



Audit des mandataires

Le 9 avril 2026

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



Table des matières

Sommaire	ii
1 Énoncé de conformité	1
2 Remerciements.....	1
3 Contexte.....	1
4 Constatations, recommandations, réponse et plan d'action de la direction.....	4
4.1 Gouvernance sur la gestion des mandataires	4
4.2 Surveillance dans la pratique	6
4.3 Conformité et rationalisation des contrôles.....	10
4.4 Communication de renseignements aux fins de la prise de décision	15
5 Opinion d'audit	18
Annexe A : À propos de l'audit	19
Annexe B : Liste des acronymes	21

Sommaire

Objectif de l'audit interne

L'audit portait sur la surveillance exercée sur la gestion des mandataires dans l'ensemble des secteurs et des régions, ainsi que sur la conformité aux politiques financières pertinentes.

Principales constatations

Le ministère de la Justice Canada disposait d'un cadre de gouvernance solide pour la gestion des mandataires, appuyé par un ensemble de politiques bien établies, des processus structurés de nomination et de modification, ainsi qu'une surveillance par la haute direction. Ces mécanismes ont contribué à assurer que les nominations, la rémunération et les dépenses faisaient l'objet d'examens et qu'elles soient conformes aux exigences du Ministère et du gouvernement du Canada. Toutefois, les orientations étaient réparties dans plusieurs documents interreliés, ce qui rendait certaines exigences difficiles à interpréter et à appliquer pour certains utilisateurs.

Bien que les politiques du Centre de gestion de la pratique du contentieux (CGPC) définissent clairement les rôles et les responsabilités pour la gestion des mandataires, les pratiques de surveillance variaient considérablement d'un secteur, d'une région et d'une unité à l'autre. Les activités de surveillance, de production de rapports et de suivi des dépenses étaient menées selon différents niveaux de formalité, de fréquence et d'outils, ce qui entraînait une surveillance incohérente dans l'ensemble du Ministère.

Les contrôles internes de la conformité financière et de la séparation des tâches pour la gestion des mandataires s'effectuaient généralement comme prévu. Le contrôle des dossiers a démontré un respect assez rigoureux des exigences relatives à l'approbation, à la documentation et à la vérification des paiements. Les mécanismes ministériels de surveillance offraient également une assurance supplémentaire quant au respect des politiques financières. Cependant, certaines limites du processus ont été relevées.

Le CGPC recueillait et utilisait des données provenant des systèmes de gestion de l'information afin de produire des rapports normalisés sur les dépenses liées aux mandataires et de satisfaire aux exigences relatives à la divulgation proactive et à la surveillance interne. Ces rapports facilitaient la surveillance opérationnelle, mais ils étaient principalement descriptifs et ne visaient pas à fournir une vue d'ensemble consolidée ou stratégique des activités liées aux mandataires dans l'ensemble du Ministère. Par conséquent, l'information sur les tendances, les pressions financières et les schémas observés n'était pas systématiquement communiquée à la haute direction pour appuyer la prise de décisions.

Opinion et conclusion de l'audit

Le Ministère a maintenu une gouvernance efficace des mandataires à l'échelle du programme grâce à un ensemble de politiques exhaustives et à jour; toutefois, la surveillance des nominations individuelles des mandataires variait dans d'un secteur et

d'une région à l'autre, ce qui indique la nécessité de disposer d'outils pratiques et d'orientation pour favoriser une plus grande uniformité. Bien que des progrès aient été réalisés pour améliorer la collecte des données, la production de rapports et les documents d'orientation, l'absence d'outils de production de rapports uniformes et axés sur une perspective stratégique limitait la capacité du Ministère à avoir une vision complète et comparable des activités des mandataires. Les contrôles financiers, y compris la séparation des tâches, s'effectuaient comme prévu, bien que des possibilités d'amélioration aient été relevées. Les politiques du CGPC ont favorisé un niveau élevé de conformité, mais il existe encore des possibilités de clarifier les étapes du flux de travail pour les utilisateurs, de rationaliser les processus et d'optimiser les modèles. Dans l'ensemble, les résultats de l'audit mettent en évidence une structure de contrôle saine, au sein de laquelle des améliorations ciblées pourraient être apportées pour améliorer l'uniformité, l'efficacité et la surveillance.

Réponse de la direction

La direction souscrit aux constatations de l'audit, accepte les recommandations présentées dans le présent rapport, et a élaboré un plan d'action afin d'y donner suite. 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 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

En vertu de la *Loi sur le ministère de la Justice*, le ministre de la Justice et procureur général du Canada a le mandat de fournir des services juridiques au gouvernement du Canada, y compris à ses ministères et organismes. Dans le cadre de ce rôle, le ministère de la Justice Canada (Justice Canada ou le Ministère) appuie le gouvernement en offrant des conseils juridiques et une représentation de grande qualité, tout en promouvant un système de justice équitable, pertinent, accessible qui reflète les valeurs canadiennes.

Pour remplir ce mandat, le Ministère fait appel à ses propres juristes ainsi qu'à des professionnels du droit du secteur privé, appelés mandataires. Les services des mandataires sont retenus lorsqu'il est plus efficace ou plus pratique de recourir à des services juridiques externes, notamment pour répondre à des besoins en matière d'expertise spécialisée, de couverture régionale ou en raison de pression sur les ressources. Ils fournissent des services en matière de contentieux, de conseils et de biens immobiliers dans un large éventail de domaines juridiques, notamment les droits pénal, civil, administratif et constitutionnel.

Le recours à des mandataires est coordonné par le Programme des mandataires, créé en 1996 pour augmenter la capacité du Ministère à fournir des services juridiques efficaces et en temps opportun. Le programme est administré par le CGPC au sein du Secteur national du contentieux (SNC). Le CGPC gère le processus de nomination, élabore des politiques

et des procédures et surveille le rendement et les dépenses des mandataires, soutenant ainsi le sous-ministre et le ministre de la Justice et du Procureur général du Canada à exercer une surveillance efficace des services juridiques impartis.

Contrairement à la plupart des activités de passation de marchés au sein du gouvernement fédéral, les nominations de mandataires sont exemptées des exigences normalisées en matière d’approvisionnement en vertu du *Règlement sur les marchés de l’État* et des politiques du Conseil du Trésor (SCT). Les nominations sont plutôt autorisées directement par le ministre de la Justice. Afin de faciliter la responsabilisation, la transparence et l’intendance, le Ministère a établi le Cadre concernant la passation de services juridiques en 2005. Ce cadre repose sur la Politique sur les marchés de services juridiques et la nomination des mandataires; cette politique et les directives et lignes directrices connexes établissent des normes internes pour la nomination, la surveillance et la gestion des mandataires, et mettent l’accent sur la diligence raisonnable, l’optimisation des ressources et l’harmonisation avec les principes à l’échelle du gouvernement en matière d’approvisionnement.

