



MINISTÈRE DE LA JUSTICE

RAPPORT D'AUDIT SUR LA CONFORMITÉ DE LA COMPTABILISATION DU TEMPS

Février 2014

DIRECTION DE LA
VÉRIFICATION INTERNE



Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales, et cela sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit ;

d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et le nom de l'organisation qui en est l'auteur ;

d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite du ministère de la Justice du Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le ministère de la Justice du Canada à l'adresse www.justice.gc.ca.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada
représentée par le ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2014

ISBN 978-0-660-21925-7

Cat. No. J22-24/2014F-PDF

TABLE DES MATIÈRES

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ ET D'ASSURANCE	i
RÉSUMÉ	ii
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectif et portée de l'audit	2
1.3 Évaluation des risques	3
1.4 Critères d'audit	3
1.5 Approche et méthodologie	4
1.6 Pratiques exemplaires relevées	4
2.0 CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION	5
2.1 Gouvernance et orientation stratégique	5
2.2 Surveillance de la conformité	7
2.3 Résultats et rendement	10
3.0 CONCLUSION	13
ANNEXE A – CRITÈRES D'AUDIT	14
ANNEXE B – APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	18
ANNEXE C – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES RISQUES	20
ANNEXE D – ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	21

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ ET D'ASSURANCE

La Direction de la vérification interne a effectué l'audit interne de la conformité de la comptabilisation du temps au ministère de la Justice du Canada. L'objectif de cet audit a consisté à évaluer le degré de conformité au *Protocole national de comptabilisation du temps* afin de déterminer si des pratiques pertinentes et efficaces ont été mises en place pour permettre une bonne prise de décisions en matière de ressources, d'établissement de priorités et des pratiques efficaces de recouvrement des coûts.

Le présent audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au gouvernement du Canada* comme en font foi les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

D'après notre jugement professionnel, des procédures d'audit suffisantes et adéquates ont été menées et des données probantes ont été recueillies pour étayer l'exactitude de la conclusion énoncée dans le présent rapport.

La conclusion s'appuie sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient au moment de l'audit en fonction des critères d'audit préétablis dérivés du document intitulé *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Original signé par

Cheryl Driscoll CIA, CGAP, CCSA, CRMA, CFE
Dirigeante principale de la vérification

Date

RÉSUMÉ

Conclusion

- 1 Le *Protocole national de comptabilisation du temps* (PNCT) est le cadre principal pour la comptabilisation du temps au ministère de la Justice, et il comprend les rôles, les responsabilités et les principes directeurs. De plus, la Division des pratiques d'affaires (DPA) fournit le soutien, la formation et l'orientation pour les employés qui comptabilisent leur temps et les gestionnaires.
- 2 D'après les résultats de l'audit, les niveaux de conformité pour les employés qui comptabilisent leur temps au ministère de la Justice se sont améliorés de novembre 2011 à mai 2012. Plusieurs initiatives relevées dans le cadre de l'audit ont contribué à l'amélioration des pratiques de comptabilisation du temps. La DPA a commencé à faire rapport sur la conformité de la comptabilisation du temps à la haute direction. De plus, de nouvelles normes de comptabilisation du temps ont été adoptées le 1^{er} avril 2012 dans le cadre du projet d'Amélioration du processus de recouvrement des coûts (APRC).
- 3 Des améliorations s'imposent quant aux rôles et aux responsabilités qui posent un risque élevé pour le Ministère. Le Ministère n'a pas désigné d'autorité fonctionnelle pour le processus de comptabilisation du temps qui devrait inclure l'établissement des priorités, la surveillance, l'évaluation de la conformité et le soutien à la prise de décisions à l'échelle du Ministère.
- 4 Des recommandations visant à renforcer les contrôles internes entourant la conformité de la comptabilisation du temps s'imposent également pour répondre aux risques moyens. Les améliorations visent les éléments suivants : intégration de critères mesurables au PNCT, examen de la méthode d'évaluation de la conformité, surveillance de la conformité de chaque portefeuille, unité des Services juridiques ministériels (SJM) et région, et mise en place et suivi des indicateurs et des cibles de rendement de la gestion.

Contexte

- 5 Le présent audit a été prévu dans le *Plan de vérification interne à long terme 2011-2012 à 2013-14*. L'objectif de cet audit a consisté à évaluer le degré de conformité au PNCT, afin de déterminer si des pratiques pertinentes et efficaces ont été mises en place pour permettre une bonne prise de décisions en matière de ressources, d'établissement de priorités et des pratiques efficaces de recouvrement des coûts.
- 6 L'audit comprenait l'examen de documents pertinents, la réalisation d'entrevues auprès de membres clés du personnel et l'évaluation de la conformité auprès d'un échantillon discrétionnaire de 30 employés qui ont comptabilisé leur temps au cours des exercices 2011-2012 et 2012-2013. L'équipe d'audit a examiné et évalué ce qui suit :

- le caractère approprié du cadre de gestion pour assurer une surveillance, une orientation et une responsabilisation à l'égard de la gestion de la comptabilisation du temps;
- la conformité et la surveillance du PNCT et des exigences connexes;
- les pratiques de comptabilisation du temps parmi les différents bureaux régionaux, portefeuilles et SJM;
- les renseignements sur la comptabilisation du temps en tant que ressources ministérielles et leur utilisation pour appuyer la mesure du rendement et les initiatives imposées.

