



## Justice Canada

### Audit des pratiques de comptabilisation du temps

*Rapport d'audit présenté au  
Comité ministériel de vérification  
Décembre 2015*

Services d'audit interne

*Approuvé par le sous-ministre lors de la  
réunion du Comité ministériel de vérification  
le 17 décembre 2015*



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](http://www.justice.gc.ca).

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada  
représentée par le ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2016

ISBN 978-0-660-04560-3

No de cat. J2-421/2016F-PDF

## Table des matières

1.	Sommaire.....	1
	Introduction.....	1
	Points forts .....	1
	Points à améliorer .....	2
	Opinion et conclusion de l’audit .....	2
	Réponse de la direction.....	2
2.	Énoncé de conformité .....	3
3.	Remerciements .....	3
4.	Contexte .....	3
5.	Objectif de l’audit.....	4
6.	Portée de l’audit.....	4
7.	Approche de l’audit.....	5
8.	Constatations, recommandations et plan d’action de la gestion .....	5
	8.1 Orientation et directives pour la comptabilisation du temps .....	5
	8.2 Pratiques de comptabilisation du temps.....	12
	8.3 Surveillance et rapports .....	13
9.	Opinion et conclusion de l’audit.....	17
	Annexe A – Critères d’audit .....	18

# 1. Sommaire

## Introduction

Le ministère de la Justice Canada (le Ministère) fournit des services juridiques aux ministères et aux organismes du gouvernement fédéral partout au Canada. Jusqu'en 2014, on a pu observer une croissance constante de la demande, ainsi que des coûts qui s'y rattachent, en matière de services juridiques au sein de l'appareil du gouvernement du Canada (le gouvernement). Cette constatation a mené le Ministère à entreprendre un Examen des services juridiques en 2014. L'objectif de l'Examen des services juridiques était de permettre au Ministère de devenir le fer de lance des efforts déployés dans l'ensemble du gouvernement pour gérer l'offre et la demande de services juridiques, et ainsi, par le fait même, limiter les coûts associés aux services juridiques et veiller à ce que ces derniers soient financièrement viables à long terme.

Dans le cadre de l'Examen des services juridiques, le Ministère a lancé une série de mesures conçues pour améliorer la productivité, l'efficacité par rapport au coût et l'excellence opérationnelle. L'une de ces mesures visant à appuyer l'engagement continu du Ministère de gérer le rendement opérationnel était une initiative ayant pour but de recenser les occasions de combler la demande accrue en matière de services juridiques sans avoir à accroître l'effectif du Ministère. L'une des actions mises en œuvre était de modifier le nombre d'heures que les conseillers juridiques et les parajuristes consacrent aux dossiers clients chaque année. La nouvelle norme a été établie à 1 400 heures de travail consacrées aux dossiers juridiques, ce qui représente une augmentation de 90 heures par rapport à la précédente norme qui était de 1 310 heures.

Avec la mise en œuvre de la nouvelle norme des 1 400 heures, la direction du Ministère reconnaît que des améliorations aux pratiques de comptabilisation du temps seront requises. Afin de répondre à ce besoin, le Protocole national de comptabilisation du temps (PNCT) a été mis à jour pour inclure des définitions plus précises dans l'architecture de l'information de la comptabilisation du temps par rapport au temps passé sur les dossiers clients et sur les activités internes du Ministère.

Les gestionnaires sont responsables de surveiller la comptabilisation du temps de leurs employés afin de s'assurer que cette dernière est conforme aux exigences du PNCT. La Division des pratiques d'affaires (DPA), du Secteur de la gestion, a été désignée responsable du processus pour la comptabilisation du temps et est également responsable de la surveillance des pratiques de comptabilisation du temps au sein du Ministère, y compris de la conformité au PNCT, et de la production de rapports connexes.

Le présent audit a pour but de fournir un premier rapport d'étape sur la mise en œuvre du PNCT modifié.

## Points forts

Grâce à l'élaboration de l'architecture de l'information du PNCT, le Ministère possède désormais un cadre de comptabilisation du temps efficace appuyé par des outils, des ressources, des directives

et de la formation. Les attentes du Ministère en matière de comptabilisation du temps, particulièrement la norme des 1 400 heures, sont bien comprises par les employés. À l'heure actuelle, les pratiques de comptabilisation du temps du Ministère sont surveillées par le Secteur de la gestion, et des rapports sont produits périodiquement afin d'être transmis à la direction du Ministère, y compris par l'entremise du Tableau de bord de gestion du ministère de la Justice.

### **Points à améliorer**

L'équipe de l'audit a cerné certains points à améliorer qui aideraient à parfaire les pratiques de comptabilisation du temps. Par exemple, les gestionnaires et les employés pourraient bénéficier d'une plus grande précision de l'architecture de l'information de la comptabilisation du temps afin d'améliorer la saisie des heures dans les feuilles de temps. De plus, les gestionnaires ont besoin de directives et de rappels quant à leur responsabilité d'assurer l'exactitude et l'exhaustivité des renseignements sur le temps consignés par leurs employés et de veiller à ce que les feuilles de temps soient remplies en temps opportun. Enfin, l'apport d'améliorations au cadre de surveillance au sein du Ministère visant à élargir et à parfaire les indicateurs de rendement permettrait de fournir de l'information plus pertinente à la direction.