La nomination des mandataires suit un cycle de vie qui commence par le repérage et la sélection de professionnels qualifiés, appuyés par l’inscription, l’évaluation des qualifications et la sélection en fonction de critères juridiques. Une fois nommés, les mandataires sont embauchés dans le cadre de contrats formels, et leur travail est assujéti à la surveillance, au suivi du rendement et aux contrôles de la gestion financière. Les données recueillies dans le cadre de ces processus appuient la gestion des programmes et la responsabilisation ministérielle.

Figure 1 : Cycle de vie de la nomination d’un mandataire

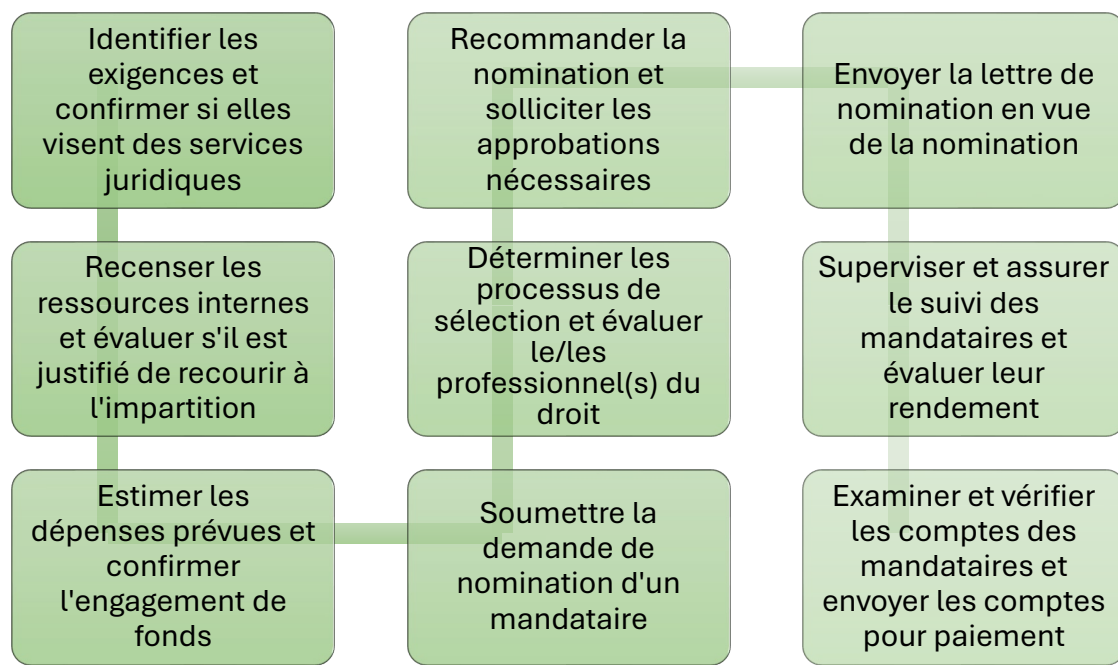


Figure 1 : Cycle de vie de la nomination d’un mandataire – version texte

Un processus étape par étape du cycle de vie de la nomination des mandataires. Les étapes sont présentées sous forme d'éléments textuels distincts, énumérés dans l'ordre procédural :

1. Identifier les exigences et confirmer si elles visent des services juridiques
2. Recenser les ressources internes et évaluer s'il est justifié de recourir à l'impartition
3. Estimer les dépenses prévues et confirmer l'engagement de fonds
4. Recommander la nomination et solliciter les approbations nécessaires
5. Déterminer les processus de sélection et évaluer le/les professionnel(s) du droit
6. Soumettre la demande de nomination d'un mandataire
7. Envoyer la lettre de nomination en vue de la nomination
8. Superviser et assurer le suivi des mandataires et évaluer leur rendement
9. Examiner et vérifier les comptes des mandataires et envoyer les comptes pour paiement

La surveillance des nominations de mandataires s'exerce au moyen de plusieurs niveaux d'approbation et de gouvernance. Les principaux rôles dans ce processus sont tenus par le sous-ministre, le sous-procureur général adjoint (SPGA), le sous-procureur général adjoint délégué (SPGAD), le SNC, les directeurs généraux régionaux (DRG), les chefs de portefeuille nationaux et les gestionnaires demandeurs. Ces intervenants sont chargés de l'établissement et du maintien d'un cadre de contrôle de gestion applicable à la sélection et à la nomination des mandataires, de la formulation de recommandations et de l'approbation des nominations, de la prestation d'orientation fonctionnelle, de l'évaluation des contrôles internes ainsi que de la détermination du type de nomination à privilégier en fonction des besoins opérationnels.

Conformément *au Guide de la publication proactive des contrats* du SCT, le Ministère publie des rapports trimestriels sur les nominations de mandataires faites par le ministre de la Justice et procureur général du Canada. Ces rapports comprennent les contrats de services juridiques dont la valeur totale des notes d'honoraires des mandataires approuvées par le Ministère dépasse 10 000 \$ au cours de l'exercice. Les dépenses annuelles reflètent le montant approuvé par le Ministère, et non les montants réellement payés, car une grande partie de ces dépenses sont assumées par d'autres ministères. Au plus tard le 30 juin suivant la fin de chaque exercice, le Ministère publie un sommaire des dépenses annuelles totales par entreprise. Ce processus assure la transparence tout en respectant le secret professionnel de l'avocat et le privilège relatif au litige. Dans l'ensemble, le Ministère a divulgué de façon proactive des contrats de services juridiques totalisant 31 414 101,14 \$ en 2022-2023, 31 069 041,29 \$ en 2023-2024 et 36 384 407,20 \$ en 2024-2025. Bien que la plupart de ces coûts aient été payés directement par les ministères clients, le Ministère était responsable d'une faible proportion des dépenses. Le Ministère a assumé le paiement d'environ un à quatre pour cent des dossiers au cours de ces exercices.

4 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 effectué 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.

4.1 Gouvernance sur la gestion des mandataires

Le Ministère disposait d'un cadre de gouvernance solide à l'égard des mandataires, toutefois, les utilisateurs éprouvaient de la difficulté à comprendre les exigences, puisqu'ils devaient parcourir un ensemble de politiques composé de nombreux documents interdépendants.

La gouvernance des mandataires était assurée au moyen d'un ensemble de politiques approuvé, d'un processus rigoureux de nomination et de modification, ainsi que de la supervision exercée par le SPGA et le SPGAD.

Les nominations de mandataires ne sont pas assujetties aux exigences normalisées en matière d'approvisionnement en vertu du *Règlement sur les marchés de l'État* et des politiques du Conseil du Trésor auxquelles les autres activités de passation de marchés sont assujetties. Il n'en demeure pas moins important de mettre en place des pratiques de gouvernance rigoureuses afin de garantir que les décisions relatives à la nomination et à la rémunération soient cohérentes et justifiées, que les risques de conflits d'intérêts soient gérés et que les dépenses liées aux services juridiques impartis appuient clairement les objectifs du Ministère et du gouvernement du Canada.