1.0 INTRODUCTION

1.1 Contexte

Comptabilisation du temps

- 7 Le ministère de la Justice utilise divers outils pour planifier et gérer les activités ministérielles et en faire rapport. Un des principaux outils est iCase, une application nationale basée sur le Web qui appuie la pratique du droit, et la gestion et la prestation des services juridiques au gouvernement par les fonctions suivantes : gestion de cas, gestion de documents, rapports opérationnels et gestion du temps. La comptabilisation du temps dans iCase est obligatoire pour tous les avocats et parajuristes qui offrent des services de contentieux, de consultation juridique et de rédaction législative et réglementaire, ainsi que pour les employés désignés du ministère de la Justice qui exercent des fonctions de politiques. Au moment de l'audit, 3 597 employés du Ministère comptabilisaient leur temps.
- 8 La Division des pratiques d'affaires (DPA) du Bureau de la gestion de la planification stratégique et du rendement, Secteur de la gestion, dispose d'un budget de fonctionnement d'environ 1,9 M\$ (salaire et exploitation et maintenance). La DPA est responsable, entre autres, du soutien et de la mise à jour de l'application iCase, des documents ministériels visant la comptabilisation du temps comme le *Protocole national de comptabilisation du temps* (PNCT) et des documents d'orientation à l'intention des employés qui comptabilisent leur temps et des gestionnaires.
- 9 La DPA rassemble les exigences opérationnelles du système iCase à partir des priorités ministérielles émergentes. La DPA tient compte des suggestions concernant les spécifications fonctionnelles d'iCase de la part du réseau national d'administrateurs iCase, puis elle collabore avec la Direction des solutions d'information en vue de la mise en œuvre. La DPA compte aussi sur les administrateurs iCase pour donner de la formation sur iCase, des conseils et du soutien aux employés qui comptabilisent leur temps et aux gestionnaires. Cette formation, ces conseils et ce soutien sont complétés par divers outils, vidéos et documents de référence.
- 10 Le PNCT est le principal cadre qui régit les pratiques de comptabilisation du temps du Ministère. Il comprend des normes nationales qui s'appliquent à tous les employés qui comptabilisent leur temps. Ces normes favorisent la consignation de renseignements complets et fiables sur la comptabilisation du temps, ce qui contribue à la prise de décisions. Le PNCT inclut aussi la *Liste nationale des tâches et des activités de comptabilisation du temps*, qui fournit des renseignements plus détaillés sur la classification de la façon dont le temps est consigné et sur les normes en matière de données.

Utilisations des renseignements sur la comptabilisation du temps

- 11 Le ministère de la Justice recouvre les coûts des services juridiques fournis selon un modèle de financement qui comprend des fonds sous forme de crédits (services votés) et le recouvrement des coûts auprès des ministères et agences clients. Les tarifs des services externes, établis et approuvés chaque exercice financier par le Conseil du Trésor, sont appliqués à tous les types de

services juridiques, notamment la consultation, le contentieux et la rédaction législative et réglementaire. Depuis l'exercice 2012-2013, les recettes tirées du recouvrement des coûts représentent plus du tiers du budget de fonctionnement du Ministère et les heures facturables provenant du module de comptabilisation du temps d'iCase représentent 35 % de ces recettes. Une comptabilisation du temps complète, exacte et à jour est donc essentielle dans le contexte du recouvrement des coûts et pour la gestion de la trésorerie du Ministère.

- 12 Le cycle mensuel de facturation des services juridiques comprend les étapes suivantes dans iCase : l'examen par les employés du temps comptabilisé dans iCase pour en assurer l'exactitude; et l'examen et la validation par les gestionnaires ou les superviseurs du temps consigné dans iCase. Les renseignements sur la comptabilisation du temps sont téléchargés dans le SIFM/SAP en vue de l'établissement des factures mensuelles aux ministères et agences clients.
- 13 Les données sur la comptabilisation du temps iCase servent également à soutenir diverses initiatives de planification ministérielle, notamment la production de rapports sur les estimations annuelles au Parlement par l'intermédiaire des *rapports ministériels sur le rendement* et des *rapports sur les plans et les priorités* de même que la conformité du Ministère à la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* du Conseil du Trésor.

1.2 Objectif et portée de l'audit

- 14 Le présent audit a été prévu dans le *Plan de vérification interne à long terme 2011-2012 à 2013-14*. L'objectif de cet audit a consisté à évaluer le degré de conformité au PNCT afin de déterminer si des pratiques pertinentes et efficaces ont été mises en place pour permettre une bonne prise de décisions en matière de ressources, d'établissement de priorités et des pratiques efficaces de recouvrement des coûts. L'équipe d'audit a examiné et évalué ce qui suit :
 - le caractère approprié du cadre de gestion pour assurer une surveillance, une orientation et une responsabilisation à l'égard de la gestion de la comptabilisation du temps;
 - la conformité et la surveillance du PNCT et des exigences connexes;
 - les pratiques de comptabilisation du temps parmi les différents bureaux régionaux, portefeuilles et SJM;
 - les renseignements sur la comptabilisation du temps en tant que ressources ministérielles et leur utilisation pour appuyer la mesure du rendement et les initiatives imposées.
- 15 Les documents et les transactions ont été examinés de 2011-2012 à 2012-2013. Le test des transactions était limité à l'évaluation de la conformité au PNCT et aux autorités ministérielles connexes. Il ne portait pas sur l'intégrité des données de comptabilisation du temps, c'est-à-dire l'exactitude (l'entrée des données est-elle correcte?) et la fiabilité (le système consigne et tient-il les données à jour tel que prévu?) des données.
- 16 L'équipe d'audit a examiné les pratiques de comptabilisation du temps à l'administration centrale et dans deux bureaux régionaux, celui du Québec et celui de l'Atlantique, et dans

six SJM : Santé Canada, Service canadien du renseignement de sécurité, Citoyenneté et Immigration Canada, Industrie Canada, Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, et Affaires étrangères et Commerce international. L'audit a également porté sur trois portefeuilles, soit le Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration, le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire, et le Portefeuille des affaires autochtones.