Grâce au nouveau projet de solution pour la gestion des dossiers juridiques, dont la mise en œuvre est prévue au premier trimestre de 2017-2018, le Ministère pourra automatiser davantage le processus de comptabilisation du temps en incorporant les contrôles du système afin d'améliorer la rapidité de la saisie de temps, de même que la surveillance et l'approbation des feuilles de temps par les gestionnaires.

### **Opinion et conclusion de l'audit**

À mon avis, le cadre de gouvernance, les objectifs, l'orientation, les outils, la formation, la surveillance et la production de rapports du Ministère sont généralement adéquats et efficaces et appuient ses besoins en matière de comptabilisation du temps, mais certains points peuvent être améliorés. La direction a fait preuve d'un engagement ferme et a adopté une approche proactive en ce qui a trait à l'apport d'améliorations à mesure que les problèmes se sont présentés.

### **Réponse de la direction**

La direction a fourni des réponses aux recommandations par le plan d'action de la direction qui est intégré dans ce rapport.

La mise en œuvre du plan d'action de la direction est une responsabilité partagée au sein du Ministère. Les gestionnaires sont responsables de vérifier la comptabilisation du temps de leurs employés pour s'assurer que celle-ci est conforme aux exigences du PNCT et de s'assurer de la participation de leurs employés à une formation sur la comptabilisation du temps.

## 2. Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, je suis d'avis que l'audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Soumis par :

*Original signé par*

*le 17 décembre 2015*

---

Inanc Yazar, CPA CGA, CIA, CRMA  
Dirigeante principale de la vérification  
Ministère de la Justice Canada

---

Date

## 3. Remerciements

La dirigeante principale de la vérification tient à remercier l'équipe d'audit et toutes les personnes qui ont participé à la présente mission, tout particulièrement les employés de la DPA qui ont apporté leurs connaissances et leurs commentaires dans le cadre du présent audit.

## 4. Contexte

Le ministère de la Justice Canada fournit des services juridiques aux ministères et aux organismes du gouvernement fédéral partout au Canada. Jusqu'en 2014, on a pu observer une croissance constante de la demande, ainsi que des coûts qui s'y rattachent, en matière de services juridiques au sein de l'appareil du gouvernement du Canada. Cette constatation a mené le Ministère à entreprendre un Examen des services juridiques en 2014. L'objectif de l'Examen des services juridiques était de permettre au Ministère de devenir le fer de lance des efforts déployés dans l'ensemble du gouvernement pour gérer l'offre et la demande de services juridiques, et ainsi, par le fait même, limiter les coûts associés aux services juridiques et veiller à ce que ces derniers soient financièrement viables à long terme.

Dans le cadre de l'Examen des services juridiques, le Ministère a lancé une série de mesures conçues pour améliorer la productivité, l'efficacité par rapport au coût et l'excellence opérationnelle. L'une de ces mesures visant à appuyer l'engagement continu du Ministère de gérer le rendement opérationnel était une initiative ayant pour but de recenser les occasions de combler la demande accrue en matière de services juridiques, sans avoir à accroître l'effectif du Ministère.

L'une des actions mises en œuvre était de modifier les cibles établies en ce qui a trait au nombre d'heures que les conseillers juridiques et les parajuristes consacrent aux dossiers clients chaque année. La nouvelle norme a été établie à 1 400 heures de travail consacrées aux dossiers juridiques, ce qui représente une augmentation de 90 heures par rapport à la précédente norme qui était de 1 310 heures.

Avec la mise en œuvre de la nouvelle norme des 1 400 heures, la direction du Ministère reconnaît que des améliorations aux pratiques de comptabilisation du temps seront requises. Afin de répondre à ce besoin, le PNCT a été mis à jour pour inclure des définitions plus précises dans l'architecture de l'information de la comptabilisation du temps par rapport au temps passé sur les dossiers des clients et sur les activités internes du Ministère.

Les gestionnaires sont responsables de surveiller la comptabilisation du temps de leurs employés afin de s'assurer que cette dernière est conforme aux exigences du PNCT. La DPA, du Secteur de la gestion, a été désignée responsable du processus pour la comptabilisation du temps et est également responsable de la surveillance des pratiques de comptabilisation du temps au sein du Ministère, y compris de la conformité au PNCT, et de la production de rapports connexes.

L'un des principaux outils qui soutiennent le PNCT et la consignation des heures est l'iCase. Il s'agit d'une application web nationale qui appuie la pratique du droit ainsi que 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. Tous les conseillers juridiques et les parajuristes sont tenus de comptabiliser leur temps dans iCase, à moins qu'ils soient exemptés de la comptabilisation du temps obligatoire en vertu du PNCT. Pour comptabiliser son temps, la personne doit remplir une entrée de temps dans iCase qui contient le numéro de dossier applicable, le nom du dossier et l'activité effectuée, la période de début et de fin (c-à-d la durée) ainsi que des notes complémentaires facultatives.

Le présent audit a pour but de fournir un premier rapport d'étape sur la mise en œuvre du PNCT modifié.

## **5. Objectif de l'audit**

L'objectif de l'audit était de fournir une assurance que le cadre de gouvernance est adéquat et évaluer l'efficacité des contrôles sur les pratiques ministérielles de comptabilisation du temps.

## **6. Portée de l'audit**

L'audit a examiné le PNCT, à titre de document d'orientation principal régissant les pratiques de comptabilisation du temps, ainsi que les activités entreprises au sein du Ministère pour assurer sa mise en œuvre. De plus, l'audit a tenu compte d'une comparaison d'une année sur l'autre des données ministérielles de comptabilisation de temps d'avril à juin (premier trimestre) et de juillet à septembre (deuxième trimestre) du présent exercice et des exercices précédents en mettant l'accent sur les heures consacrées aux services ministériels et administratifs.