Au cours de la période visée par l'audit, la gouvernance de la gestion des mandataires au Ministère était appuyée par l'ensemble de politiques approuvées sur les mandataires, un processus de nomination et de modification rigoureux et une surveillance exercée à l'échelle de la haute direction par le SPGA et le SPGAD. Malgré l'absence de fonction stratégique ou consultative formelle pour examiner les activités des mandataires, analyser les tendances en matière de dépenses ou discuter de questions visant l'ensemble du Ministère, les instruments de politiques et les niveaux d'approbation offraient une structure définie pour la sélection, la nomination et la gestion des mandataires, ainsi que des contrôles financiers et des attentes relatives à la surveillance harmonisés avec les exigences gouvernementales en matière d'approvisionnement. Des niveaux d'approbation supplémentaires étaient requis selon les facteurs financiers ou les niveaux de risque et de sensibilité. Par exemple, les nominations et les modifications entraînant des dépenses prévues de plus de 150 000 \$, ou comportant des taux de rémunération supérieurs aux lignes directrices ministérielles, devaient être autorisées par un SPGA ou un SPGAD, ce qui établissait un protocole clair de renvoi au niveau supérieur. Les dossiers présentant un risque ou une sensibilité accrus, comme les nominations d'anciens fonctionnaires ou des dossiers d'importance nationale, exigeaient l'approbation du sous-ministre, voire du

ministre de la Justice. Cette structure contribuait à garantir que les nominations les plus importantes fassent l'objet d'un processus d'examen rigoureux au niveau supérieur approprié.

Les exigences et les directives relatives aux politiques sur les mandataires étaient présentées dans de nombreux documents interreliés. Ces éléments pourraient être rationalisés pour aider les nouveaux utilisateurs et les utilisateurs occasionnels.

Des directives claires et concises sont essentielles pour aider les gestionnaires demandeurs et les juristes instructeurs qui font appel à des mandataires à interpréter et à appliquer correctement les exigences du Ministère, sans toutefois être un expert en gestion financière, en passation de marchés ou en contrôles internes.

Pour les gestionnaires demandeurs et les juristes instructeurs qui n'ont fait appel à des mandataires que de façon occasionnelle, les processus pouvaient sembler lourds sur le plan administratif, les rôles et responsabilités peu clairs, et les documents de politique difficiles à comprendre et de nature répétitive. Les entrevues menées dans le cadre de l'audit ont également révélé que le degré de connaissances des exigences relatives à la gestion financière l'approbation variait d'un utilisateur à l'autre.

Les exigences relatives aux mandataires étaient énoncées dans un ensemble de politiques détaillé, mais fortement interrelié. Les utilisateurs devaient consulter plusieurs directives et normes pour comprendre les exigences à satisfaire. Par exemple, la *Directive sur l'impartition des services juridiques*, la *Directive sur la sélection et la nomination des mandataires*, la *Directive sur la gestion de la nomination des mandataires* et la *Directive sur la vérification des comptes des mandataires* précisaient toutes que les gestionnaires demandeurs et les juristes instructeurs devaient utiliser les formulaires prescrits et documenter leurs dossiers conformément à la *Norme sur le contenu des dossiers de nomination des mandataires*. Toutefois, ces directives fournissaient peu de contexte sur l'objectif des formulaires, le moment où ils devaient être utilisés ou la façon dont ils s'intégraient dans le processus global. Par exemple, bien que la *Directive sur l'impartition des mandataires* indiquait que l'approbation en vertu de l'article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* était requise lorsque le Ministère était responsable du paiement, elle n'expliquait pas clairement que cette approbation pouvait être saisie au moyen du Formulaire de demande de nomination d'un mandataire. Bien qu'un schéma du processus ait été élaboré en 2011, au moment de l'audit, aucun guide d'utilisation ne présentait le cycle de vie de la nomination d'un mandataire de façon simple, étape par étape. Du point de vue des personnes interrogées, la confusion entourant la politique et les documents d'orientation existants pourrait entraîner une application incohérente et des échanges supplémentaires avec le CGPC. Cette situation augmentait le risque que les utilisateurs interprètent mal les exigences, omettent des contrôles clés ou s'appuient fortement sur un soutien ponctuel. Il pourrait également être plus difficile pour le Ministère de démontrer que les nominations des mandataires étaient gérées de façon contrôlée, transparente et justifiable.

4.2 Surveillance dans la pratique

Les politiques du CGPC définissaient clairement les rôles et les responsabilités. Cependant, la surveillance variait considérablement d'un secteur, d'une région ou d'une unité à l'autre.

Les pratiques de surveillance des mandataires à l'échelle sectorielle ou régionale variaient considérablement selon le type, la fréquence et l'objectif.

Une surveillance efficace exige un suivi uniforme des dépenses, des activités et du rendement afin d'appuyer une saine gestion et une prise de décisions éclairée, d'assurer l'alignement des travaux juridiques avec les objectifs ministériels et ceux du gouvernement du Canada, et d'exercer une reddition de comptes fondée sur le contrôle et la transparence. La surveillance des mandataires englobe les processus utilisés par les juristes instructeurs, les gestionnaires demandeurs, les bureaux régionaux et les secteurs pour surveiller les dépenses liées aux mandataires, suivre les activités de nomination, examiner le rendement et faire rapport à la haute direction. Elle comprend notamment le suivi financier les prévisions, la production de rapports sur l'état d'avancement, la consignation des travaux ainsi que la communication d'information sur des questions importantes, comme les augmentations d'honoraires ou les modifications aux nominations. Les instruments de politique relatifs aux mandataires définissent les attentes en matière de surveillance, d'analyse et de production de rapports sur les activités et les dépenses liées aux mandataires, de même que les exigences relatives à la saisie de données dans le Système de gestion des dossiers juridiques (LEX) du Ministère, notamment en ce qui concerne les honoraires, les débours et les dates de nomination. Toutefois, l'application pratique de ces exigences variait considérablement dans l'ensemble du Ministère.

À l'échelle sectorielle, les pratiques de production de rapports différaient tant sur le plan de la formalité que de la fréquence. Un secteur fournissait des tableaux de bord ou des séances d'information structurés directement au bureau de son sous-ministre adjoint (BSMA), tandis que d'autres s'appuyaient sur des mécanismes plus informels, comme des mises à jour des dépenses fournies par des parajuristes aux DGR, des rencontres entre le client et l'avocat auxquelles participaient des mandataires, des mises à jour périodiques à l'intention des avocats principaux et des clients, ou des séances d'information ponctuelles destinées aux chefs des Services juridiques ministériels (SJM) ou à des autorités du niveau de sous-ministre adjoint (SMA). Le secteur qui produisait régulièrement des rapports à l'intention de son BSMA les transmettait également au CGPC.

