes, des politiques et des procédures à l'appui du processus de prévision des litiges du Ministère, le SPGA du Secteur national du contentieux devrait travailler avec le dirigeant principal des finances et le sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion et d'autres parties prenantes pour :

- Clarifier les étapes clés du processus de prévision des litiges, y compris la façon dont il s'inscrit dans le modèle de recouvrement des coûts du Ministère pour la prestation de services juridiques (PE, y compris l'annexe B et la PR);
- Définir les rôles et les responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de prévision des litiges;
- Établir des principes directeurs pour la prévision des litiges en fonction des connaissances et de l'expérience des parties prenantes afin de promouvoir la communication et la collaboration entre elles. Il pourrait s'agir de principes portant sur l'échange d'information et la saisie de données, la fréquence des rapports et le suivi des cas.

Réponse et plan d'action de la direction

Acceptée.

Actions:

- Effectuer un examen approfondi de la documentation actuellement disponible (y compris les pratiques exemplaires) afin de cerner les lacunes dans le processus de prévision des litiges;
- Élaborer des lignes directrices qui clarifient les rôles et les responsabilités en fonction du processus de prévision des litiges et qui favorisent la communication et la collaboration entre toutes les parties intéressées.

Livrables:

- Mettre à jour la documentation disponible et/ou créer des documents supplémentaires pour appuyer le processus de prévision des litiges (y compris les meilleures pratiques). En voici quelques exemples :
 - ✓ Prévision des revenus – Processus;
 - ✓ Prévision des revenus - Rôles et responsabilités.
- Définir, mettre à jour et communiquer les rôles et les responsabilités des parties prenantes (y compris les schémas/flux de processus et les procédures/directives) dans le processus de prévision des litiges;
- Élaborer un mécanisme de rétroaction pour évaluer l'efficacité du processus de prévision des litiges afin d'encourager les parties prenantes à partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs pratiques exemplaires.

Bureau de première responsabilité

Secteur national du contentieux

Bureau des intérêts secondaires

Secteur de la gestion

Échéance:

T4 2025-2026, pour tous les produits livrables

7.2 Gestion des données et des systèmes d'information

Les sources d'information financière et non financière ministérielle sont disponibles et accessibles aux intervenants internes pour appuyer les prévisions de litiges, mais la rapidité de l'échange d'information entre les parties prenantes par divers propriétaires et sources d'information est parfois affectée.

La gestion des données et les systèmes d'information facilitent et soutiennent le processus global de prévision des litiges. Toutefois, la transparence et l'accessibilité de l'information pourraient être encore améliorées.

Les estimations des prévisions relatives aux litiges sont déterminées à partir d'un large éventail de sources d'information, y compris des ensembles de données sauvegardés dans les systèmes d'information du Ministère. Au moment de l'audit, ces systèmes comprenaient (sans toutefois s'y limiter) les éléments suivants :

<u>SYSTÈME</u>	<u>UTILISÉ POUR</u>
<u>LEX</u> , la solution de gestion des dossiers juridiques du Ministère appelée LEX, qui comprend des renseignements sur les dossiers juridiques ainsi que des données sur la comptabilisation du temps (c.-à-d. la saisie du temps par l'avocat ou le parajuriste qui était composée du numéro et du nom du dossier, de la date, de l'activité effectuée, de la durée et des notes, au besoin).	<ul style="list-style-type: none"> Validation des prévisions où les informations des fichiers peuvent être utilisées pour déterminer si les montants de fichiers spécifiques sont correctement pris en compte; Suivi des prévisions où les données de comptabilisation du temps sont utilisées pour confirmer la facturation des heures réelles travaillées et, par conséquent, surveillées dans les exercices de PR dans le cadre de la comparaison entre le montant prévu et les chiffres réels.
<u>Espace de travail numérique (ETN) (SharePoint)</u>	<ul style="list-style-type: none"> Répertoire de documents.
<u>Système intégré des finances et du matériel (SIFM)</u>	<ul style="list-style-type: none"> Informations financières relatives (mais sans s'y limiter) aux budgets, aux prévisions et aux facturations pour le recouvrement des coûts.
<u>Microsoft 365</u>	<ul style="list-style-type: none"> Excel est utilisé pour les rapports de l'annexe B, les exercices de PR, ainsi que les exercices de synthèse et d'autres rapports sur les revenus tels que le RSF;

	<ul style="list-style-type: none"> • PowerPoint est utilisé par le SNC pour des présentations au Bureau du SPGA, pour rendre compte de ses exercices de surveillance aux clients et pour rendre compte de l'information pertinente aux prévisions du litige pour toutes les parties prenantes, comme la présentation de l'information aux SJM, à la haute direction ou aux clients.
--	--

