

Justice Canada



Audit de l'initiative d'Amélioration du processus de recouvrement des coûts (APRC) – Phase 1

Rapport d'audit

Services d'audit interne

Mars 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.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada
représentée par le ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2015

ISBN 978-0-660-02039-6

No de cat. J22-27/2015F-PDF

Table des matières

1. Sommaire.....	3
2. Contexte.....	5
3. Objectif de l’audit.....	6
4. Portée de l’audit.....	6
5. Approche de l’audit	6
6. Constatations, recommandations et plan d’action de la gestion.....	6
6.1 Gouvernance	8
6.1.1 Constatation 1: Rôles et responsabilités	9
6.1.2 Constatation 2 : Établissement de rapports et surveillance.....	10
6.1.3 Constatation 3: Supervision	13
6.1.4 Constatation 4 : Satisfaction de la clientèle	15
7. Opinion d’audit.....	17
8. Énoncé de conformité.....	17
Annexe A – Critères d’audit	19

1. Sommaire

Justice Canada offre des services de contentieux et de consultation juridique aux ministères, organismes et sociétés d'État fédéraux partout au Canada. Pour financer ses activités, le Ministère utilise un modèle hybride comprenant des services votés pour fournir un certain niveau de services juridiques et des autorisations de crédit net (ACN) pour récupérer auprès des organisations clientes les coûts des services juridiques qui dépassent le niveau de base. Les ACN (recouvrement des coûts) constituent une source de financement importante pour le Ministère : elle représente plus d'un tiers de son budget de fonctionnement. La Politique sur les services communs du Conseil du Trésor (CT) établit une orientation stratégique et souligne les principales exigences relatives au recouvrement des coûts.

L'initiative d'Amélioration du processus de recouvrement des coûts (APRC) a commencé en août 2010 dans le but d'examiner et de restructurer les processus et l'établissement de rapports de recouvrement des coûts dans leur ensemble et, ce faisant, de remédier aux lacunes relevées dans l'audit interne du Cadre de recouvrement des coûts effectué en 2010. Les objectifs de l'initiative d'APRC comprenaient l'amélioration des processus opérationnels et des systèmes ministériels afin de réduire l'effort administratif, d'appuyer la perception au moment opportun, d'assurer la conformité aux politiques et aux directives de l'organisme central et de mieux tirer parti des pratiques exemplaires établies au gouvernement du Canada concernant le suivi et la facturation des services professionnels.

Les changements découlant de l'initiative d'APRC ont été mis en œuvre le 1^{er} avril 2012. Afin de soutenir cette mise en œuvre, des directives relatives à l'APRC ont été élaborées, les rôles et les responsabilités ont été consignés par écrit et communiqués, et le personnel du Ministère a reçu de la formation. On surveille le recouvrement des coûts et on produit des rapports à ce sujet au niveau des clients individuels, notamment au sein des Services juridiques (SJ) et des portefeuilles. Bien qu'il existe certains mécanismes stratégiques de surveillance du recouvrement des coûts et d'établissement de rapports à ce sujet dans le cadre des processus d'établissement de rapports sur la situation financière et d'information financière en fin d'année, la fréquence et la nature des rapports sur les coûts en cours d'exercice ne permettent pas à la haute direction de surveiller activement le recouvrement des coûts ni de prendre des mesures correctrices en temps opportun si nécessaire.

Il est essentiel de solliciter la rétroaction des clients à la suite de la mise en œuvre des principaux changements au système de recouvrement des coûts afin d'assurer la prise en compte adéquate de leurs besoins. Cela s'applique particulièrement aux processus de facturation du ministère de la Justice pour des services juridiques. Bien que les SJ reçoivent à l'occasion de la rétroaction ponctuelle à cet égard, il n'existe aucun mécanisme permettant de solliciter et de consigner systématiquement les renseignements sur la satisfaction de la clientèle à l'égard de l'APRC.