Lorsque des mécanismes de production de rapports existaient au sein des secteurs, des régions ou des SJM, ils portaient généralement sur les aspects financiers et opérationnels de la gestion des mandataires. En voici quelques exemples :

- **Rapports financiers** : Des rapports trimestriels et mensuels présentaient le détail des dépenses, des montants facturés, des soldes des contrats et de l'utilisation du budget. Certains rapports comprenaient des seuils en pourcentage, ce qui aidait à déterminer à quel moment des modifications pouvaient être requises.
- **Suivi des rendez-vous** : Des feuilles de calcul sur lesquelles figuraient les dossiers actifs, les mandataires, les montants des contrats, les taux horaires et les modifications.
- **Notes d'information** : Des notes étaient utilisées pour transmettre les questions importantes à la haute direction, notamment des demandes d'augmentation des honoraires, de paiement rétroactif et d'approbations de dépenses.
- **Renseignements sur le rendement et les activités** : Pour certains dossiers concernant des mandataires, il existait peu d'éléments probants sur la production de rapports sur le rendement des mandataires ou sur les produits du travail, parfois en raison des contraintes liées au secret professionnel de l'avocat.

La fréquence des rapports variait, allant de rapports mensuels ou trimestriels produits de façon cohérente à l'aide des modèles établis et des mises à jour ponctuelles ou axées sur des événements, sans calendrier défini. Bien que les politiques du CGPC établissaient des attentes de haut niveau en matière de surveillance, elles n'indiquaient pas clairement à quelle fréquence les activités de surveillance devaient avoir lieu, quel contenu devait comporter les rapports, ni de quelle manière les dépenses et les activités devaient être suivies. Les échanges avec les gestionnaires demandeurs et les juristes instructeurs mettaient en évidence un intérêt pour des outils pratiques et conviviaux afin d'appuyer une surveillance uniforme, en particulier en ce qui concerne la prévision et le suivi des dépenses. Bien que les personnes interrogées aient reconnu que les ressources mises à la disposition des utilisateurs avaient augmenté au cours des dernières années, elles exprimaient un désir commun d'obtenir des directives opérationnelles plus détaillées pour soutenir la gestion quotidienne des mandataires.

Au cours de l'audit, l'équipe d'audit a trouvé plusieurs exemples d'outils, de modèles et de processus supplémentaires élaborés par les bureaux régionaux et les SJM qui pourraient servir de modèles pour d'autres bureaux. Voici quelques-uns de ces exemples :

- Des feuilles de calcul Excel pour faire le suivi des dépenses, des activités, des factures et des débours liés aux mandataires.
- Des procédures normales d'exploitation et des documents d'orientation précisant les rôles, les responsabilités et les processus étape par étape pour la nomination ou la modification des nominations.
- Des modèles de rapports trimestriels ou mensuels utilisés pour informer le BSMA.
- Des processus de mise en correspondance des coûts et des projections visant à suivre les coûts prévus, réels et projetés dans plusieurs catégories de travaux, y compris les justifications des dépassements.
- Des modèles de courriels visant à solliciter des manifestations d'intérêt auprès des cabinets de mandataires.

- Des courriels ou des formulaires de confirmation du client permettant de consigner l'entente client quant à la nomination des mandataires et au paiement de leurs services.
- Des plans de travail et des états de compte détaillés pour faire le suivi des activités des mandataires.

L'utilisation des outils, des modèles et des pratiques déjà élaborés par certains bureaux régionaux et SJM pourrait contribuer à favoriser une approche plus uniforme et plus pratique de la surveillance dans l'ensemble du Ministère. Des directives plus claires et axées sur l'utilisateur faciliteraient l'exercice d'une surveillance uniforme.

Les dépenses des projets et les produits de travail n'étaient pas toujours surveillés de manière proactive.

L'examen de 39 dossiers effectué dans le cadre de l'audit a révélé que le suivi et la prévision des dépenses n'étaient pas assurés de façon proactive dans l'ensemble des bureaux. Les demandes d'augmentation des dépenses projetées étaient souvent présentées lorsque les fonds étaient presque entièrement ou totalement épuisés. Sur les 25 modifications relatives à l'augmentation des dépenses, 17 avaient fait l'objet d'une demande lorsque 10 % ou moins des fonds étaient disponibles. Huit modifications ont été approuvées après la réception de factures dont les montants dépassaient déjà les autorisations accordées. Il ressort de ces tendances que, dans certains cas, la surveillance et les prévisions des dépenses étaient réactives plutôt que proactives.

Une observation semblable a été formulée en ce qui concerne la surveillance du rendement des mandataires et de leurs produits de travail. Bien que les gestionnaires demandeurs et les juristes instructeurs aient indiqué avoir exercé une surveillance en examinant les produits de travail et en recevant des mises à jour sur l'avancement des dossiers, la portée et le caractère formel de cette surveillance, encore une fois, variaient considérablement. En raison des contraintes liées au secret professionnel de l'avocat, l'équipe d'audit n'était pas en mesure de valider de façon indépendante des éléments probants de la supervision des produits de travail dans la plupart des dossiers échantillonnés. Lors des consultations de suivi menées dans le cadre de l'audit, la plupart des utilisateurs ont indiqué qu'ils utilisaient des dossiers LEX locaux pour consigner la correspondance et les produits de travail, mais la nature des documents reçus et les méthodes employées pour la surveillance variaient. Par exemple, certaines unités exigeaient des mises à jour structurées, comme des plans de travail officiels, des estimations d'honoraires ou des rapports détaillés sur les progrès soumis aux avocats responsables ou aux directeurs. D'autres s'appuyaient principalement sur des discussions informelles, des courriels ponctuels ou les descriptions figurant dans les factures. Dans certains cas, notamment lorsque des avis étaient fournis directement aux clients à l'extérieur du Ministère, aucun plan de travail ni aucune mise à jour sur l'état d'avancement n'étaient accessibles au Ministère.

La variabilité des pratiques de surveillance et de production de rapports peut entraîner une application inégale des contrôles, une gestion réactive des dépenses pouvant se traduire

par des dépassements de coûts, la réalisation de travaux hors de la portée prévue, ainsi qu'une visibilité réduite de la haute direction sur les pressions ou les tendances émergentes. Lorsque des modifications sont demandées tardivement au cours du cycle de financement ou après que les fonds ont été dépassés, la capacité du Ministère de gérer les budgets de façon proactive et d'éviter des lacunes en matière de financement s'en trouve réduite.

Recommandation n° 1

Le CGPC devrait améliorer la clarté de ses politiques et lignes directrices actuelles et rationaliser ses processus pour les bureaux demandeurs en développant une trousse d'outils conviviale, dans le but de réduire le fardeau administratif et de rendre les tâches et les étapes claires et faciles à comprendre, même pour les utilisateurs occasionnels. Cette trousse d'outils pourrait notamment comprendre :

- un document sur le flux de travail intégrant des formulaires qui relient les exigences législatives et politiques à chaque étape du processus;
- les exigences à jour pour tous les types de nominations de mandataires et de modifications de nominations;
- des exemples de modèles et de pratiques de gestion déjà utilisés par les bureaux qui gèrent les mandataires.