1.3 Évaluation des risques

- 17 L'évaluation initiale des risques menée durant la phase de planification a permis d'établir les risques potentiels suivants relatifs à la gestion de la comptabilisation du temps :
- le risque que l'absence d'organismes de surveillance établis et efficaces, pourvus d'un mandat communiqué clairement et comprenant des rôles clairs relatifs à la gouvernance, à la gestion des risques et aux contrôles, conduise à des pratiques de gestion inefficaces;
 - le risque que le manque de surveillance de la conformité au PNCT et aux exigences connexes entraîne des pratiques de surveillance inadéquates de la comptabilisation du temps à l'échelle du Ministère;
 - le risque que le manque de formation, d'outils, de ressources et d'information nécessaires pour aider les conseillers juridiques à consigner leur temps dans iCase de façon uniforme et en temps opportun aboutisse à des renseignements sur la comptabilisation du temps peu fiables;
 - le risque que des renseignements sur la comptabilisation du temps inexacts ou inopportuns aient une incidence sur le processus de recouvrement des coûts du Ministère et empêchent les portefeuilles, les secteurs et les régions de prévoir les coûts des services juridiques fournis et d'en rendre compte de manière précise; et
 - le risque que des renseignements sur la comptabilisation du temps inexacts ou inopportuns ne répondent pas aux besoins de la direction en matière d'initiatives imposées, comme celles qui concernent le recouvrement des coûts et les initiatives stratégiques et d'examen budgétaire.

1.4 Critères d'audit

- 18 Les critères d'audit ont été élaborés en tenant compte des risques relevés durant la phase de planification de l'audit et sont dérivés du document du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011).
- 19 Pour obtenir un aperçu des critères d'audit, voir l'annexe A.

1.5 Approche et méthodologie

- 20 L'approche et la méthodologie qui ont été utilisées lors de cet audit sont conformes aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* qui comprennent les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*, définies par l'Institut des vérificateurs internes.
- 21 Une description détaillée de l'approche et de la méthodologie est présentée à l'annexe B.

1.6 Pratiques exemplaires relevées

- 22 L'équipe d'audit a observé les domaines suivants où les pratiques de gestion sont conçues adéquatement et mises en application efficacement :
- La DPA a fourni la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour aider les employés qui comptabilisent leur temps et les gestionnaires à s'acquitter de leur responsabilité en matière de consignation du temps (critère 2.1).
 - La DPA était responsable de la mise à jour des autorités liées au PNCT et à la comptabilisation du temps. Cette responsabilité était claire et bien communiquée et comprise. Il y avait des éléments de preuve que le PNCT et les autres autorités étaient soumises régulièrement à un examen et à une révision et étaient communiquées régulièrement sur l'intranet du Ministère aux employés qui sont tenus de comptabiliser leur temps et aux gestionnaires (critère 2.2)
- 23 L'audit a permis de cerner des sujets qui offrent des possibilités d'amélioration des pratiques de la direction liées à l'administration de la comptabilisation du temps. Ces possibilités sont abordées de façon plus détaillée dans la section 2.0 du présent rapport.

2.0 CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

2.1 Gouvernance et orientation stratégique

Critère d'audit : Un cadre de gouvernance efficace est en place qui précise les personnes responsables de la surveillance de l'exécution efficace des responsabilités de comptabilisation du temps. (Critère d'audit 1.1)

Principale constatation : L'autorité fonctionnelle en ce qui concerne le processus de comptabilisation du temps et l'intégrité des renseignements sur la comptabilisation du temps n'a pas été clairement attribuée.

- 24 Par gouvernance, on entend une combinaison de processus et contrôles de gestion qui servent à l'établissement des orientations stratégiques, des objectifs et des priorités. Un cadre de gouvernance est efficace si les principaux rôles et responsabilités sont clairement définis et s'il y a un responsable de processus unique qui détient l'autorité fonctionnelle et qui a la capacité d'apporter des changements.
- 25 Les responsabilités et les rôles opérationnels à l'égard de la gestion de la comptabilisation du temps sont décrits dans le PNCT et dans d'autres documents disponibles sur le site intranet du Ministère.
- 26 La DPA avait la responsabilité fonctionnelle du système de gestion des cas juridiques du Ministère et des outils afférents afin d'appuyer des normes de travail et des rapports standardisés. LA DPA était également responsable pour la comptabilisation du temps y compris : élaborer et mettre à jour des outils qui aident les employés qui comptabilisent leur temps et les gestionnaires à consigner et à surveiller le niveau d'effort; fournir des renseignements sur le niveau d'effort à l'appui des rapports soumis aux organismes centraux et au public; donner de la formation et des outils d'apprentissage autonome aux utilisateurs d'iCase et aux gestionnaires ministériels; établir et consigner des normes opérationnelles. De plus, la DPA a fait rapport à la haute direction sur la conformité de la comptabilisation du temps, ce qui comprend les niveaux de conformité du Ministère quant aux renseignements sur la comptabilisation du temps consignés dans iCase.
- 27 Selon le PNCT, les employés étaient chargés de « comptabiliser le temps conformément au PNCT », et les gestionnaires étaient chargés de « surveiller la validité et l'intégrité des renseignements consignés par les employés dans son service » et de « veiller à ce que les employés de son service respectent le PNCT ». Il n'est pas dans le mandat de la DPA de veiller activement à l'intégrité des données sur la comptabilisation du temps.
- 28 Le Secteur de la gestion, Gestion de la planification stratégique et du rendement était responsable des rapports externes. La Direction des finances et de l'approvisionnement a l'autorité fonctionnelle relative au SIFM, aux processus de recouvrement des coûts du Ministère et à l'apport financier au processus de rapports externes. Certaines des principales utilisations

corporatives des renseignements sur la comptabilisation du temps étaient justement ces rapports et ces activités.