Le Ministère a récemment entrepris un examen de son modèle de financement des services juridiques. Cela pourrait entraîner des modifications au modèle ministériel de recouvrement des coûts des services juridiques auprès des clients, mais l'importance de pratiques et de processus de

gouvernance sains demeurera la même. Le présent rapport comprend des recommandations liées à ces pratiques et ces processus.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec les constatations d'audit et les recommandations présentées dans le présent rapport, et elle a élaboré un plan d'action de la gestion afin d'y répondre. Le plan d'action de la gestion est intégré au présent rapport.

Présenté par :

Linda Saunders
Dirigeante principale de la vérification
Ministère de la Justice Canada

Date

Recommandé pour approbation par :

L'honorable Doug Lewis
Président du Comité ministériel de vérification
Ministère de la Justice Canada

Date

Approuvé par :

William F. Pentney
Sous-ministre
Ministère de la Justice Canada

Date

2. Contexte

Justice Canada offre des services de contentieux et de consultation juridique aux ministères, organismes et sociétés d'État fédéraux partout au Canada. Pour financer ses activités, le Ministère utilise un modèle hybride comprenant des services votés pour fournir un certain niveau de services juridiques et des autorisations de crédit net (ACN) pour récupérer auprès des organisations clientes les coûts des services juridiques qui dépassent le niveau de base. Les ACN (recouvrement des coûts) constituent une source de financement importante pour le Ministère : elle représente plus d'un tiers de son budget de fonctionnement. La Politique sur les services communs du Conseil du Trésor (CT) établit une orientation stratégique et souligne les principales exigences relatives au recouvrement des coûts.

L'initiative d'Amélioration du processus de recouvrement des coûts (APRC) a commencé en août 2010 dans le but d'examiner et de restructurer les processus et l'établissement de rapports de recouvrement des coûts dans leur ensemble et, ce faisant, de remédier aux lacunes relevées dans l'audit interne du Cadre de recouvrement des coûts effectué en 2010. Les objectifs de l'initiative d'APRC comprenaient l'amélioration des processus opérationnels et des systèmes ministériels afin de réduire l'effort administratif, d'appuyer la perception au moment opportun, d'assurer la conformité aux politiques et aux directives de l'organisme central et de mieux tirer parti des pratiques exemplaires établies du gouvernement du Canada concernant le suivi et la facturation des services professionnels.

À l'appui de ces objectifs, onze nouvelles normes ont été mises en place le 1^{er} avril 2012 pour normaliser les cinq processus opérationnels qui, ensemble, constituent l'initiative d'APRC, c'est-à-dire :

1. les Protocoles d'entente (PE), y compris les annexes B à l'appui de la planification et des prévisions;
2. la comptabilisation du temps;
3. les débours remboursables;
4. la facturation;
5. les règlements – comptes débiteurs.

En 2013-2014, le Ministère a récupéré 330,2 M\$ pour des services juridiques offerts ainsi que 8,6 M\$ pour des débours remboursables (2 %).

Conformément au Plan de vérification axé sur le risque établi par le Ministère pour 2014-2017, qui a été approuvé par le sous-ministre le 5 juin 2014, les Services d'audit interne ont entrepris un audit de l'initiative d'Amélioration du processus de recouvrement des coûts (APRC). Étant donné la complexité et l'ampleur du système de recouvrement des coûts, ainsi que les risques connexes, cet audit a été divisé en deux phases. Le présent rapport couvre les résultats de la phase 1 de l'audit, axée sur la gouvernance. Le dépôt des résultats de l'audit liés à la phase 2 est prévu pour la réunion du Comité ministériel de vérification (CMV) en septembre 2015. La

dernière phase est axée sur les efforts entrepris par la direction pour simplifier et normaliser les processus opérationnels de recouvrement des coûts.

3. Objectif de l'audit

L'objectif du présent audit est de fournir l'assurance que des mécanismes efficaces sont en place pour appuyer l'atteinte continue des résultats de l'initiative d'Amélioration du processus de recouvrement des coûts (APRC). Par conséquent, la phase 1 de l'audit visait à examiner la gouvernance de l'APRC. La phase 2 examinera l'efficacité des efforts de la direction visant à simplifier et à normaliser les processus opérationnels connexes.