Réponse et plan d'action de la direction

Le CGPC souscrit à cette recommandation.

Bureau de première responsabilité

Sous-procureur général adjoint (SPGA), Secteur national du contentieux (SNC), Centre de gestion de la pratique du contentieux (CGPC)

Action(s) :

Le CGPC a déjà pris des mesures dans cette direction, par exemple :

- À l'automne 2025, le CGPC a mis à l'essai un formulaire de demande de mandataire modernisé et simplifié et a élaboré un formulaire de modification de nomination de mandataire. Ces deux formulaires offrent aux utilisateurs une approche simplifiée et contiennent des informations détaillées sur les exigences relatives à chaque type de processus de nomination ainsi qu'aux différents processus de modification courantes.

Le CGPC développera et mettra en œuvre une boîte à outils conviviale pour le processus relatifs aux mandataires, qui guidera clairement les bureaux demandeurs tout au long du processus de nomination et de modification, de bout en bout. La boîte à outils pourra inclure :

- Un flux de travail visuel reliant chaque étape aux exigences politiques et législatives pertinentes.

- Des formulaires intégrés et standardisés de demande et de modification de mandataires.
- Les exigences à jour pour tous les types de modifications de nomination.
- Des exemples de modèles et de pratiques de gestion utilisés par des utilisateurs expérimentés.

Le CGPC communiquera les directives mises à jour à tous les utilisateurs des mandataires au sein du Ministère et les publiera sur son site web ETN.

Livrable(s) :

- Nouvelle boîte à outils pour guider les bureaux demandeurs tout au long du processus de nomination et de modification des mandataires.

Date d'échéance

Mars 2027

4.3 Conformité et rationalisation des contrôles

Bien que les contrôles internes de la conformité financière et de la séparation des tâches s'effectuaient comme prévu, des changements aux processus pourraient renforcer les activités de vérification et rationaliser les exigences liées aux modifications.

Les contrôles internes sur la conformité financière étaient effectués comme prévu.

Des cadres de conformité efficaces reposent non seulement sur l'existence de contrôles, mais aussi sur des contrôles clairs, pertinents et pratiques pour les utilisateurs. Des contrôles harmonisés avec les réalités opérationnelles et les besoins des utilisateurs contribuent à assurer une application uniforme des exigences des politiques et à atténuer les risques liés à la gestion financière, aux exemptions en matière d'approvisionnement et aux activités des mandataires.

Dans l'ensemble, l'audit a permis de constater que les principaux contrôles de conformité financière liés à la gestion des mandataires étaient effectués comme prévu. L'examen de dossiers portant sur 39 nominations et 53 modifications a révélé un niveau élevé de conformité aux politiques financières et aux contrôles internes applicables. Toutes les demandes de nomination de mandataires nécessitant l'approbation du chef de secteur ou du chef régional du bureau demandeur comportaient les autorisations appropriées au dossier. De même, toutes les nominations et modifications respectaient les processus adéquats et ont été approuvées aux niveaux exigés par les politiques. Des lettres de nomination figuraient au dossier pour toutes les nominations initiales examinées, au besoin. Bien que les modifications ne nécessitent pas toujours une lettre de nomination modifiée, les documents à l'appui des modifications étaient systématiquement conservés.

Pour les nominations payées par les clients, la plupart des dossiers comprenaient des documents confirmant que les services avaient été rendus et recommandant le paiement au ministère client. Plus précisément, 89 % des dossiers applicables contenaient des copies des lettres transmises aux ministères clients permettant d'attester les services rendus et de recommander le paiement. Toutefois, ces lettres n'étaient pas toujours transmises dans le délai prévu de 30 jours suivant la réception de la facture correspondante.

Pour les nominations payées directement par le ministère de la Justice, toutes les personnes exerçant le pouvoir prévu à l'article 34 disposaient de la délégation financière appropriée pour approuver les dépenses liées aux mandataires. Des écarts administratifs mineurs ont été observés dans un petit nombre de cas. Par exemple, dans deux cas, le centre de coûts inscrit sur la pièce justificative de paiement ne correspondait pas à celui figurant sur la carte de spécimen de signature de la personne concernée, et, dans un cas, l'adresse du fournisseur indiquée sur la pièce justificative de paiement correspondait à celle figurant sur la facture, mais différait de l'adresse consignée dans le Système intégré des finances et du matériel (SIFM). Ces situations étaient isolées et n'indiquaient pas l'existence de faiblesses systémiques.

Des mécanismes de surveillance ministériels plus larges ont fourni une assurance supplémentaire sur la conformité.

La surveillance des paiements aux mandataires était également appuyée par des mécanismes complémentaires de surveillance et de vérification conçus pour évaluer l'efficacité des contrôles et la conformité aux politiques financières. Le Programme de surveillance continu du contrôle interne en matière de gestion financière (CIGF) évalue les principaux processus financiers selon un cycle pluriannuel d'évaluation des risques par rotation. Les processus liés aux mandataires ont été évalués comme présentant un risque modéré, notamment en fonction de facteurs comme l'incidence, le volume d'activités et la susceptibilité de pertes. Par conséquent, les processus liés aux mandataires devraient être évalués environ tous les quatre à cinq ans dans le cadre du plan de surveillance actuel.

En outre, le Plan annuel de vérification des comptes offrait des examens réguliers d'assurance de la qualité afin de veiller au respect des exigences des politiques financières et des contrôles internes. Dans le cadre de ce plan, les opérations à risque élevé faisaient l'objet d'une vérification complète des comptes avant paiement, tandis que les opérations à faible risque étaient examinées après paiement. Les opérations liées aux mandataires étaient classées comme présentant un risque élevé en raison de leur complexité, de leur valeur monétaire élevée et de leur caractère sensible; par conséquent, tous les paiements liés aux mandataires payés directement par le Ministère ont fait l'objet d'une vérification complète des comptes avant paiement. Les examens réalisés dans le cadre de ces mécanismes de surveillance ont été documentés, communiqués aux organismes consultatifs ou aux cadres supérieurs compétents et suivis de mesures correctives, au besoin.

Bien que les niveaux de conformité en général aient été élevés, la mise à l'essai des contrôles a permis de relever plusieurs secteurs où les processus existants présentaient des risques éventuels ou des possibilités d'amélioration.

Vérification des comptes selon l'article 33 pour les nominations payées par le Ministère.