- 29 La DPA et les gestionnaires et les employés du Ministère qui comptabilisent leur temps étaient responsables de composantes essentielles des processus de comptabilisation du temps. Par contre, il n'y avait pas un seul intervenant qui soit responsable de l'ensemble du processus. Il y avait aussi une importante lacune quant à la responsabilité de l'intégrité des renseignements sur la comptabilisation du temps consignés dans iCase dans l'ensemble du Ministère, c'est-à-dire l'exactitude et la fiabilité des données. Bien que les gestionnaires puissent assurer l'exactitude des données de leurs unités respectives, on ne pouvait pas s'attendre d'eux qu'ils comparent les données entre les divers portefeuilles ou régions. En conséquence, il y avait des lacunes quant à la surveillance à l'échelle du Ministère de l'intégrité des données sur la comptabilisation du temps.
- 30 Sans un cadre de gouvernance ministériel approprié pour la comptabilisation du temps, la capacité de fournir des orientations stratégiques pour la comptabilisation du temps, comme une vision ministérielle à court terme et à long terme, l'établissement des priorités et la planification des activités et des travaux, est toutefois limitée, ce qui inclut la surveillance à l'échelle du Ministère de l'intégrité des données sur la comptabilisation du temps qui ont été utilisées pour la prise de diverses décisions clés et l'établissement de divers rapports clés du Ministère.

Recommandation et réponse de la haute direction

- 1. Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Secteur de la gestion, désigne un responsable du processus (un groupe ministériel) exerçant l'autorité fonctionnelle en ce qui concerne la surveillance du processus de comptabilisation du temps et l'intégrité des données de comptabilisation du temps. (Risque élevé)¹**

Acceptée. La responsabilité quant à l'information qui se trouve dans iCase est partagée entre les employés qui comptabilisent leur temps, les gestionnaires, la haute direction et la Division des pratiques d'affaires. La sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des finances veillera à ce que le directeur, Division des pratiques d'affaires, en collaboration avec les principaux intervenants, établisse un cadre de gouvernance pour le processus global de comptabilisation du temps et l'intégrité des données sur la comptabilisation du temps. L'élaboration d'un tel cadre comprendra l'examen et la clarification des normes opérationnelles, des rôles et des responsabilités, et la surveillance des exigences ainsi que la production de rapports sur les exigences. Le cadre de gouvernance sera présenté au Comité de gestion pour son approbation. Le Comité de gestion est le forum des cadres supérieurs du ministère responsable pour la prestation des services

¹ Les lignes directrices relative à l'évaluation des risques pour les recommandations figurent à l'annexe C.

juridiques, la gestion horizontale, les opérations et les questions de responsabilisation au ministère. **Date d'achèvement cible** : le 30 mars 2015.

2.2 Surveillance de la conformité

Critère d'audit : La conformité au *Protocole national de comptabilisation du temps* et aux exigences connexes fait l'objet d'un suivi régulier, ce qui donne lieu à des pratiques de surveillance efficaces à l'égard de la comptabilisation du temps à l'échelle du Ministère. (Critère d'audit 1.2)

Critère d'audit : Les employés consignent leur temps conformément au Protocole national de comptabilisation du temps. (Critère d'audit 2.3)

Principales constatations : Le *Protocole national de comptabilisation du temps* ne comprenait pas tous les éléments mesurables de conformité que les gestionnaires et les employés du Ministère qui comptabilisent leur temps sont censés respecter.

Le taux de conformité des pratiques de comptabilisation du temps s'est amélioré de novembre 2011 à mai 2012 pour un échantillon discrétionnaire de 30 employés.

Définition de la conformité

- 31 Le PNCT incluait les principes directeurs liés entre autres éléments à l'exhaustivité et à la disponibilité des données sur la comptabilisation du temps en temps opportun: « Toutes les activités prescrites pendant une période de travail doivent être consignées » et « le temps devrait être consigné quotidiennement ou, si cela est impossible, à la première occasion ». En 2011, le sous-ministre et le sous-ministre délégué ont envoyé un message aux employés du Ministère indiquant qu'un taux de conformité de 100 % au PNCT est essentiel pour appuyer ses activités opérationnelles.
- 32 D'autres autorités ministérielles prévoyaient des critères mesurables à l'appui des principes du PNCT. Le manuel de formation *Outils de conformité en matière de comptabilisation du temps* définit ainsi la conformité de la comptabilisation du temps : « le nombre d'heures travaillées et entrées dans iCase est égal ou supérieur au nombre d'heures normales (ou prévues) dans un cycle de 4 semaines ». Le nombre d'heures par défaut établi pour les employés qui comptabilisent leur temps a été fixé à 150 heures sur une période de 4 semaines, à moins qu'un régime de travail particulier ait été établi pour les horaires à temps partiel ou comprimés. Aux fins du présent audit, cette définition désignait l'exhaustivité des renseignements.
- 33 Une règle opérationnelle a été mise en œuvre dans le cadre du projet d'APRC et elle est assortie d'échéanciers mesurables que les employés doivent respecter pour consigner les données sur la comptabilisation du temps. D'avril 2012 à mai 2013, il était attendu des employés qu'ils passent en revue le temps consigné pour le mois précédent entre le premier et le septième jour civil suivant la fin du mois. Cette définition désignait la disponibilité des données en temps opportun.

- 34 Le PNCT énonçait les rôles et les responsabilités en matière de conformité : les employés devaient consigner leur temps conformément au PNCT et les gestionnaires devaient veiller à ce que les employés respectent les exigences du PNCT. Le PNCT pourrait être amélioré en y ajoutant une définition explicite de la conformité de même que de tous les critères mesurables de la conformité qu'il est attendu des gestionnaires et des employés qu'ils respectent.

Recommandation et réponse de la haute direction

- 2. Il est recommandé que la sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion inclue des critères mesurables de conformité dans le *Protocole national de comptabilisation du temps*. (risque moyen).**

Acceptée. Des critères mesurables de conformité feront partie des nouvelles normes opérationnelles, et les exigences en matière de surveillance et d'établissement de rapports seront identifiés dans le cadre de gouvernance et le *Protocole national de comptabilisation du temps*. Le cadre de gouvernance et le *Protocole national de comptabilisation du temps* révisés seront présentés au Comité de gestion pour approbation. **Date d'achèvement cible :** le 30 mars 2015.