4. Portée de l'audit

Définie en fonction des résultats d'une évaluation des risques réalisée pendant la phase de planification, la portée de la phase 1 de l'audit était axée sur les pratiques et les processus de gouvernance du recouvrement des coûts d'avril 2013 à octobre 2014. La portée comprenait également un examen des pratiques et des processus en place pour solliciter de la rétroaction sur le recouvrement des coûts auprès des clients des SJ.

5. Approche de l'audit

L'équipe d'audit a exécuté son mandat conformément à la Politique sur la vérification interne et aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada du Conseil du Trésor. Elle a eu recours à diverses techniques, notamment une évaluation des risques de l'entité à auditer, des entrevues, l'examen des dossiers ainsi que l'examen et l'analyse des documents et de l'information.

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

Cette section contient les constatations et les recommandations qui découlent de l'audit. Même si l'audit s'est déroulé en fonction des champs d'enquête et des critères d'audit identifiés à la phase de planification, le présent rapport s'articule autour des constatations principales suivantes :

1. rôles et responsabilités;
2. établissement de rapports et surveillance;
3. supervision;
4. satisfaction de la clientèle.

Pour les conclusions par critère d'audit, veuillez vous référer à l'annexe A.

En nous fondant sur le travail d'audit complété et notre jugement professionnel, nous avons évalué le risque associé à chacune des constatations selon une échelle à trois niveaux. Le classement du risque (élevé, modéré, faible) correspond au niveau d'exposition potentielle au risque qui, nous croyons, pourrait avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs de Justice Canada, et il donne une indication de la priorité que la direction devrait donner aux recommandations associées à cette constatation. Les critères suivants ont été utilisés pour évaluer le niveau d'exposition au risque :

Élevé	Aucun contrôle n'est en place ou les contrôles sont inadéquats.
	La conformité avec les lois et les règlements est inadéquate.
	Des problèmes importants qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs du programme/objectifs opérationnels ont été relevés.
Modéré	Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés.
	La conformité avec les politiques et les procédures établies par les organismes centraux et le Ministère est inadéquate.
Faible	Des problèmes importants qui pourraient nuire à l'efficacité et à l'efficacités des activités ont été relevés.
	Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie.
	La conformité avec les politiques et les procédures établies des organismes centraux et du Ministère varie.
	Les enjeux identifiés sont de moindre importance, mais on a relevé des occasions d'améliorer les activités.

6.1 Gouvernance

Le recouvrement des coûts constitue une source de financement importante pour le Ministère, ayant représenté 330,2 M\$ en 2013-2014, ou environ un tiers de son budget de fonctionnement. L'initiative d'Amélioration du processus de recouvrement des coûts (APRC) a été lancée en août 2010 afin d'examiner et de restructurer, dans leur ensemble, les processus de recouvrement des coûts du ministère de la Justice. Les changements au processus qui en ont découlé sont entrés en vigueur le 1^{er} avril 2012. L'APRC comprend les cinq processus opérationnels suivants :

1. les Protocoles d'entente (PE), y compris les annexes B à l'appui de la planification et des prévisions;
2. la comptabilisation du temps;
3. les débours remboursables;
4. la facturation;
5. les règlements – comptes débiteurs.

Tout au long de l'initiative d'APRC, le Comité du Projet d'APRC a assuré une supervision et une surveillance (de janvier 2011 à juillet 2012). À la suite de la mise en œuvre de cette initiative, le Comité du Projet d'APRC a été dissout. Bien que la responsabilité d'une première série de changements systémiques ait été déléguée au Comité consultatif sur les changements, la responsabilité première de divers éléments du processus de recouvrement des coûts a été déléguée aux exploitants de chaque entreprise à l'échelle de l'organisation.