Le travail sur le terrain s'est déroulé dans la région de la capitale nationale de juin à octobre 2015.

## 7. Approche de l'audit

L'équipe responsable de l'audit a exécuté son mandat conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. Plusieurs techniques incluant une analyse de risques de l'entité auditée, des entrevues et aussi des revues et analyses de documents, de données de comptabilisation du temps et d'autres renseignements ont été utilisées au cours de l'audit.

## 8. Constatations, recommandations et plan d'action de la gestion

La présente section renferme les observations et les recommandations découlant des travaux de l'audit. Même si l'audit s'est déroulé en fonction des secteurs d'intérêt et des critères d'audit recensés à la phase de planification, le présent rapport s'articule autour des principaux thèmes suivants :

- *orientation et directives pour la comptabilisation du temps;*
- *pratiques de comptabilisation du temps;*
- *surveillance et rapports.*

Une liste des critères d'audit figure à l'annexe A.

### 8.1 Orientation et directives pour la comptabilisation du temps

L'équipe d'audit a examiné l'approche employée par le Ministère pour donner de l'orientation et des directives aux employés et aux gestionnaires sur la comptabilisation du temps. Cet examen a inclus une analyse de la documentation essentielle, des entrevues avec des intervenants clés, et la participation à une séance de formation sur la comptabilisation du temps par les employés. Il était important de déterminer si un cadre de gouvernance adéquat était en place pour appuyer la réalisation des objectifs du Ministère en ce qui a trait à la comptabilisation du temps ainsi que la mesure dans laquelle les employés et les gestionnaires comprennent les objectifs, les attentes et leurs responsabilités.

#### Constatation 1

Les employés qui comptabilisent leur temps et les gestionnaires reçoivent une orientation et des directives appropriées et efficaces. Un processus est en place pour fournir des éclaircissements et pour régler les problèmes et répondre aux questions au fur et à mesure qu'ils se présentent. Des outils et une orientation sont nécessaires pour clarifier la définition des renseignements sur la comptabilisation du temps.

#### Lien vers

Contrôles



## Structure et description pour l'organisation et la classification des renseignements sur la comptabilisation du temps

Pour comptabiliser le temps, il est important d'avoir en place une architecture de l'information bien comprise par les employés qui comptabilisent leur temps et les gestionnaires. Une architecture de l'information efficace pour la comptabilisation du temps fournit des renseignements essentiels pour soutenir efficacement la planification, la production de rapports sur les ressources et les volumes de travail, l'analyse des tendances dans les régimes de travail, la prévision des besoins en ressources et la présentation de rapports aux clients.

Dans le cadre du nouveau PNCT pour 2015-2016, la DPA a mis en place une architecture de l'information révisée. En élaborant cette architecture, DPA a adopté une approche de simplifier les choix relatifs aux activités de travail pour les employés qui comptabilisent leur temps dans le but d'améliorer l'exactitude des renseignements sur la comptabilisation du temps. Des consultations avec des gestionnaires et des employés qui comptabilisent leur temps ont notamment été menées pour s'assurer que les codes d'activité correspondaient bien aux tâches accomplies par les conseillers juridiques et les parajuristes. L'équipe d'audit a observé que les activités étaient maintenant mieux définies dans le PNCT et que plusieurs exemples étaient fournis pour chaque activité. De plus, tous les employés peuvent accéder facilement à un document « questions et réponses » qui répond à des questions fréquemment soulevées par les employés qui comptabilisent leur temps et les gestionnaires.

L'équipe d'audit a observé que la DPA dispose d'un bureau de service pour résoudre les difficultés rencontrées par les employés et les gestionnaires en lien avec la comptabilisation du temps et l'application iCase. Bien que le bureau de service offre de l'aide pour des questions plus variées que la comptabilisation de temps, douze pour cent (12 %) de 1 471 demandes présentées au cours du premier trimestre de 2015-2016 était lié à la comptabilisation du temps. Grâce au bureau de service, la DPA est tenue informée des problèmes associés à la comptabilisation du temps et elle peut soutenir les employés qui comptabilisent leur temps et répondre aux questions courantes de manière proactive.

L'équipe d'audit a observé deux problèmes concernant l'architecture de l'information du PNCT qui nécessitent l'attention de la direction. Premièrement, les codes d'activité pour les dossiers ministériels (exclus de la norme des 1 400 heures) sont très similaires aux codes d'activités des dossiers généraux (inclus dans la norme de 1 400 heures). Les codes d'activité courants qui existent pour ces deux catégories sont les suivants: budget/finances, ressources humaines/dotation/relations de travail, gestion du savoir, gestion du rendement et formation donné. La similarité entre les codes d'activité peut porter à confusion, entraîner une mauvaise comptabilisation du temps et avoir une incidence sur la capacité des employés qui comptabilisent leur temps à respecter la norme des 1 400 heures. Bien que la DPA ait apporté des modifications au PNCT pour résoudre ce problème avec la version 9.1 du PNCT diffusée en juillet 2015, des entrevues auprès des employés qui comptabilisent leur temps et de gestionnaires indiquent que des améliorations supplémentaires sont requises.