En ce qui concerne les mandataires, le processus de vérification des comptes renvoie à l'examen des factures pour confirmer que les services ont été rendus conformément aux conditions relatives à la nomination. L'une de ces conditions concerne les taux horaires auxquels les mandataires sont rémunérés. Le personnel de la Division des opérations comptables (DOC) a précisé qu'il n'était pas toujours en mesure de vérifier pleinement les conditions des contrats lorsqu'il exerçait les pouvoirs prévus à l'article 33, en raison d'un accès limité aux lettres de nomination, qui contiennent souvent des renseignements confidentiels protégés par le secret professionnel de l'avocat. Par conséquent, le personnel comptable n'était pas toujours en mesure de confirmer que les taux de facturation et les conditions correspondaient aux modalités approuvées. Cette limite a été constatée dans le cadre de l'examen des dossiers. L'examen des 16 nominations payées par le Ministère a permis de relever deux cas où les paiements ne correspondaient pas aux taux approuvés énoncés dans les conditions relatives à la nomination. Dans un cas, l'incohérence a été relevée et corrigée par le CGPC et le bureau demandeur. Dans l'autre cas, un mandataire dont le nom ne figurait pas dans la lettre de nomination a facturé des services à un taux différent du taux approuvé. Il n'y a aucun élément probant indiquant que le bureau demandeur avait relevé cette incohérence au cours de la vérification des factures.

Autorité de niveau 9 requise pour les nominations intérimaires.

Dans le contexte de la gestion des mandataires, l'autorité de niveau 9 désigne un niveau de pouvoir délégué au sein du Ministère qui autorise le directeur du CGPC, le SPGAD et le SPGA à approuver les nominations des mandataires, les modifications et les mesures administratives connexes. Cette délégation est officiellement documentée au moyen d'une carte de spécimen de signature. L'examen des dossiers a permis de relever trois nominations et trois modifications qui avaient été approuvées par des personnes occupant des postes intérimaires qui ne détenaient pas, au moment des approbations, une carte de spécimen de signature valide à la demande pour les spécialistes des mandataires de niveau 9, qui est la source de l'autorité fonctionnelle pour les nominations des mandataires. Ces cas soulignent l'importance de s'assurer que les instruments de délégation soient à jour et appliqués de façon uniforme.

Vérification de la volonté du ministère client de payer les mandataires.

L'audit a examiné la façon dont les bureaux demandeurs confirmaient que les ministères clients étaient disposés et capables d'assumer les coûts liés aux mandataires pour les nominations payées par les clients. Parmi les 21 dossiers pertinents examinés, 18 ne contenaient pas de confirmation écrite directe du ministère client attestant la disponibilité des fonds. Ces dossiers comprenaient plutôt une confirmation émanant du personnel du Ministère, indiquant que le client avait accepté d'assumer les coûts, principalement au

moyen de renseignements figurant dans des formulaires de demande, des notes d'approbation, des notes d'aval ou de la correspondance connexe. Bien que la politique actuelle du CGPC n'exige pas de confirmation directe du client, le fait de s'en remettre à des confirmations indirectes peut présenter des risques, particulièrement dans le cas de nominations entraînant des coûts élevés.

Approbation des modifications au contrat.

Les nominations de mandataires ont fait l'objet de modifications assez fréquemment. Dans l'échantillon de 39 nominations, 25 dossiers comprenaient des modifications, ce qui porte le nombre de modifications examinées à 53. Toutes les modifications comprenaient des justifications opérationnelles claires et respectaient les processus d'approbation requis. Cependant, 28 modifications (53 %) portaient uniquement sur des changements aux conditions relatives à la nomination, dont 19 modifications apportées visaient seulement à mettre à jour la composition de l'équipe juridique approuvée. Six de ces modifications liées au personnel ont été apportées rétroactivement afin de permettre que les travaux juridiques soient entrepris avant l'approbation officielle. Bien que les approbations rétroactives puissent favoriser une souplesse opérationnelle, la fréquence des modifications liées au personnel laissait entrevoir une occasion de rationaliser certains processus administratifs. Par exemple, le CGPC pourrait envisager de préciser la tolérance du Ministère au risque pour la délégation de pouvoirs aux SJM ou aux chefs régionaux pour certains types de changements à la composition des équipes juridiques, ou d'encourager les gestionnaires demandeurs à négocier des taux pour des catégories juridiques plus larges lors du processus de nomination. De telles approches pourraient réduire le fardeau administratif associé aux demandes de modification répétées tout en maintenant une surveillance appropriée.

Recommandation n° 2

Afin de mieux soutenir l'application des contrôles internes existants de manière à ce qu'ils soient axés sur les besoins des utilisateurs, le CGPC devrait :

- collaborer avec la DOP pour déterminer les modifications qui pourraient être apportées aux formulaires existants afin qu'ils remplissent leur objectif de façon appropriée.
- collaborer avec la haute direction du Ministère pour déterminer la meilleure façon d'obtenir des éléments probants indiquant que les clients sont disposés à assumer les coûts liés aux mandataires, afin d'atténuer les risques financiers associés aux nominations onéreuses de mandataires.
- collaborer avec les SJM et les bureaux régionaux qui gèrent les dossiers des mandataires de grande valeur et de longue date afin de déterminer si les modifications apportées aux conditions normalisées pourraient mieux répondre à leurs besoins en matière de prévisions financières et de surveillance.

Réponse et plan d'action de la direction

Le CGPC souscrit à cette recommandation.

Bureau de première responsabilité

SPGA, SNC, CGPC

Action(s) :

Le CGPC identifiera et mettra en œuvre des ajustements aux formulaires, outils et directives afin de mieux soutenir l'application des contrôles internes et la gestion des risques financiers liés à la nomination des mandataires. Cet examen portera sur :

- La révision des formulaires et des processus relatifs à la nomination et à la modification des mandataires afin de permettre au DOC de s'acquitter efficacement des responsabilités qui lui incombent en vertu de l'article 33.
- L'étude d'un mécanisme standardisé pour obtenir et conserver des preuves documentées attestant que les ministères clients acceptent de payer les honoraires des mandataires.
- L'examen des outils, des directives et des normes relatives aux dossiers LEX afin de mieux soutenir les prévisions financières et la surveillance des dossiers de grande valeur et de longue durée.

Le CGPC communiquera les directives mises à jour à tous les utilisateurs des mandataires au sein du Ministère et les publiera sur son site web ETN.

Livable(s) :

- Mise en œuvre des ajustements nécessaires aux processus et formulaires existants relatifs aux mandataires afin de permettre au DOC de s'acquitter efficacement de ses responsabilités en vertu de l'article 33, comme requis.
- Mise en place des mécanismes standardisés pour obtenir et conserver des preuves directes et documentées attestant que les ministères clients sont informés et acceptent de payer les honoraires des mandataires, comme requis.
- Mise à jour des outils, des directives ou des conditions standard afin de répondre aux besoins en matière de prévisions financières et de surveillance, comme requis.

Date d'échéance

Octobre 2027

Recommandation n° 3

Le CGPC devrait examiner les meilleurs moyens pour contrer les obstacles à la productivité opérationnelle, notamment en rationalisant le processus de modification des conditions liées aux changements au sein de l'équipe juridique. Par exemple, il pourrait s'agir d'encourager les SJM à négocier et à inclure dans les lettres de nomination des catégories juridiques génériques assorties de taux de rémunération correspondants, afin que les changements de personnel puissent être approuvés par les chefs des SJM.