Étant donné l'ampleur de cette initiative et la criticité des recettes générées par le recouvrement des coûts, il convient d'adopter des pratiques et des processus de gouvernance efficaces pour s'assurer que le Ministère continue à atteindre les résultats prévus de l'initiative d'APRC. Tel qu'il est souligné dans le document *Amélioration du processus de recouvrement des coûts – Mandat du projet*, cette initiative a été conçue dans les buts suivants :

- promouvoir des pratiques opérationnelles cohérentes à l'échelle du Ministère;
- faciliter les flux de trésorerie afin qu'ils soient plus prévisibles tout au long de l'exercice financier;
- répondre aux attentes des ministères clients;
- assurer une conformité accrue aux politiques;
- répondre aux constatations et aux recommandations des audits antérieurs.

6.1.1 Constatation 1: Rôles et responsabilitésLien à : Gouvernance Gestion des risques Contrôle

Faible

Les rôles et responsabilités concernant le recouvrement des coûts sont consignés et ont été communiqués dans l'ensemble du Ministère. Des entrevues avec le personnel ministériel ont révélé que les rôles et responsabilités concernant le recouvrement des coûts étaient clairs et bien compris.

Les rôles et responsabilités concernant chacun des cinq éléments du processus de recouvrement des coûts sont clairement consignés dans la documentation supplémentaire concernant l'APRC. Il s'agit d'un document clé facilement accessible sur le site intranet du Ministère et auquel on fait référence dans la série de directives servant à former le personnel ministériel à l'égard de la nouvelle APRC. Les rôles et responsabilités concernant la surveillance du recouvrement des coûts et l'établissement de rapports en la matière sont également bien consignés dans la documentation supplémentaire concernant l'APRC, dans lequel ont fait référence de façon particulière à la surveillance du recouvrement des coûts et à l'établissement de rapports en la matière en cours d'exercice au moyen du processus de rapports sur la situation financière (RSF).

Le cadre de responsabilisation pour les protocoles d'entente liés à la prestation des services juridiques du Ministère élabore davantage sur les rôles et responsabilités en ce qui a trait aux processus d'élaboration, de négociation et de surveillance des protocoles d'entente et des annexes B. Le rapport de clôture du projet d'APRC attribue clairement au Secteur de la gestion et de la DPF la responsabilité du soutien, du maintien et du dépannage des éléments du recouvrement des coûts liés au système financier.

Des entrevues avec le personnel responsable de divers éléments du processus de recouvrement des coûts ont révélé que le personnel ministériel est très au fait de ses rôles et responsabilités et qu'il les comprend très bien. Un certain nombre de personnes interrogées ont déclaré qu'elles trouvaient le soutien relatif à l'APRC offert par le Secteur de la gestion et de la DPF très opportun et très utile.

6.1.2 Constatation 2 : Établissement de rapports et surveillanceLien à : Gouvernance Gestion des risques Contrôle

Modéré

Des processus et des pratiques sont en place et fonctionnent efficacement pour soutenir la surveillance du recouvrement des coûts et l'établissement de rapports en la matière à l'échelon des clients. Toutefois, la fréquence et la nature de l'établissement de rapports sur le recouvrement des coûts ne favorisent pas la surveillance et la supervision actives à l'échelon stratégique ou ministériel.

Protocoles d'entente et annexes B

La Politique sur les services communs du Conseil du Trésor (CT) oblige les ministères fournissant des services communs obligatoires à « établir, de concert avec les ministères et les organismes clients, des normes de services et de performance utiles et concrètes pour la prestation des services obligatoires. » Le ministère de la Justice a adopté un cadre pour les protocoles d'entente qui définit la structure globale et les attentes concernant l'élaboration, la négociation et l'approbation des ententes avec les clients (c.-à-d. des protocoles d'entente généraux qui couvrent souvent plus d'une année et des annexes B connexes qui sont négociées à chaque année). Ce cadre comprend l'attente selon laquelle « l'état de la mise en œuvre du protocole d'entente sera surveillé et communiqué à la haute direction au moins une fois par année. » Il précise également que le 1^{er} avril de chaque année, les codes financiers nécessaires au recouvrement des coûts (c.-à-d. les codes de règlement interministériel) doivent être obtenus des clients et indiqués à l'annexe B.