Deuxièmement, des difficultés ont été observées avec l'utilisation du code d'activité associé aux Questions administratives/ gestion. Cette activité est définie comme étant le temps consacré aux questions générales et celles touchant l'administration, la gestion et le travail de bureau ainsi que les activités de gestion de la pratique du droit. Certains employés qui comptabilisent leur temps consignent leur temps sous le code d'activité Questions administratives/ gestion lorsqu'ils ne savent pas exactement où consigner une tâche. Le temps consigné sous cette activité représente 15 % du temps total consigné au sein du Ministère. Bien que l'équipe d'audit ne conteste pas la validité des tâches consignées sous Questions administration/ gestion, une meilleure compréhension de la nature du travail accompli sous ce code d'activité donnerait des indications utiles à la direction. Par exemple, l'utilisation de codes d'activité pour les différents comités, groupes de travail, événements, programmes et projets juridiques et non juridiques comme le Milieu de travail numérique, la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada, le Comité national du contentieux et le Programme national de mentorat donnerait des indications plus précises.

L'équipe d'audit a aussi remarqué que le Ministère avait lancé un projet pilote afin d'augmenter le nombre de catégories d'activités inscrites dans la section Services d'avis juridique du PNCT et de définir plus clairement les catégories. Pour le moment, il est difficile de déterminer la nature exacte du travail classé sous Services d'avis juridique parce que les employés qui comptabilisent leur temps doivent choisir parmi un nombre limité de catégories. L'augmentation du nombre de catégories et la clarification des définitions permettront à la direction d'avoir une image plus précise du temps consacré aux dossiers d'avis juridiques. Le projet pilote sera achevé à la fin de 2015 et une analyse sera réalisée par la suite pour déterminer si des catégories d'activités doivent être ajoutées de façon permanente à la liste.

Dans l'ensemble, l'équipe d'audit a observé que le Ministère avait une architecture de l'information adéquate pour la comptabilisation du temps. Lorsque des questions ou des problèmes se présentent, une capacité et des processus adéquats sont en place pour y répondre.

#### Obligations et responsabilités relatives à la comptabilisation du temps

Un audit précédent de la comptabilisation du temps réalisé en février 2014 a mis en lumière la nécessité d'améliorer la surveillance du processus de comptabilisation du temps. Pour donner suite aux recommandations de cet audit, la direction a désigné un directeur principal de la DPA comme responsable du processus ayant l'autorité fonctionnelle pour la gestion des dossiers juridiques, la supervision du processus de comptabilisation du temps ainsi que la surveillance et la production de rapports sur la conformité de la comptabilisation du temps.

Le PNCT établit les responsabilités des employés qui comptabilisent leur temps, des gestionnaires et des administrateurs de la gestion des dossiers juridiques (les administrateurs iCase). Les employés qui comptabilisent leur temps doivent consigner leur temps quotidiennement ou dès que possible et s'assurer de l'exactitude et exhaustivité du temps comptabilisé. Les gestionnaires doivent surveiller la conformité des employés qui comptabilisent leur temps avec le PNCT et

passer en revue et valider les renseignements consignés par les employés de leur unité qui comptabilisent leur temps. Les administrateurs iCase donnent de la formation et du soutien aux employés qui comptabilisent leur temps de leur unité, fournissent des rapports opérationnels et de vérification à leur gestionnaire et établissent les profils des employés qui comptabilisent leur temps conformément au PNCT.

Dans l'ensemble, les obligations et les responsabilités relatives à la comptabilisation du temps étaient clairement définies.

## Constatation 2

La formation, la documentation, les outils et les rapports pour aider les employés et les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités relatives à la comptabilisation du temps sont généralement adéquats. Le maintien des séances d'information obligatoires sur la comptabilisation du temps pour tous les employés n'est peut-être pas l'avenue la plus rentable pour 2016-2017. Les gestionnaires ont besoin de directives et de rappels quant à leur responsabilité d'assurer l'exactitude et l'exhaustivité des renseignements sur le temps consignés par leurs employés et de veiller à ce que les feuilles de temps soient remplies en temps opportun.

## Lien vers

Contrôles

### Soutien aux gestionnaires et aux employés

De la formation, de la documentation, des outils et d'autres ressources aident les employés et les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités relatives à la comptabilisation du temps. Les employés qui comptabilisent leur temps et les gestionnaires ont accès à un nombre varié d'outils, de documentation, de ressources et d'autres mesures de soutien, notamment le PNCT, les questions et réponses, l'architecture de l'information, des rapports de iCase sur la comptabilisation du temps, les ententes de rendement de 2015-2016 et le calculateur des heures prévues pour les clients.

La DPA a de plus conçu une séance d'information d'une heure pour faire connaître les exigences du PNCT et offrir aux participants une occasion de poser des questions et de discuter de leurs préoccupations. À la fin d'octobre 2015, 38 séances d'information avaient été données et 22 autres étaient prévues d'ici la fin de l'année financière. La direction maintien des renseignements détaillés sur les taux de participation à ces séances obligatoires et en fait rapport tous les trimestres à des cadres supérieurs du Ministère par l'entremise du Tableau de bord de gestion du ministère de la Justice. L'équipe d'audit a observé que la séance d'information sur le PNCT a permis de communiquer des renseignements essentiels aux participants pour comprendre le PNCT et s'y conformer et que la période de questions offrait une occasion de clarifier de fausses idées concernant le processus de comptabilisation du temps. L'équipe d'audit a constaté que le maintien de la séance d'information obligatoire au-delà de 2015-2016 n'est pas une avenue rentable parce que les employés et les gestionnaires sont généralement au courant de leurs responsabilités. Des efforts mieux ciblés pourraient suffire. On pourrait notamment offrir une formation propre aux

nouveaux employés dans le cadre du processus d'intégration et offrir d'autres formations dans des domaines où l'on a constaté que les employés ne se conformaient pas aux exigences du PNCT.