La plupart des sources d'information utilisées pour générer des prévisions sont disponibles et accessibles aux parties prenantes et soutiennent le processus de prévision des litiges. Dans le cadre de leurs interactions avec leurs clients ministériels, les SJM ont indiqué au cours des entrevues d'audit qu'ils avaient constaté que ces sources d'information ne leur étaient pas toujours facilement accessibles. Les intervenants ont indiqué qu'ils avaient la possibilité de demander les renseignements dont ils ont besoin au SNC par l'intermédiaire des DGA des portefeuilles respectifs ou des régions; cependant, cela signifie qu'ils ne reçoivent pas toujours l'information en temps opportun. De plus, les sources d'information sont dispersées dans plusieurs systèmes d'information, au lieu d'un seul système intégrant toutes les sources de données. Cette approche nécessite plusieurs ressources, augmente le risque d'erreurs et de duplication du travail.

Certaines parties prenantes ont développé leurs propres solutions telles que des tableaux de bord ou des outils de suivi. Cela leur permet de disposer de l'information dont ils ont besoin en temps opportun pour appuyer leur prise de décision, leurs séances d'information avec les clients, ainsi que la validation et le suivi de leurs prévisions. Par exemple, une équipe a créé son propre tableau de bord pour rendre les informations plus accessibles pour elle. Une autre équipe a créé son propre outil de suivi des litiges dans LEX afin de rendre l'information plus accessible, et a tenu des réunions régulières avec les divers intervenants, ainsi qu'une communication ouverte avec le SNC pour accroître la rapidité de l'échange d'information. Une autre équipe s'est efforcée de standardiser ses données dans LEX pour créer un tableau de bord personnalisé dans Tableau et l'aider dans ses rapports internes. Alors que le Ministère passe de Tableau à PowerBI, il est possible d'innover et d'améliorer ses pratiques actuelles de gestion des données et de l'information liées à la prévision des litiges, et de veiller à ce que ses systèmes d'information soient mieux intégrés. Cela permettrait également d'améliorer la rapidité et l'accessibilité.

L'analyse comparative avec certaines divisions des services juridiques responsables des services de contentieux des gouvernements provinciaux et territoriaux, ainsi que d'autres ministères, a révélé que les sources d'information financière et non financière du ministère de la Justice (c.-à-d. le nombre d'ETP, les heures prévues, le taux horaire, les tendances historiques des cas) étaient similaires pour les organisations qui entreprennent des prévisions à l'appui de leur recouvrement des coûts.

Bien que les outils et les sources d'information disponibles soient utiles pour valider, surveiller et rendre compte des prévisions en matière de litiges au ministère de la Justice du Canada, leur compilation a nécessité beaucoup d'efforts manuels et nécessite plusieurs ressources. Bien que l'équipe d'audit reconnaisse la nécessité d'une intervention humaine pendant le processus de prévision des litiges, il pourrait être avantageux pour le Ministère de s'éloigner des efforts manuels pour tirer parti de l'automatisation, le cas échéant, et d'une meilleure intégration des données provenant de diverses sources. Cela améliorerait également la capacité du Ministère de valider, de surveiller et de rendre

compte des prévisions relatives aux litiges, en améliorant l'accessibilité aux données et aux systèmes pour tous les intervenants.

Recommandation n° 2

Le SPGA, Secteur national du contentieux, devrait travailler avec le Dirigeant principal des finances et le sous-ministre adjoint, Secteur de la gestion, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes, comme l'équipe d'analytiques des affaires, pour simplifier le processus de prévision des litiges en :

- Déterminant les renseignements et les données disponibles nécessaires pour appuyer le processus de prévision des litiges;
- Effectuant une analyse des systèmes d'information actuels afin de trouver des moyens d'automatiser certaines parties du processus de prévision des litiges.

Réponse et plan d'action de la direction

Acceptée.

Actions:

- Effectuer un exercice d'examen, qui comprend la détermination des données disponibles nécessaires pour améliorer et appuyer les prévisions des litiges (p. ex., les données de comptabilisation du temps), ainsi que l'information disponible provenant de diverses sources d'information;
- Explorer les améliorations et les possibilités d'optimisation et d'automatisation des pratiques de gestion d'entreprise et de production de rapports.