Pour ce qui est des clients, la Direction générale des finances et de la planification du Secteur de la gestion et de la DPF met à jour le registre des protocoles d'entente. La Direction produit périodiquement un fichier Excel qui rend compte de l'état des protocoles d'entente et des annexes B, par client et portefeuille. Une fois les renseignements connexes validés par les directions générales et les portefeuilles concernés, le fichier est diffusé sur le site intranet du Ministère.

Pour ce qui est du Ministère, la Direction générale des pratiques et des analyses d'affaires du Secteur de la gestion et de la DPF a produit un rapport d'étape de haut niveau pour l'exercice 2012-2013. Ce rapport, déposé devant le Comité de gestion (CG) en septembre 2013, indiquait l'état des protocoles d'entente et des annexes B, par portefeuille. Toutefois, il ne comprenait aucun renseignement connexe sur les clients. Bien que ce rapport puisse techniquement avoir répondu aux exigences relatives à la « production de rapports annuels sur la situation des protocoles d'entente » prévue dans le cadre pour les protocoles d'entente, sa nature était de si haut niveau que le rapport n'a pas fourni au CG un aperçu concret permettant de lier clairement l'absence des annexes B obligatoires aux factures des clients, particulièrement en ce qui a trait aux principaux fournisseurs du Ministère. En outre, le dépôt de ce rapport de 2012-2013 après la fin de l'exercice, sans rapport au CG en

cours d'exercice, ne soutenait pas de façon optimale la haute direction dans l'établissement et la gestion en temps opportun d'enjeux systémiques ou importants dans ce domaine.

Il n'y a pas eu de rapport sur l'état des protocoles d'entente pour l'exercice 2013-2014 ni à ce jour pour l'exercice 2014-2015. Au premier trimestre de 2014-2015, les recettes tirées du recouvrement des coûts avaient reculé de 15 %, passant d'environ 36 M\$ le 30 juin 2013 à environ 30,6 M\$ le 30 juin 2014. Cela découlait particulièrement de la réception à un moment peu opportun des annexes B signées et des codes de règlement interministériel (RI) qui favorisent la collecte opportune des recettes tirées du recouvrement des coûts. Ce problème a été souligné dans le rapport financier trimestriel externe du Ministère. L'établissement de rapport stratégique uniformisé établissant clairement le lien entre les recettes tirées du recouvrement des coûts d'un côté et le rapport sur l'état des annexes B et la réception des codes de RI de l'autre permettrait de fournir des renseignements pertinents en temps opportun à l'appui du rôle de surveillance du CG.

Les entrevues ont révélé que l'absence d'une élaboration ou d'une diffusion de rapports sur l'état des protocoles d'entente au CG depuis 2012-2013 découle des contraintes en matière de ressources. La Direction générale des pratiques et des analyses d'affaires et le Secteur de la DPF ont indiqué que des travaux sont en cours afin de renforcer les processus de surveillance et de supervision des protocoles d'entente pour 2015-2016, y compris le suivi, le renvoi à un niveau hiérarchique supérieur et les rapports de situation aux portefeuilles, aux directions générales et au CG.

Recettes

Tel que mentionné précédemment, les attentes concernant la surveillance du recouvrement des coûts et l'établissement de rapports en la matière, y compris la surveillance du recouvrement des coûts et l'établissement de rapports en la matière en cours d'exercice au moyen du processus d'établissement de rapports sur la situation financière (RSF), sont présentées dans la documentation supplémentaire concernant l'APRC.

Chaque mois, la Direction générale des finances et de la planification (DGFP) rédige des rapports sur la facturation des activités de recouvrement des coûts et les affiche sur le site intranet du Ministère. Ces rapports reflètent les montants facturés réels pour les activités de recouvrement des coûts, par portefeuille et par client, pour le mois visé ainsi que le total des montants facturés depuis le début de l'exercice. Comme on l'a souligné dans les entrevues, ces rapports soutiennent les SJ dans la surveillance et l'analyse avec les clients des factures émises en cours d'année, l'examen et la mise à jour des prévisions des clients, et la planification en vue du prochain exercice financier.