L'équipe d'audit a constaté qu'il y avait suffisamment de rapports disponibles pour appuyer les efforts de la direction pour surveiller l'exactitude des données sur la comptabilisation du temps et la rapidité à laquelle elles sont fournies, mais il n'y a pas de directives suffisantes pour aider les gestionnaires à comprendre comment utiliser ces rapports. A travers les entrevues, il a aussi été constaté que la réalisation des activités de surveillance variait d'un gestionnaire à l'autre et que le soutien que recevaient les gestionnaires des administrateurs iCase variait tout autant. Certains gestionnaires vérifiaient par exemple les renseignements sur la comptabilisation du temps pour assurer une répartition raisonnable entre les services juridiques et non juridiques, mais n'évaluaient pas l'exactitude et l'exhaustivité de ces renseignements. D'autre part, certains gestionnaires recevaient du soutien de leur administrateur iCase, notamment envoyer des rappels aux employés qui comptabilisent leur temps, modifier des renseignements comme ceux portant sur les congés avec étalement du revenu pour tenir compte des ressources à temps partiel et vérifier si les dossiers de comptabilisation du temps comportaient les codes appropriés. Toutefois, sans un niveau de surveillance approprié et cohérent de la part de tous les gestionnaires, il y a un risque accru que les renseignements sur la comptabilisation du temps soient incomplets et inexacts.

Dans l'ensemble, la DPA a offert suffisamment de formation, de documentation, d'outils et de rapports pour aider les employés et les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités relatives au PNCT. Les gestionnaires ont néanmoins besoin de directives et de rappels concernant leurs responsabilités consistant à assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données sur le temps consignées par leurs employés et à veiller à ce que les feuilles de temps soient remplies en temps opportun. Des directives supplémentaires à l'attention des gestionnaires présentées sous la forme d'une fiche de référence rapide afin de les aider à passer en revue et à valider les renseignements sur la comptabilisation du temps permettraient de renforcer leur capacité et de rendre leur surveillance plus cohérente.

<b>Recommandation 1</b>	<b>Plan d'action de la gestion</b>
<p>Il est recommandé que la sous ministre adjointe et dirigeante principale des finances:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. fournit des lignes directrices supplémentaires pour consigner le temps consacré au dossier général ayant Justice comme client et le temps consigné au dossier ministériel; et</li><li>b. examine les possibilités de séparer le code de temps consacré «aux Questions administratives/gestion» associées au dossier général et au dossier ministériel en</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. La DPA révisera les activités de comptabilisation du temps disponibles sous ces types de dossiers et fournira des précisions supplémentaires, au besoin.</li><li>b. La DPA procédera à une évaluation de l'activité Questions administratives/gestion en collaboration avec la communauté juridique et fera des recommandations aux coresponsables de l'initiative Augmentation</li></ul>

activités spécifiques, comme les initiatives de Justice et les réunions ministérielles.

- c. Élabore un document de référence d'une page pour les gestionnaires afin d'uniformiser l'examen et la validation des renseignements sur la comptabilisation du temps.

du temps consacré à la prestation de services juridiques. Veuillez noter que la DPA a élaboré un document portant sur des normes nationales pour les activités ministérielles et pour les comités juridiques qui aidera les gestionnaires à mieux surveiller le travail ministériel, à évaluer qui travaille à des activités ministérielles et dans quelle proposition et à assigner ce type de travail en conséquence (l'ébauche des normes est actuellement à l'étape des consultations avec la communauté juridique).

- c. La DPA préparera un document d'une seule page sur les meilleurs rapports iCase pour les gestionnaires LC afin d'assurer la surveillance de l'exactitude, l'exhaustivité et la ponctualité de la comptabilisation du temps. Dans le cadre des séances d'information sur le Protocole national de comptabilisation du temps (PNCT), la DPA souligne l'importance et le besoin d'une comptabilisation de temps exacte, complète et consignée en temps opportun, puisque les données de comptabilisation du temps sont au cœur des décisions d'affaires au sein de Justice.

**Bureau de première responsabilité (BPR) ou Bureau de seconde responsabilité (BSR) :**

Division des pratiques d'affaires (DPA), Direction générale des pratiques et des analyses d'affaires, Secteur de la gestion et de la DPF.

**Date de mise en œuvre prévue :**

30 juin 2016

## **Recommandation 2**

Il est recommandé que la sous ministre adjointe et dirigeante principale des finances oriente ses efforts de formation sur le PNCT pour cibler les nouveaux employés et les employés qui ne se conforment pas aux exigences du PNCT.

## **Plan d'action de la gestion**

La séance d'information sur le PNCT est obligatoire au cours du présent exercice seulement, telle qu'approuvée par le SM et SM délégué.