Évaluation de la conformité

- 35 Le présent audit comportait une évaluation de l'exhaustivité des données de comptabilisation du temps et de leur disponibilité en temps opportun (tel que décrit ci-dessus) auprès d'un échantillon discrétionnaire de 30 employés comptabilisant leur temps, au cours des mois de novembre 2011 et de mai 2012. Ces employés des groupes LA1, LA2 et parajuristes ont été choisis au sein des organisations suivantes :
- Bureau régional de l'Atlantique
 - Bureau régional du Québec
 - Unité des Services juridiques de Citoyenneté et Immigration Canada
 - Unité des Services juridiques de Santé Canada
 - Unité des Services juridiques d'Industrie Canada.
- 36 Les résultats de l'examen de l'exhaustivité et de la disponibilité en temps opportun des données démontrent une amélioration des taux de conformité de novembre 2011 à mai 2012.
- 37 Pour ce qui est de l'exhaustivité des données en novembre 2011 et en mai 2012, le taux de conformité global s'élevait à 64 % et à 74 % respectivement. Toutes les unités organisationnelles faisant partie de l'évaluation ont affiché une augmentation d'un mois à l'autre du nombre d'employés qui comptabilisent tout leur temps.

- 38 Pour ce qui est de la disponibilité des données en temps opportun, 57 % des employés ont entré tout leur temps pour le mois de novembre 2011 avant le 7^e jour civil de décembre 2011 et 67 % l'ont fait pour le mois de mai 2012 avant le 7^e jour civil de juin 2012. Cette amélioration coïncide avec l'adoption de la règle opérationnelle pour la disponibilité des données en temps opportun dans le cadre du projet d'APRC. Le nombre d'entrées tardives du temps a baissé de façon importante, passant de 13 % en novembre 2011 à 1 % en mai 2012. Le pourcentage des heures qui sont consignées en retard dans le système, ce qui avait le plus grand impact éventuel sur le recouvrement des coûts, a aussi connu une baisse importante, soit de 13 % en novembre 2011 à 4 % en mai 2012.
- 39 Il y eut des défis pour mesurer l'exhaustivité et la disponibilité des données en temps opportun en fonction des données disponibles dans iCase. L'évaluation de l'exhaustivité des données était fondée sur les régimes de travail et les congés de longue durée, le cas échéant, des employés qui comptabilisent leur temps. La comparaison des données dans iCase avec celles consignées dans PeopleSoft, le système des ressources humaines utilisé pour déterminer la rémunération, a relevé un manque d'uniformité quant à l'information sur les régimes de travail consignés dans iCase. En outre, aucun congé de longue durée consigné dans PeopleSoft n'a été consigné dans iCase; les directives à l'intention des employés qui comptabilisent leur temps n'étaient pas claires, c'est-à-dire s'ils doivent ou non consigner dans iCase les congés sans soldes pour les soins prodigués ou la maladie d'un membre de sa famille. Parmi les 30 employés, qui ont fait l'objet de l'examen des écarts ont été relevés pour un employé qui travaille à temps partiel, 6 employés qui sont en congé de longue durée et quatre employés qui ont un horaire comprimé. Cela représente 37% des employés qui comptabilisent leur temps et qui ont fait l'objet du présent examen.
- 40 De plus, ni la date d'entrée des données par l'employé ni la date de validation des données par le gestionnaire aux fins du contrôle de la qualité n'ont été saisies dans l'application iCase. Pour ce qui est de l'examen de la disponibilité des données en temps opportun, on a utilisé la date de la dernière modification de l'entrée des données. Bien que des modifications aient pu être apportées aux données consignées par l'employé après qu'il ait soumis son entrée de temps (p. ex. la structure de codes ou le dossier), la date de la dernière modification était la seule façon d'évaluer la disponibilité des données en temps opportun.

Surveillance de la conformité

- 41 Une évaluation des pratiques de comptabilisation du temps a été présentée par la DPA au Conseil exécutif en octobre 2012. L'exhaustivité et la disponibilité des données en temps opportun ont fait l'objet d'un suivi et, d'après l'évaluation de la DPA, les pratiques de comptabilisation du temps se sont améliorées, ce qui va dans le même sens que les conclusions générales de l'audit.
- 42 Afin d'aider les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités liées à la surveillance de la comptabilisation du temps, la DPA a mis en œuvre un outil visant à assurer la conformité de la comptabilisation du temps en 2011. Cet outil était utilisé pour les employés dans les postes LA et non pour les autres employés qui comptabilisent leur temps tels les parajuristes. Cet outil en ligne permet de visualiser le progrès au chapitre de l'exhaustivité des données sur la

comptabilisation du temps. Les gestionnaires peuvent aussi consulter les données sur la conformité des personnes tenues de comptabiliser leur temps au sein d'une unité sur une base individuelle et collective. Les employés qui ont été interviewés dans le cadre de l'audit ont indiqué que les cas de non-conformité sont traités par le gestionnaire des personnes tenues de comptabiliser leur temps, et les personnes en défaut sont soumises à une surveillance étroite, par exemple leur gestionnaire leur envoie des rappels par courriel et les rencontre individuellement.

- 43 *L'outil de conformité de comptabilisation du temps* est fondé sur les données consignés dans iCase qui ne contient peut-être pas toujours des données à jour sur les congés et le régime de travail des personnes tenues de comptabiliser leur temps. De plus, cet outil qui est destiné à ces personnes et aux gestionnaires ne permet pas de mesurer la disponibilité des données en temps opportun. Le Ministère profiterait donc d'une meilleure approche pour mesurer la conformité des pratiques de comptabilisation du temps.
- 44 L'équipe d'audit a constaté que les taux de conformité de l'échantillon se sont améliorés de novembre 2011 à mai 2012. Cependant, les taux de conformité pour l'exhaustivité des données et leur disponibilité en temps opportun variaient de 57 % à 74 %, ce qui indique qu'il faut une approche ministérielle améliorée pour assurer le suivi de la conformité et les rapports afin d'optimiser les renseignements sur les opérations et la charge de travail qui se rapporte à la prestation des services juridiques et le recouvrement des coûts.