Réponse et plan d'action de la direction

Le CGPC souscrit à cette recommandation.

Bureau de première responsabilité

SPGA, SNC, CGPC

Action(s) :

Le CGPC encourage déjà la mise en place de mesures visant à réduire les obstacles à la productivité des entreprises. Par exemple :

- Il encourage les professionnels du droit du secteur privé à proposer des équipes de mandataires rationalisées et des modalités de facturation alternatives.
- Il continue d'approuver des catégories de ressources génériques pour les membres juniors de l'équipe (par exemple, les parajuristes, les étudiants, les avocats juniors), lorsque cette approche correspond à la manière dont les professionnels du droit du secteur privé structurent leur pratique.

En outre, le CGPC examinera également les seuils d'approbation des modifications afin de déterminer la meilleure façon de rationaliser les processus d'approbation et communiquera les directives mises à jour à tous les utilisateurs des mandataires, qu'il publiera sur son site web ETN afin de garantir une application cohérente au sein du Ministère.

Livable(s) :

- Directives mises à jour sur le processus de modification.

Date d'échéance

Mars 2027

4.4 Communication de renseignements aux fins de la prise de décision

Le CGPC utilisait les données saisies pour rendre compte des dépenses globales liées aux mandataires, toutefois, jusqu'à présent, il s'appuyait surtout sur des rapports ponctuels pour produire des renseignements et des données sur les tendances, les schémas et les anomalies.

Le CGPC assurait la coordination centralisée de la production de rapports normalisés sur les mandataires.

Une production de rapports efficace est essentielle pour appuyer une prise de décisions éclairée, la surveillance et la gestion des ressources. La fourniture à la haute direction de renseignements clairs, fiables et consolidés sur les activités et les dépenses liées aux mandataires peut contribuer à cerner les tendances, à surveiller les pressions financières et à éclairer les décisions stratégiques relatives au recours à des services juridiques

externes. Conformément aux directives et lignes directrices ministérielles, le CGPC s'est vu confier des responsabilités précises en matière de production de rapports, notamment l'enregistrement et le rapprochement des renseignements relatifs aux comptes des mandataires vérifiés dans le SIFM et dans LEX, la production de rapports sur les dépenses liées aux mandataires ainsi que la préparation de rapports de divulgation proactive. Afin de s'acquitter de ces responsabilités au cours de la période visée par l'audit, le CGPC a recueilli et utilisé des données financières et administratives provenant principalement du SIFM et de LEX.

Le CGPC a utilisé les données recueillies pour appuyer la production courante de rapports de divulgation proactive, assurer la conformité aux exigences de divulgation proactive du Conseil du Trésor, et offrir une visibilité sur les nominations et les dépenses liées aux mandataires. Les données recueillies ont également été utilisées à des fins de suivi interne du programme par le CGPC, notamment pour la production de rapports sur les limites des bons de commande, visant à repérer les dossiers de mandataires affichant une activité de facturation limitée ou inexistante, ainsi que la production de rapports sur la qualité des données dans LEX, permettant de cerner les renseignements manquants ou incomplets dans les dossiers. Ces rapports internes ont permis au CGPC d'assurer un suivi auprès des gestionnaires demandeurs ou des juristes instructeurs en cas d'activités inhabituelles ou de renseignements manquants.

Les rapports réguliers n'étaient pas conçus pour fournir un aperçu clair et consolidé des activités liées aux mandataires à l'échelle ministérielle ou sectorielle et ne remplissaient donc pas une fonction stratégique.

Des aperçus réguliers et faciles à comprendre des dossiers actifs de mandataires peuvent fournir à la haute direction une assurance continue et une meilleure compréhension des tendances et des schémas, tant au sein de leurs secteurs respectifs qu'à l'échelle du Ministère. Toutefois, les rapports sur les activités liées aux mandataires n'étaient pas communiqués de façon systématique aux responsables de la surveillance, de la budgétisation ou de la prise de décisions stratégiques, comme les chefs de portefeuille. Bien que les rapports produits par le CGPC contenaient des renseignements administratifs et financiers liés aux activités des mandataires, leur contenu était principalement descriptif et ne mettait pas l'accent sur des éléments stratégiques. Les rapports ne présentaient pas d'analyses de tendances, d'indicateurs de pression budgétaire, de renseignements sur le rendement ni d'observations permettant d'éclairer l'élaboration de politique ou les décisions de gestion. En décembre 2025, le CGPC a élaboré de nouveaux modèles de tableaux de bord dans Excel. Ces tableaux de bord comprenaient des listes de renseignements, notamment les taux horaires par mandataire juridique, les coûts estimatifs, le total des débours, les dates des dernières factures, ainsi que les activités récentes de nomination et de modification pour les dossiers actifs et inactifs. Les renseignements figurant dans ces tableaux de bord pourraient appuyer des analyses plus approfondies des nominations et des dépenses liées aux mandataires et constituer un élément fondamental de la production de rapports axés sur une perspective stratégique.

Les rapports ponctuels ont démontré un intérêt pour des renseignements plus stratégiques sur les mandataires.

Les travaux d'audit ont révélé plusieurs rapports d'analyse ponctuels produits par le CGPC ainsi qu'un SJM. Ils comprenaient, par exemple, les travaux effectués pour comparer les coûts des mandataires aux coûts des services juridiques internes, et pour répondre à des questions, comme l'éventail des taux approuvés des mandataires, l'évolution des coûts des mandataires par client et les portefeuilles responsables de la gestion de certains dossiers. L'une de ces analyses a étayé un dossier de décision d'embaucher des employés à temps plein supplémentaires au sein d'un SJM donné, après avoir démontré que les employés à l'interne étaient plus rentables. Ces rapports ponctuels montrent qu'il existait un intérêt à mieux comprendre l'information liée au recours aux services des mandataires par le Ministère, et que cette information pouvait être utilisée pour appuyer une prise de décisions rentable.

Recommandation n° 4

Le CGPC devrait élaborer des rapports stratégiques permettant de présenter une vue d'ensemble consolidée des activités liées aux mandataires actifs dans l'ensemble du Ministère. Ces rapports devraient regrouper et analyser l'information de manière à faciliter une compréhension globale et être communiqués de façon proactive, selon une périodicité régulière, aux chefs sectoriels et régionaux, à titre d'information.

Réponse et plan d'action de la direction

Le CGPC souscrit à cette recommandation.

Bureau de première responsabilité

SPGA, SNC, CGPC

Action(s) :

Le CGPC a déjà pris des mesures pour mettre en œuvre cette recommandation :

- Depuis 2022, le CGPC s'emploie activement à améliorer l'accès du Ministère aux données relatives aux mandataires.
- Le CGPC collabore également avec les équipes LEX et SIFM afin d'améliorer les capacités de production de rapports et d'intégrer des éléments de données supplémentaires.