Avec l'approbation du SM et SM délégué, la DPA a l'intention de mettre cette formation optionnelle dès l'exercice 2016-2017. La DPA

	<p>travaillera avec la Division du développement professionnel, de la Direction générale des ressources humaines, afin de s'assurer que la séance d'information sur le PNCT ainsi que les formations Introduction à iCase et les bases de la comptabilisation du temps fassent partie des exigences de formation pour tous les nouveaux employés des catégories LP et EC assujettis à la comptabilisation de temps obligatoire.</p> <p>En ce qui a trait aux employés ne se conformant pas aux exigences de la comptabilisation du temps en vertu du PNCT, il est de la responsabilité des gestionnaires de « S'assurer que les comptabilisateurs de temps au sein de leur unité se conforment aux exigences du PNCT ». Toutefois, selon la Réponse de la direction et plan d'action à la recommandation 3, la DPA ajoutera une phrase aux rappels mensuels sur la comptabilisation du temps qui sera transmis directement aux gestionnaires, énonçant « Les gestionnaires peuvent demander aux employés qui ne se conforment pas aux exigences du PNCT de s'inscrire à nouveau à une formation sur le PNCT ».</p>
<p><b>Bureau de première responsabilité (BPR) ou Bureau de seconde responsabilité (BSR) :</b></p>	<p>Division des pratiques d'affaires (DPA), Direction générale des pratiques et des analyses d'affaires, Secteur de la gestion et de la DPF.</p>
<p><b>Date de mise en œuvre prévue :</b></p>	<p>30 juin 2016</p>

## 8.2 Pratiques de comptabilisation du temps

L'équipe d'audit a examiné des indicateurs clés des pratiques de comptabilisation du temps pour déterminer s'il y avait eu un progrès significatif vers l'atteinte de la norme des 1 400 heures et si des modifications étaient nécessaires pour assurer sa mise en œuvre complète.

### Constatation 3

Les employés connaissent le PNCT et l'objectif de la norme des 1 400 heures. Des progrès ont été réalisés vers la mise en œuvre de la norme des 1 400 heures. La direction devrait prêter attention à la consignation en temps opportun des renseignements sur la comptabilisation du temps.

### Lien vers

Gestion des risques et contrôle

### Analyse des données sur la comptabilisation du temps

Comme indiqué précédemment, l'examen des services juridiques comprenait une mesure visant à faire passer de 1 310 à 1 400 le nombre d'heures par année que les conseillers juridiques et les parajuristes consacrent aux dossiers des clients. La norme des 1 400 heures vise à donner suite aux priorités changeantes associées à la charge de travail afin de s'assurer que plus de temps est consacré à la prestation de services juridiques tout en reconnaissant que moins de temps sera consacré aux activités ministérielles.

Une analyse des données sur la comptabilisation du temps a été réalisée afin de comparer le temps consigné au cours des six premiers mois de l'année financière 2015-2016 avec le temps consigné pour la même période des trois années précédentes. L'analyse des tendances pluriannuelle indique que le Ministère est en voie de réussir la mise en œuvre de la norme des 1 400 heures. L'analyse a confirmé que plus de temps est consacré à la prestation de services juridiques et que moins de temps est consigné aux activités ministérielles et administratives.

### Ententes de gestion du rendement

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'examen des services juridiques, la direction a demandé que l'atteinte de la norme des 1 400 heures soit incluse comme attente en matière de rendement dans les ententes de rendement de 2015-2016 des employés et des gestionnaires. Un examen des ententes de rendement de certains employés qui comptabilisent leur temps et gestionnaires a permis de constater que la plupart des ententes incluaient la cible des 1 400 heures.

### La ponctualité de la comptabilisation du temps

Le PNCT encourage les employés qui comptabilisent leur temps à consigner leur temps dans iCase quotidiennement ou dès que possible. Dans le cadre du présent audit, une analyse a été réalisée afin de déterminer la tendance annuelle en ce qui a trait à la consignation en temps opportun dans iCase en comparant les données de 2014-2015 aux données de 2015-2016. Cette analyse a démontré que la consignation en temps opportun ne s'était pas améliorée. La direction et la DPA font valoir

activement l'importance de la consignation en temps opportun du temps dans iCase. Un indicateur de la consignation en temps opportun est également surveillé par la DPA pour chaque région et portefeuille et rapporté dans le Tableau de bord de gestion du ministère de la Justice.

Afin d'améliorer la rapidité à laquelle le temps est consigné, la pratique en vigueur à la DPA consiste à envoyer des rappels aux administrateurs iCase qui doivent à leur tour envoyer des rappels aux employés qui comptabilisent leur temps. Il serait plus efficace d'envoyer des rappels directement aux gestionnaires des employés puisque cette approche aiderait les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de surveillance.

Recommandation 3	Plan d'action de la gestion
Il est recommandé que la sous ministre adjointe et dirigeante principale des finances envoie des rappels sur la comptabilisation du temps directement aux gestionnaires (contrairement à la pratique actuelle qui consiste à envoyer les rappels aux administrateurs du iCase).	À compter de février 2016, la DPA transmettra les rappels mensuels sur la comptabilisation du temps directement aux gestionnaires en utilisant une liste de distribution avec copie conforme à leurs administrateurs iCase.
<b>Bureau de première responsabilité (BPR) ou Bureau de seconde responsabilité (BSR) :</b>	Directeur principal, Division des pratiques d'affaires, Direction générale des pratiques et des analyses d'affaires, Secteur de la gestion et de la DPF
<b>Date de mise en œuvre prévue :</b>	29 février 2016

### 8.3 Surveillance et rapports

L'équipe d'audit a examiné les processus de surveillance et de production de rapports relatifs à la comptabilisation du temps. La surveillance et la production de rapports sont des processus importants du Ministère puisqu'ils fournissent des renseignements clés facilitant la prise de décisions en mesurant le rendement réel par rapport au rendement prévu.