Recommandation et réponse de la haute direction

- 3. Il est recommandé que la sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion veille à ce que le responsable du processus désigné renforce l'approche ministérielle pour évaluer la conformité de la comptabilisation du temps, qu'il assure un suivi de la conformité pour chaque portefeuille, unité des Services juridiques ministériels et région et qu'il fasse rapport sur la conformité. (risque moyen)**

Accepté. La sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et la dirigeante principale des finances veillera à ce que les exigences en matière de suivi de la conformité et de rapports qui s'appliquent à chaque portefeuille, secteur, direction, région et unité des Services juridiques ministériels et au Ministère fassent partie d'un cadre de responsabilisation renforcé pour le processus global de comptabilisation du temps et l'intégrité des données sur la comptabilisation du temps. **Date d'achèvement cible :** le 30 mars 2015.

2.3 Résultats et rendement

Critère d'audit : Les renseignements sur la comptabilisation du temps sont considérés comme des ressources ministérielles et sont facilement accessibles à l'échelle du Ministère pour répondre aux besoins de la mesure du rendement et des initiatives imposées, comme celles concernant le recouvrement des coûts. (Critère d'audit 2.4)

Principale constatation : Les données sur la comptabilisation du temps du système iCase ne sont pas gérées comme des ressources ministérielles.

- 45 On est davantage conscients de l'importance d'une comptabilisation du temps efficace dans l'ensemble du Ministère dû aux rapports sur la conformité de la comptabilisation du temps dans le système iCase qui sont présentés au Conseil exécutif, et l'utilisation des données sur la comptabilisation du temps du système iCase pour appuyer le recouvrement des coûts et les exigences budgétaires. Ces données sont également utilisées pour appuyer les exigences ministérielles en matière de rapports externes conformément à la *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats* du Conseil du Trésor.
- 46 Certains des éléments clés du cadre de mesure du rendement ministériel sont tirés des données sur la comptabilisation du temps du système iCase. D'ailleurs, en 2011-2012, 9 des 99 indicateurs du rendement ministériel étaient fondés sur les données sur la comptabilisation du temps. Ces indicateurs du rendement incluaient la détermination des tendances quant au niveau d'effort consacré aux divers types de dossiers de même que le pourcentage du niveau d'effort par portefeuille. En 2012-2013, aucun indicateur du rendement ministériel n'était basé sur les données sur la comptabilisation du temps.
- 47 Les rapports *sur les plans et les priorités* et les *rapports ministériels sur le rendement* ont également été établis en fonction des données sur la comptabilisation du temps. Conformément au cadre de mesure du rendement ministériel susmentionné, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2011-2012 renfermaient des indicateurs sur les niveaux d'effort quant à la comptabilisation du temps dans iCase, alors que la version de 2012-2013 n'en renfermait aucune. Les deux versions du *Rapport ministériel sur le rendement* contenaient de l'information sur les tendances relatives aux services juridiques fournis en fonction du nombre d'heures.
- 48 La direction a utilisé les rapports iCase personnalisés pour suivre les progrès et les coûts et pour évaluer les tendances relatives aux différentes catégories de dossiers. Par exemple, le Portefeuille des affaires autochtones qui gère plus de 10 000 dossiers de contentieux actif a utilisé un rapport personnalisé avec des données sur la comptabilisation du temps pour répondre aux préoccupations des ministères et agences clients concernant la demande croissante des services juridiques.
- 49 Bien que les données de la comptabilisation du temps soient utilisées pour appuyer l'établissement des divers rapports ministériels susmentionnés, la prise en charge des données n'était pas établie au niveau corporatif, mais bien à chaque unité qui les consigne. Comme chaque unité saisit ces données et surveille la conformité de la comptabilisation du temps de manière indépendante, il n'existe aucun moyen de s'assurer que ces données soient comparables et répondent aux besoins d'information du Ministère.
- 50 Dans le contexte actuel d'amélioration des services et de gains d'efficacité à l'échelle du gouvernement, Justice Canada devra continuer d'accroître l'efficacité de la prestation des services juridiques, ce qui comprend la satisfaction des attentes des ministères et agences clients qui souhaitent obtenir des renseignements plus détaillés sur les prévisions et la facturation des

services juridiques. Les renseignements sur la comptabilisation du temps fournissent des données précieuses pour soutenir ces deux objectifs.

- 51 On a de plus en plus tendance au sein du gouvernement à se fier aux renseignements ministériels financiers et non-financiers pour appuyer la prise de décisions. En négligeant de gérer les données de la comptabilisation du temps comme des ressources ministérielles, le Ministère s'expose au risque d'utiliser des données inexactes ou incomplètes pour prendre des décisions stratégiques et produire des rapports publics.

Recommandation et réponse de la haute direction

- 4. Il est recommandé que la sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion veille à ce que le responsable du processus désigné mette en place et assure le suivi des indicateurs et des cibles de rendement de la gestion concernant les renseignements sur la comptabilisation du temps conformément aux priorités du Ministère et qu'il en rende compte. (risque moyen)**

Accepté. La sous-ministre adjointe du Secteur de la gestion et dirigeante principale des finances veillera, en collaboration avec les principaux intervenants, à ce que des indicateurs et des cibles de rendement et une stratégie de suivi du rendement fassent partie d'un cadre de gouvernance pour le processus global de comptabilisation du temps et l'intégrité des données sur la comptabilisation du temps. Le Ministère reconnaît l'importance d'améliorer l'offre de renseignements pertinents sur la charge de travail pour la prise de décision par des cadres supérieurs. Plusieurs initiatives en cours en témoignent : une plus grande utilisation des tableaux de bord, l'utilisation des données sur les niveaux d'effort, la surveillance et le processus d'établissement de rapport sur les mesures d'optimisation. **Date d'achèvement cible :** le 30 mars 2015.