Le CGPC continuera à affiner les rapports stratégiques offrant une vue consolidée et analysée des activités des mandataires actifs au sein du Ministère. Ces rapports utiliseront les données LEX et SIFM et seront distribués de manière proactive aux chefs sectoriels et régionaux selon un calendrier régulier.

Livrable(s) :

- Rapports stratégiques offrant une vue consolidée et analysée des activités des mandataires actifs au sein du Ministère.

Date d'échéance

- Projets de rapports destinés à la direction de bureau du SPGA et du SNC, pour commentaires finaux : octobre 2026
- Examens supplémentaires d'assurance qualité des données : novembre 2026
- Premier rapport au niveau des portefeuilles : janvier 2027

5 Opinion d'audit

Le Ministère a maintenu une gouvernance efficace des mandataires à l'échelle du programme grâce à un ensemble de politiques exhaustives et à jour; toutefois, la surveillance des nominations individuelles des mandataires variait d'un secteur et d'une région à l'autre, ce qui indique la nécessité de disposer d'outils pratiques et d'orientation pour favoriser une plus grande uniformité. Bien que des progrès aient été réalisés pour améliorer la collecte des données, la production de rapports et les documents d'orientation, l'absence d'outils de production de rapports uniformes et axés sur une perspective stratégique limitait la capacité du Ministère à avoir une vision complète et comparable des activités des mandataires. Les contrôles financiers, y compris la séparation des tâches, s'effectuaient comme prévu, bien que des possibilités d'amélioration aient été ciblées. Les politiques du CGPC favorisaient un niveau élevé de conformité, mais il existe encore des possibilités de clarifier les étapes du flux de travail pour les utilisateurs, de rationaliser les processus et d'optimiser les modèles. Dans l'ensemble, les résultats de l'audit mettent en évidence une structure de contrôle saine, au sein de laquelle des améliorations ciblées pourraient être apportées pour améliorer l'uniformité, l'efficacité et la surveillance.

Annexe A : À propos de l'audit

Objectif de l'audit

L'objectif de l'audit consistait à déterminer si le Ministère assurait une surveillance de la gestion des mandataires dans l'ensemble des secteurs et des régions et s'il se conformait de manière uniforme aux politiques financières pertinentes.

Portée de l'audit

La période visée par l'examen comprenait les exercices financiers 2022-2023, 2023-2024 et 2024-2025.

La portée visait tous les contrôles ministériels, les structures de gouvernance, les cadres, les politiques, les processus, et les procédures, tels qu'ils existaient au moment de l'audit, liés à la gestion des mandataires par le CGPC et appliqués par des SJM et des bureaux régionaux sélectionnés.

L'audit n'a pas évalué la qualité des conseils juridiques ou des services de représentation fournis par les mandataires ni des activités de passation de marchés à l'extérieur du Programme des mandataires.

Méthode d'audit

L'audit était axé sur les éléments suivants :

- Les mécanismes en place pour suivre, superviser, analyser et produire des rapports sur les activités liées aux mandataires, afin d'évaluer l'achèvement des travaux, les dépenses et la conformité aux conditions relatives à la nomination dans l'ensemble des secteurs et des régions, ainsi que pour appuyer la prise de décisions stratégiques à un niveau supérieur.
- La gestion, la documentation et l'accessibilité des renseignements relatifs aux mandataires nécessaires pour appuyer une surveillance efficace, une prise de décisions éclairée, la production de rapports et la conformité aux politiques de gestion de l'information.
- La mise en application des politiques financières et des contrôles internes liés à la gestion des mandataires, en particulier les mandataires payés par le Ministère.

Un échantillon de 40 dossiers de mandataires a été sélectionné aux fins d'examen à partir d'une liste de nominations et de modifications approuvées au cours de la période visée par l'audit. Tous les dossiers apparemment payés par le Ministère qui avaient été approuvés ou modifiés durant cette période ont été inclus dans l'échantillon, soit 19 dossiers payés par Justice Canada au total. L'équipe a ensuite sélectionné 21 dossiers payés par le client pour obtenir un éventail de dossiers provenant de différents SJM et régions. L'échantillon comprenait également des dossiers de mandataires étrangers et nationaux. Lors de la vérification, l'équipe d'audit a découvert que deux dossiers identifiés dans les données comme étant distincts dans la partie des dossiers payés par Justice Canada, constituaient en réalité qu'un seul dossier, et que deux autres dossiers étaient en

fait payés par le client, ce qui a porté la composition d'échantillons à 16 dossiers payés par Justice Canada et à 23 dossiers payés par le client, soit un total de 39 dossiers de mandataires. Parmi les 39 dossiers figurant dans l'échantillon, 25 comportaient des modifications relevant de la portée de l'audit. Ces 25 dossiers de mandataires comprenaient 53 modifications relevant de la portée, lesquelles ont également été examinées dans le cadre de l'audit. Quant aux éléments de conformité financière liés au paiement des factures, l'audit a mis l'accent sur les services payés par Justice Canada. L'audit a également examiné les contrôles internes et les éléments relatifs à la gestion des mandataires pour les services payés par Justice Canada et les ministères clients.

Secteurs d'intérêt et critères d'audit :

Secteur d'intérêt 1 : Gestion et surveillance

1.1 Le Ministère a mis en place des structures de gouvernance et de surveillance pour fournir une orientation stratégique et un soutien à la gestion transparente des mandataires, tant où le programme fait autorité qu'au sein des SJM et des bureaux régionaux sélectionnés.

1.1.1 Une structure de gouvernance était en place pour appuyer la prise de décisions stratégiques en matière de gestion des mandataires.

1.1.2 Le Ministère a mis en place des mécanismes de surveillance pour surveiller, analyser et rendre compte des activités liées aux mandataires, afin de faciliter une gestion efficace de la conformité et du rendement.

Secteur d'intérêt 2 : Conformité

2.1 Le Ministère a constamment respecté les politiques financières et les contrôles internes applicables dans la gestion des mandataires, grâce à des examens documentés et des mesures correctives, le cas échéant.

2.1.1 Le Ministère a toujours respecté les politiques financières et les contrôles internes applicables dans la gestion des mandataires.

2.1.2 La gestion financière des mandataires était appuyée par des examens documentés et des mesures correctives, le cas échéant.

Annexe B : Liste des acronymes

BSMA	Bureau du sous-ministre adjoint
CIGF	Contrôles internes en matière de gestion financière
CGPC	Centre de gestion de la pratique du contentieux
DOC	Division des opérations comptables
DGR	Directeur général régional
LEX	Système de gestion des dossiers juridiques de Justice Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SIFM	Système intégré des finances et du matériel
SJM	Service juridique ministériel
SMA	Sous-ministre adjoint
SNC	Secteur national du contentieux
SPGA	Sous-procureur général adjoint
SPGAD	Sous-procureur général adjoint délégué