Chaque trimestre, la DGFP met à jour les prévisions concernant les recettes consolidées pour le Ministère et communique ces renseignements au CG dans le cadre du processus d'établissement de rapports sur la situation financière (RSF). Toutefois, nous avons observé que la nature des renseignements sur le recouvrement des coûts reflétée dans ces rapports variait d'un trimestre à l'autre. Par exemple, les prévisions mises à jour concernant les recettes dans le RSF d'octobre 2014 comprenaient un rajustement « sur une seule ligne » fondé sur une tendance traditionnelle de précision des prévisions. Pour le trimestre correspondant de l'année précédente (c.-à-d. octobre 2013), les prévisions concernant les recettes comprenaient un résumé par portefeuille ainsi que les renseignements sur les clients pour les principales diminutions de recettes prévues.

En outre, la DGFP prépare les RSF mensuels et la mise à jour du rapport de fin d'exercice. Les RSF mensuels et le rapport de fin d'exercice pour 2013-2014 présentaient une comparaison explicite des recettes réelles tirées du recouvrement des coûts et des prévisions de l'année antérieure. Ils établissaient l'écart important entre les recettes actuelles tirées du recouvrement des coûts et les recettes prévues pour la période visée et identifiaient les clients clés dont la facturation retardée a constitué la raison principale de l'écart. Les RSF de 2014-2015 comprennent une comparaison semblable, présentée au moyen d'un diagramme à barres, des recettes réelles tirées du recouvrement des coûts pour l'année en cours et l'année précédente. Toutefois, ils ne comprennent pas les recettes prévues ni une présentation claire de l'écart entre les recettes réelles tirées du recouvrement des coûts pour l'année en cours et celles de l'année précédente, ni de renseignements à ce sujet, que ce soit pour le mois ou la période écoulée depuis le début de l'exercice.

L'absence d'une comparaison claire entre les recettes réelles tirées du recouvrement des coûts et celles prévues, particulièrement pour les 20-30 principaux clients du Ministère, fait en sorte qu'il est difficile pour le CG de surveiller facilement la rapidité d'exécution des flux de trésorerie liés au recouvrement des coûts et de résoudre tout problème connexe pouvant surgir.

Recommandation 1	Plan d'action de la gestion
<p>Le Secteur de la gestion et de la DPF devrait examiner et améliorer ses rapports sur le recouvrement des coûts, ses renseignements de suivi, et ses processus, en cours et en fin d'exercice, afin de mieux soutenir la surveillance et la supervision stratégiques efficaces du système de recouvrement des coûts.</p>	<p>Le Secteur de la gestion et de la DPF mettra à jour le « Cadre de responsabilisation pour les protocoles d'entente liés à la prestation des services juridiques » et mettra en place un processus de suivi et de présentation des résultats à partir de l'exercice 2015-2016, qui adressera les préoccupations en ce qui concerne la fréquence et la nature de présentation des résultats au Comité de gestion.</p> <p>Le Secteur de la gestion et de la DPF fournira au Comité de gestion une comparaison consolidée et détaillée des revenus réels provenant du recouvrement des coûts par rapport aux revenus prévus dans le Rapport sur la situation financière (RSF); il obtiendra également des informations suggérées par le Comité de gestion à partir du processus de RSF de juin 2015.</p>
<p>Bureau de première responsabilité :</p>	<p>Secteur de la gestion et dirigeante principale des finances</p>
<p>Échéance :</p>	<p>31 juillet 2015 - Obtenir la rétroaction et la direction des membres du Comité de gestion sur leurs besoins en information à partir du processus de RSF.</p>
	<p>31 mars 2016 - le restant du PAG</p>

6.1.3 Constatation 3: Supervision

Lien à : Gouvernance Gestion des risques Contrôle

Il existe une supervision efficace de certains éléments du système de recouvrement des coûts. Il est possible d'améliorer la supervision du recouvrement des coûts afin de soutenir l'obtention continue des résultats prévus pour lesquels le système a été conçu.