#### Constatation 4

La direction a établi un cadre de surveillance pour le PNCT et des rapports sur les indicateurs clés dans le Tableau de bord de gestion du ministère de la Justice. L'apport d'améliorations au cadre de surveillance au sein du Ministère visant à élargir et à parfaire les indicateurs de rendement permettrait de fournir de l'information plus pertinente à la direction.

#### Lien vers

Gestion des risques et contrôle



## Surveillance et production de rapports par la DPA

La surveillance et la production de rapports sont des éléments clés du contrôle organisationnel. La surveillance devrait être effectuée régulièrement et ses résultats devraient être documentés et communiqués au niveau de gestion approprié. Les responsabilités en matière de surveillance, de production de rapports et de mise à jour des mesures du rendement devraient être claires et toujours bien comprises.

La DPA est responsable de la surveillance des pratiques de comptabilisation du temps au sein du Ministère, et de la production de rapports connexes. L'équipe d'audit a constaté que la DPA avait mis sur pied un processus pour surveiller un certain nombre d'indicateurs du rendement de la comptabilisation du temps et produire des rapports connexes. Par exemple, les indicateurs sont inclus dans le Tableau de bord de gestion du ministère de la Justice comme ceux surveillés et faisant l'objet de rapports par la DPA sur la ponctualité de la comptabilisation du temps par région, la formation obligatoire sur le PNCT par subordonné direct et les demandes de service pour la gestion de dossiers clients, qui comprend la comptabilisation du temps. Plus récemment, la DPA a débuté l'analyse du temps consigné pour le code d'activité Questions d'administration/de gestion afin de mieux comprendre la nature des tâches consignées dans l'ensemble du Ministère.

Au cours de l'audit, la DPA a collaboré avec la direction des finances afin d'élaborer une méthodologie et surveiller les progrès de la mise en œuvre de la norme des 1 400 heures. Le premier rapport d'étape a été transmis par courriel le 14 octobre 2015. La DPA a convenu, suite à des discussions avec l'équipe d'audit, d'inclure également les progrès réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de la norme des 1 400 heures dans la prochaine mise à jour du Tableau de bord de gestion.

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2015, la plupart des secteurs du Ministère étaient requis de satisfaire la norme des 1 400 heures. Cette décision a permis de se rendre compte qu'en raison de ses activités diverses, le Secteur des politiques aurait besoin de plus de temps pour modifier et normaliser ses pratiques liées à tous ses secteurs d'activités. Ceci comprend l'élaboration d'indicateurs clés afin de mesurer le rendement de ses activités et pratiques en matière de gestion afin de fournir des renseignements pour soutenir efficacement la planification, la production de rapports sur les ressources et les volumes de travail, l'analyse des tendances dans les régimes de travail, la prévision des besoins en ressources. Par ailleurs, l'équipe d'audit a constaté que l'élaboration d'indicateurs clés par le Secteur des politiques est actuellement en suspens.

Dans l'ensemble, la DPA a mis sur pied un cadre de surveillance pour le PNCT et produit des rapports sur les indicateurs clés dans le Tableau de bord de gestion du ministère de la Justice. Bien que l'équipe d'audit ait répertorié certaines lacunes, la DPA a fait preuve d'un engagement ferme et d'une approche proactive en ce qui a trait à l'amélioration du cadre de surveillance et de production de rapports à mesure que les problèmes se sont présentés. Il s'agit d'une saine pratique de gestion qui est reconnue comme étant une mesure de contrôle organisationnel clé.

Recommandation 4	Plan d'action de la gestion
<p>Il est recommandé que le Sous-ministre adjoint principal du Secteur des politiques avec le support de la Division des pratiques d'affaires, au besoin, renforce le cadre de contrôle en développant des mesures clés, aux fins de mesurer la performance des pratiques d'affaire et de gestion de ce Secteur.</p>	<p>Maintenant que le Secteur des politiques est assujéti à la nouvelle norme des 1 400 heures, le Secteur est en train de réviser et normaliser ses règles et ses pratiques de comptabilisation du temps.</p> <p>À ce titre, nous sommes en processus d'élaborer des mesures/indicateurs clés de rendement au sein du Secteur pour améliorer les pratiques et rapports de gestion et d'affaires et durant ce processus nous communiqueront avec le Secteur du droit public.</p> <p>Au besoin, nous rencontrerons la DPA pour nous aider avec l'élaboration de ces indicateurs clés de rendement.</p>
<p><b>Bureau de première responsabilité (BPR) ou Bureau de seconde responsabilité (BSR) :</b></p>	<p>Sous-ministre adjoint principal, Secteur des politiques</p>
<p><b>Date de mise en œuvre prévue :</b></p>	<p>Août 2016</p>

<p><b>Constatation 5</b></p>	<p>Le projet de solution pour la gestion des dossiers juridiques prévu pourrait fournir une occasion de régler certains problèmes en incorporant des contrôles du système automatisés afin de rappeler aux employés qui comptabilisent leur temps de remplir leurs feuilles de temps et de demander à leurs gestionnaires de les approuver.</p>
<p><b>Lien vers</b></p>	<p>Gestion des risques et contrôle</p>