Livrables:

- En collaboration et en consultation avec d'autres secteurs et portefeuilles, effectuer un examen du Protocole national de comptabilisation du temps et des pratiques et procédures opérationnelles en ce qui a trait à la comptabilisation du temps en temps opportun et à la conformité afin d'appuyer les prévisions relatives aux litiges :
 - ✓ Explorer les possibilités d'améliorer les rapports normalisés de comptabilisation du temps et un cadre de surveillance pour assurer la conformité.
 - ✓ Identifier les possibilités de formation ou de sensibilisation aux pratiques de chronométrage.
- Rapport sur les efforts d'exploration visant à rationaliser les données ministérielles dans le processus de prévision des litiges.

Bureau de première responsabilité

Secteur national du contentieux

Bureau des intérêts secondaires

Secteur de la gestion

Dates d'échéance :

T4 2025-2026, Premier livrable

T4 2026-2027, Deuxième livrable

8 OPINION D'AUDIT

Le Ministère a mis en place des structures et des mécanismes pour appuyer ses prévisions en matière de litiges pour la prestation de services juridiques. Les structures de gouvernance et de surveillance fournissent une orientation stratégique et sont appuyées par des pratiques qui surveillent et ajustent les prévisions à intervalles réguliers. Les systèmes de gestion des données et d'information du Ministère permettent aux parties prenantes d'accéder à l'information financière et non financière nécessaire pour appuyer les prévisions de litiges et faciliter la prise de décisions. Renforcer et soutenir davantage ce processus ; toutefois, le Ministère devrait continuer de mettre à jour ses directives, ses politiques et ses procédures existantes afin de clarifier les rôles et les responsabilités de tous les intervenants en ce qui a trait à la prévision des litiges, ainsi que de tirer parti des connaissances et des capacités du Ministère pour simplifier le processus de prévision des litiges grâce à l'automatisation.

ANNEXE A : CRITÈRES D'AUDIT

SECTEUR D'ENQUÊTE 1 : GOUVERNANCE ET SURVEILLANCE

1.1 Des structures de gouvernance et de surveillance sont en place pour fournir une orientation stratégique et un soutien au processus de prévision des litiges du Ministère d'une manière qui assure l'uniformité et la transparence dans l'ensemble du Ministère.

1.1.1 La structure de gouvernance du Ministère fournit une orientation stratégique et une surveillance à l'appui de son processus de prévision des litiges.

1.1.2 Les rôles, les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes de tous les intervenants clés qui participent au processus de prévision des litiges du Ministère sont clairs, bien définis et communiqués.

1.1.3 Le Ministère a mis en place des processus et des pratiques pour élaborer ses prévisions et surveiller les litiges, ce qui prend en compte la nature imprévisible des litiges.

1.1.4 Le Ministère applique constamment ses processus et ses pratiques de manière à prévoir les litiges, à évaluer le caractère raisonnable des prévisions, à ajuster les écarts et à faciliter les discussions avec les clients tout au long de l'exercice.

SECTEUR D'ENQUÊTE 2 : GESTION DES DONNÉES ET SYSTÈMES D'INFORMATION

2.1 Les systèmes d'information et de gestion des données du Ministère permettent aux intervenants de saisir et d'accéder à de l'information financière et non financière à l'appui de la prévision de litiges et faciliter la prise de décisions.

2.1.1 Les sources d'information financière et non financière du Ministère sont disponibles et accessibles aux principaux intervenants du Ministère en temps opportun afin d'appuyer le processus de prévision des litiges.

2.1.2 Les systèmes d'information du Ministère appuient et facilitent son processus de prévision des litiges.

2.1.3 Le Ministère utilise ses sources d'information et ses systèmes d'information pour aider les intervenants du Ministère à valider, à surveiller et à rendre compte de son processus de prévision des litiges.

ANNEXE B : LISTE D'ACRONYMES

BNPESL	Bureau national de la preuve électronique et de soutien aux litiges
CE	Comité exécutif
CG	Comité de gestion
CGF	Conseiller(ère) en gestion financière
CPGR	Comité de planification et gestion des ressources
DGA	Directeur(trice), Gestion des activités
DGFP	Direction générale des finances et de la planification
DGPJ	Direction générale des pratiques juridiques
DGR	Division de la gestion des ressources
EF	Exercices financiers
ENT	Espace de travail numérique
ETP	Équivalent à temps plein
GSN	Groupe de la sécurité nationale
Justice Canada	Le ministère de la Justice du Canada
Ministère	Le ministère de la Justice du Canada
PE	Protocole d'entente
PON	Procédure opérationnelle normalisée
PR	Prévision des revenus
RCN	Région de la capitale nationale
RSF	Rapport sur la situation financière
SCAC	Section du contentieux des affaires civiles

SJM	Services juridiques ministériels
SM	Sous-ministre
SNC	Secteur national du contentieux
SPGA	Le sous-procureur général adjoint
UGA	Unité des gestions des affaires