3.0 CONCLUSION

- 52 Plusieurs initiatives ont contribué à l'amélioration des pratiques de comptabilisation du temps au ministère de la Justice au cours des exercices 2011-2012 et 2012-2013. En particulier, le niveau de conformité des pratiques de comptabilisation du temps avec le *Protocole national de comptabilisation du temps* s'est amélioré depuis que la Division des pratiques d'affaires a commencé à faire rapport au Conseil exécutif sur les taux de conformité. De nouvelles normes opérationnelles en matière de disponibilité des données en temps opportun ont été adoptées le 1^{er} avril 2012 dans le cadre du projet d'Amélioration du processus de recouvrement des coûts. De plus, la Direction des pratiques d'affaires a continué d'appuyer les personnes qui sont tenues de comptabiliser leur temps et les gestionnaires en leur fournissant de la formation et des outils à l'échelle nationale.
- 53 Il y a par contre possibilité de renforcer les pratiques de gestion des données sur la comptabilisation du temps en tant que ressources ministérielles, plus particulièrement en ce qui a trait à la gouvernance. Il n'y a pas d'autorité fonctionnelle à l'échelle du ministère pour le processus de comptabilisation du temps qui devrait inclure la surveillance de l'intégrité des données sur la comptabilisation du temps.
- 54 Des recommandations ont aussi été formulées pour que l'autorité fonctionnelle désignée renforce les contrôles internes, ce qui comprend : l'intégration de critères mesurables au *Protocole national de comptabilisation du temps*, le renforcement de l'approche d'évaluation de la conformité, la surveillance de la conformité de chaque portefeuille, unité des Services juridiques ministériels et région, et la mise en place et le suivi des indicateurs et des cibles de rendement de la gestion pour les renseignements sur la comptabilisation du temps.

Recommandé pour approbation par le Comité ministériel de vérification :

_____ Hon. Doug Lewis F.C.A., Q.C., P.C., L.S.M. Président du comité ministériel de vérification	_____ Date
---	---------------

Approbation:

_____ William F. Pentney Sous-ministre	_____ Date
--	---------------

ANNEXE A – CRITÈRES D'AUDIT

Les critères d'audit qui suivent ont été définis pour tenir compte des risques précis relevés au cours de la phase de planification. Ils découlent du document du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011).

Critères et sous-critères d'audit	Résultats
<p>1.1 Un cadre de gouvernance efficace est en place qui précise les personnes responsables de la surveillance de l'exécution efficace des responsabilités de comptabilisation du temps.</p> <p>1.1.1 Un organisme de surveillance établi et efficace, pourvu d'un mandat communiqué clairement, qui comprend les rôles et les responsabilités relatifs à la gouvernance, à la gestion des risques et aux contrôles.</p> <p>1.1.2 Les orientations stratégiques, les priorités et les objectifs d'exploitation sont communiqués aux intervenants en temps opportun.</p> <p>1.1.3 Les rôles et les responsabilités en matière de surveillance ministérielle sont officiellement définis et communiqués aux gestionnaires, aux superviseurs et aux employés.</p>	Non atteint
<p>1.2 La conformité au <i>Protocole national de comptabilisation du temps</i> et aux exigences connexes fait l'objet d'un suivi régulier, ce qui donne lieu à des pratiques de surveillance efficaces à l'égard de la comptabilisation du temps à l'échelle du Ministère.</p> <p>1.2.1 Les responsabilités en matière de conformité au <i>Protocole national de comptabilisation du temps</i> et aux exigences opérationnelles connexes sont communiquées clairement.</p> <p>1.2.2 Les activités de suivi sont consignées et des rapports sont présentés régulièrement à la haute direction. La haute direction assure un suivi des rapports sur la conformité et des mesures correctives sont mises en œuvre rapidement.</p> <p>1.2.3 Les rapports soumis à l'organisme de surveillance comprennent un énoncé clair selon lequel la conformité a été assurée ou des infractions ont été notées.</p>	Atteint en partie
<p>2.1 La DPA fournit la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour aider les personnes tenues de comptabiliser leur temps à s'acquitter de leur responsabilité de consigner leur temps dans iCase de façon uniforme et en temps utile.</p>	Atteint

<p>2.1.1 Un plan de formation et de perfectionnement exhaustif existe et il est appliqué comme il se doit et les ressources nécessaires y sont affectées.</p> <p>2.1.2 Les employés ont accès à suffisamment d'outils, comme les logiciels, l'équipement, les méthodes de travail et les procédures normales d'exploitation.</p> <p>2.1.3 Les postes et activités clés ont été déterminés et il existe un personnel de remplacement suffisant.</p> <p>2.1.4 Un processus d'échange de renseignements existe pour appuyer la diffusion efficace et ciblée de renseignements pertinents et fiables à ceux qui en ont besoin.</p>	
<p>2.2 Les autorités liées au <i>Protocole national de comptabilisation du temps</i> et à d'autres exigences en matière de comptabilisation du temps ont été validées (par rapport à sa pertinence et son efficacité) et confirmées, et les domaines dans lesquels des améliorations s'imposent ont été corrigés adéquatement.</p> <p>2.2.1 Les responsabilités relatives à l'examen et à la révision aux autorités liées au PNCT et à d'autres exigences en matière de comptabilisation du temps sont clairement définies, communiquées et comprises.</p> <p>2.2.2 Il y a des éléments de preuve que des examens et/ou révisions sont effectués régulièrement et qu'ils sont approuvés par l'autorité compétente.</p>	Atteint
<p>2.3 Les employés consignent leur temps conformément au <i>Protocole national de comptabilisation du temps</i>.</p> <p>2.3.1 Tous les employés qui sont tenus de comptabiliser leur temps ont codé et traité les renseignements avec efficacité et en temps utile et le taux de conformité s'élève à 100 %.</p> <p>2.3.2 Des mesures de contrôle sont en place pour assurer la pertinence, l'exactitude et le caractère adéquat des renseignements sur la comptabilisation du temps codés dans iCase (p. ex. examen de supervision, approbation de la direction, attestation).</p>	Atteint en partie
<p>2.4 Les renseignements sur la comptabilisation du temps sont considérés comme des ressources ministérielles et sont facilement accessibles à l'échelle du Ministère pour répondre aux besoins de la mesure du rendement et des initiatives imposées, comme celles concernant le recouvrement des coûts.</p> <p>2.4.1 Les résultats prévus ayant trait à l'utilisation des renseignements sur la comptabilisation du temps sont clairement définis et communiqués.</p>	Atteint en partie