### Surveillance effectuée par les gestionnaires

Les gestionnaires doivent s'assurer que les employés qui comptabilisent leur temps au sein de leur unité se conforment aux exigences du PNCT, notamment l'examen et la validation de l'information consignée par ces employés. En vertu des objectifs de l'Entente de gestion du rendement de 2015-2016 des gestionnaires, ces derniers sont tenus de surveiller la mise en œuvre de la norme des 1 400 heures, de redistribuer les charges de travail pour donner l'occasion aux employés de satisfaire la norme et de surveiller les pratiques de comptabilisation du temps ainsi que la conformité afin d'assurer l'exactitude, l'intégralité et la saisie rapide des renseignements pour la comptabilisation du temps. Compte tenu de ces responsabilités et de l'importance de la comptabilisation du temps pour appuyer l'atteinte des objectifs ministériels, on s'attend à ce qu'un cadre de surveillance et de production de rapports efficace soit en place au sein du Ministère.

Bien qu'il existe un certain nombre de rapports offerts dans iCase permettant aux gestionnaires de surveiller le temps consigné par leur unité, l'équipe d'audit a constaté qu'il n'y a aucun moyen de

s'assurer que les gestionnaires examinent et valident les dossiers de comptabilisation de temps de leurs employés (c.-à-d. une signature du gestionnaire validant les feuilles de temps des employés). Les gestionnaires qui ont été interrogés dans le cadre de l'audit ont indiqué faire une certaine surveillance de la comptabilisation du temps, mais celle-ci variait d'un gestionnaire à l'autre. La plupart concentrent leurs efforts de surveillance sur les progrès réalisés envers la mise en œuvre de la norme des 1 400 heures et ont indiqué que, généralement, ils ne surveillaient pas la conformité au PNCT.

Il est à noter que le Ministère a lancé un projet de solution pour la gestion des dossiers juridiques afin de remplacer iCase avec «Microsoft Dynamics CRM» d'ici le premier trimestre de l'exercice 2017-2018. La mise en œuvre du projet de solution pour la gestion des dossiers juridiques aura des répercussions importantes sur la manière dont les employés comptabilisent leur temps, sur la façon dont les données liées à la comptabilisation du temps sont surveillées et sur la disponibilité de l'information aux fins de la production de rapports. Ce système à jour permettra au Ministère d'automatiser davantage le processus de comptabilisation du temps en intégrant des contrôles du système automatisé afin d'améliorer la rapidité à laquelle les employés comptabilisent leur temps de même que l'uniformité de l'examen et de l'approbation des feuilles de temps par les gestionnaires.

<b>Recommandation 5</b>	<b>Plan d'action de la gestion</b>
<p>Il est recommandé que la sous ministre adjointe et dirigeante principale des finances s'assure que le nouveau Système de gestion des dossiers juridiques est doté de dispositifs de contrôle automatisés, qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. demandent aux gestionnaires d'approuver les feuilles de temps; et</li> <li>b. assurent que le temps est consigné en temps opportun et que les feuilles de temps sont approuvées en temps opportun.</li> </ul>	<p>La DPA verra à évaluer la faisabilité de ces recommandations et fournira des options qui seront présentées au Comité directeur de la SGDJ (ou au Comité de gestion), notamment comment cette fonction peut être incorporée dans le contexte du PNCT pour « Veiller à ce que l'exactitude, l'exhaustivité et la ponctualité de la comptabilisation du temps de leur unité respectent les exigences de l'échéancier du cycle de facturation pour le recouvrement des coûts ».</p>
<p><b>Bureau de première responsabilité (BPR) ou Bureau de seconde responsabilité (BSR) :</b></p>	<p>Directeur principal, Division des pratiques d'affaires, Direction générale des pratiques et des analyses d'affaires, Secteur de la gestion et de la DPF</p>
<p><b>Date de mise en œuvre prévue :</b></p>	<p>Présenter les options au Comité directeur de la SGDJ (ou au Comité de gestion) : août 2016 (provisoire)</p>

La date ciblée pour la mise en œuvre sera en fonction de l'option choisie.

## 9. Opinion et conclusion de l'audit

À mon avis, le cadre de gouvernance, les objectifs, l'orientation, les outils, la formation, la surveillance et la production de rapports du Ministère sont généralement adéquats et efficaces et appuient ses besoins en matière de comptabilisation du temps, mais certains points peuvent être améliorés. La direction a fait preuve d'un engagement ferme et a adopté une approche proactive en ce qui a trait à l'apport d'améliorations à mesure que les problèmes se sont présentés.

## Annexe A – Critères d’audit

### Secteurs d’intérêt 1 – CADRE DE GOUVERNANCE

Critère 1.1 – Le cadre du PNCT appuie l’atteinte des objectifs du Ministère en matière de comptabilisation du temps.

Critère 1.2 – Les attentes en matière de rendement sont formellement établies et correspondent aux responsabilités des employés ainsi qu’aux objectifs du Ministère.

Critère 1.3 – Le Ministère fournit aux gestionnaires et aux employés la formation, les outils et l’information nécessaires pour que ceux-ci puissent s’acquitter de leurs responsabilités.

### Secteurs d’intérêt 2 – CONTRÔLES DE LA COMPTABILISATION DU TEMPS

Critère 2.1 – Les travaux ministériels et administratifs sont consignés conformément aux lignes directrices et aux attentes.

Critère 2.2 – Les données relatives à la comptabilisation du temps sont surveillées régulièrement.