L'élaboration et la mise en œuvre de l'initiative d'APRC comprenaient des mécanismes de soutien à la supervision. Parmi ces mécanismes, notons le Comité du Projet d'APRC, coprésidé par deux cadres du Ministère, qui a supervisé l'élaboration et la mise en œuvre de cette initiative, et un Comité consultatif sur les changements, responsable de la supervision d'une première série de modifications au système de recouvrement des coûts.

À la suite de la mise en œuvre de l'initiative d'APRC, on prévoyait que la supervision stratégique du recouvrement des coûts, un régime qui génère des recettes permettant de couvrir environ le tiers du budget du Ministère, serait réattribuée à un comité ministériel existant. Le Comité de gestion (CG) est le forum décisionnel du Ministère. Comme le prévoit son mandat, le comité est responsable de « la prestation de services juridiques, de la gestion horizontale, des questions opérationnelles et redditionnelles touchant le Ministère. » Étant donné la nature horizontale de l'APRC et la criticité des recettes tirées du recouvrement des coûts pour le financement des activités du Ministère, le CG joue un rôle important dans la supervision stratégique du recouvrement des coûts.

Afin d'appuyer le Comité de gestion relativement à son rôle général, nous avons observé qu'entre avril 2013 et octobre 2014, les membres du Comité ont reçu et examiné les rapports sur le recouvrement des coûts suivants :

- les rapports sur la situation financière (RSF) déposés devant le CG tout au long de l'année et la mise à jour financière en fin d'exercice, déposée une fois devant le CG quelques mois après la fin de l'exercice;
- le rapport annuel sur l'analyse du recouvrement des coûts pour les deux exercices, qui comprend une analyse du total des recettes tirées du recouvrement des coûts (ACN) et des coûts connexes, en dollars et en pourcentage, pour l'ensemble du Ministère;
- un rapport de haut niveau sur l'état des protocoles d'entente et des annexes B pour l'exercice 2012-2013, intitulé Rapport au Comité de gestion sur l'état d'avancement des PE pour 2012-2013.

Les rapports ci-haut fournissent certains renseignements sur le recouvrement des coûts. Toutefois, la nature et la fréquence des rapports n'aident pas d'emblée la haute direction à s'acquitter efficacement de son rôle de supervision dans ce secteur. Par exemple, ayant reçu peu ou pas de rapports sur l'état des protocoles d'entente et des annexes B, le CG peut ne pas être en mesure de cerner ou de résoudre à temps les problèmes importants et/ou systémiques.

Bien que le Ministère examine actuellement le modèle de financement et qu'il envisage de le modifier, une supervision efficace continuera d'être essentielle pour assurer la gestion efficace d'un secteur hautement décentralisé et très important pour les activités du Ministère.

Recommandation 2	Plan d'action de la gestion
Le Comité de gestion devrait examiner et améliorer la nature et la fréquence de l'examen, ainsi que l'analyse des éléments essentiels du système de recouvrement des coûts par le Comité de gestion afin d'assurer la concrétisation continue des avantages découlant de l'investissement dans l'initiative d'Amélioration du processus de recouvrement des coûts.	Le Comité de gestion aura l'occasion de discuter des exigences en matière de production de rapports relativement à l'APRC dans le cadre du processus de RSF de juin 2015. Au minimum, le Comité de gestion recevra les nouvelles informations soulignées dans le plan d'action de la direction pour la recommandation n ^o 1.
Bureau de première responsabilité :	Comité de gestion
Échéance :	31 mars 2016

6.1.4 Constatation 4 : Satisfaction de la clientèle

Lien à : Gouvernance Gestion des risques Contrôle

Les SJ reçoivent parfois de la rétroaction ponctuelle des clients. Toutefois, il n'existe aucun mécanisme officiel ou systématique permettant de solliciter et de consigner les renseignements sur la satisfaction de la clientèle à l'égard de l'APRC.