2.4.2 Des stratégies de mesure du rendement sont en place et appliquées aux résultats liés aux évaluations de la direction et du personnel.	
2.4.3 La direction surveille le rendement obtenu par rapport aux résultats prévus et fait les rajustements, au besoin.	

ANNEXE B – APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

L'approche et la méthodologie utilisées pour l'audit étaient conformes aux *Normes de vérification interne du gouvernement du Canada* et respectaient la *Politique de vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et ses lignes directrices et procédures connexes.

Les phases de planification et d'examen sur place de l'audit se sont déroulées de février à novembre 2012. La phase de planification comprenait un examen et une analyse de documents pertinents, la réalisation d'entrevues auprès de membres clés du personnel, ainsi que l'élaboration de l'évaluation préliminaire des risques. La phase d'examen consistait en un examen détaillé et une validation des domaines désignés comme représentant un risque potentiellement élevé durant la phase de planification de l'audit.

Des entrevues ont été réalisées avec les personnes suivantes : directeur de la Division des pratiques d'affaires; gestionnaire des applications de gestion de la Division des pratiques d'affaires; directeur, Planification, systèmes politiques et comptabilité ministérielle; conseiller en gestion financière de la Direction générale du dirigeant principal des finances; directeur exécutif et avocat général de l'unité des Services juridiques du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international; sous-ministre adjoint du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire/coprésident du projet de mise en œuvre de recouvrement des coûts; directeur de la gestion des opérations du Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire; avocat de l'unité des Services juridiques du ministère des Affaires autochtones et Développement du Grand Nord; avocat-conseil principal de l'unité des Services juridiques du ministère des Affaires autochtones et Développement du Grand Nord; avocat général principal/directeur exécutif de l'unité des Services juridiques d'Industrie Canada; avocat général/directeur exécutif associé de l'unité des Services juridiques d'Industrie Canada; avocat de l'unité des Services juridiques de Santé Canada; avocat général de l'unité des Services juridiques de Santé Canada; avocat de l'unité des Services juridiques du Service canadien du renseignement de sécurité; avocat général principal de l'unité des Services juridiques du Service canadien du renseignement de sécurité; avocat-conseil de la section du Contentieux des affaires civiles du Bureau régional de l'Atlantique; directeur régional de la section du Contentieux des affaires civiles du Bureau régional de l'Atlantique; directeur, Affaires et droit réglementaire – Consultation du Bureau régional de la Colombie-Britannique; et, directeur des Services de contentieux de la section du droit des affaires et du droit réglementaire du Bureau régional de la Colombie-Britannique.

Par ailleurs, la documentation et les processus pertinents ont été examinés, et des tests ont été effectués par rapport aux critères d'audit. Un diagramme du processus montrant les points de contrôles associés du processus opérationnel de la comptabilisation du temps a été préparé et validé par la Division des pratiques d'affaires. Un test de la conformité des transactions de comptabilisation du temps a été effectué auprès d'un échantillon discrétionnaire de 30 personnes tenues de comptabiliser leur temps pour les mois de novembre 2011 et de mai 2012.

L'équipe d'audit a formulé ses constatations en se fondant sur l'analyse des renseignements et des éléments de preuve recueillis, et les constatations ont été validées dans le cadre des discussions avec l'organisation audité.

ANNEXE C – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES RISQUES

Évaluation	Niveau de signification et incidence
Élevé	<p><u>Attention immédiate exigée de la direction</u></p> <p>INCIDENCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il existe des lacunes qui pourraient avoir une incidence sur les états financiers, la réputation et/ou les buts et les objectifs du Ministère. • Des lacunes pourraient avoir une incidence sur l'efficacité et l'efficacités des activités du Ministère. • Le risque pour le Ministère est grand.
Moyen	<p><u>Des mesures de surveillance et d'atténuation s'imposent</u></p> <p>INCIDENCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il existe des lacunes qui pourraient avoir une incidence sur les états financiers, la réputation, les buts et les objectifs de l'entité ou sur l'efficacité et l'efficacités des activités de l'entité. • Le risque pour le Ministère est modéré.
Faible	<p><u>Une amélioration s'impose</u></p> <p>INCIDENCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des occasions sont cernées pour enrichir les activités en améliorant l'efficacité, l'efficacités ou les mesures de contrôle. • Le risque pour le Ministère est faible.

Il faut noter, en appliquant les critères précédents à une recommandation formulée, que la Direction de la vérification interne tient compte de la nature, de la portée et de l'importance des constatations de l'audit, de l'incidence de la recommandation sur l'organisation et du jugement professionnel des auditeurs.

ANNEXE D – ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

DPA	Division des pratiques d'affaires
APRC	Amélioration du processus de recouvrement des coûts
SJM	Services juridiques ministériels
PNCT	<i>Protocole national de comptabilisation du temps</i>