6.2 Titre de la sous-section/thème 2

Depuis 2006, le Ministère effectue une enquête tous les trois ans afin de solliciter de la rétroaction auprès de ses clients. Le principal objectif de cette enquête est d'obtenir des opinions sur la qualité, l'accessibilité, la réactivité, l'utilité et l'opportunité des services juridiques fournis. À ce jour, l'enquête n'a pas couvert le recouvrement des coûts, notamment la facturation des clients et le fardeau administratif.

Modéré

L'intégration des SJ dans les principaux ministères clients permet une relation de travail étroite entre les avocats du ministère de la Justice et les clients. Cette relation de travail peut constituer un mécanisme non officiel en vertu duquel les clients peuvent fournir de la rétroaction sur le système de recouvrement des coûts, y compris les modifications découlant de l'APRC.

La mise en œuvre du processus d'examen par le responsable de la facturation et du processus d'approbation et de l'examen final de l'assurance de la qualité soutient la précision accrue des factures envoyées aux clients. Les entrevues avec les personnes participant à ce processus ont révélé une réduction au nombre de questions et de préoccupations soulevées par les clients à la suite de l'émission d'une facture après la

mise en œuvre de l'APRC. Cela est interprété comme une indication que la satisfaction de la clientèle à l'égard de l'exactitude des factures a progressé.

La rétroaction verbale ponctuelle reçue par les SJ indique que la mise en œuvre de la facturation mensuelle en vertu de l'APRC a entraîné une hausse de la satisfaction de la clientèle à l'égard des délais de facturation.

Des renseignements anecdotiques fournis par les SJ indiquent que bien que les clients apprécient la facturation mensuelle uniformisée, le manque de renseignements générés par l'APRC afin d'appuyer d'emblée les montants facturés continue de poser problème. Par exemple, le module de recouvrement des coûts du Système intégré des finances et du matériel (SIFM) ne fournit aucun détail à l'appui de la facturation des équivalents temps plein (ETP). Les renseignements sur la facturation horaire fournis par ce système constituent effectivement un « vidage de données » comprenant les fiches de temps de la période de facturation, sans résumé par avocat et/ou par dossier. L'absence de renseignements sur la facturation des ETP et la grande quantité de renseignements connexes sur la facturation horaire (qui excède souvent 100 pages) compromettent la qualité de la facturation et, comme tel, constitueraient un fardeau administratif et une difficulté pour les clients au moment de vérifier la nature et le caractère raisonnable des services facturés.

Grâce à des entrevues et à des examens des documents, nous avons découvert que certains SJ ont élaboré leurs propres outils et rapports, hors du module de recouvrement des coûts du SIFM, afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes de leurs clients en matière de facturation. Par exemple, les SJ de l'Agence du revenu du Canada ont élaboré des modèles adaptés et des rapports mensuels connexes afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients concernant la surveillance des prévisions. Cela permet de justifier de façon claire et compréhensible les factures pour les services juridiques offerts. À titre d'autre exemple, les SJ de Transports Canada ont élaboré une base de données pour suivre et analyser facilement les services qu'ils fournissent, et produire des rapports sur ces services.

Comme on l'a mentionné précédemment, l'absence de mécanisme systématique ou officiel visant à solliciter la rétroaction des clients et à y répondre nuit à la capacité du ministère de la Justice du Canada de s'assurer que l'investissement dans l'APRC a entraîné une hausse de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la facturation et le fardeau administratif. Par conséquent, la direction ne peut évaluer efficacement l'obtention continue des résultats de l'APRC connexes ni veiller à la conception et à la mise en œuvre efficaces de modèles et d'outils de production de rapports sur la facturation répondant aux besoins et aux attentes des clients.

Recommandation 3	Plan d'action de la gestion
<p>Le Secteur de la gestion et de la DPF devrait tirer parti des mécanismes existants pour solliciter de la rétroaction auprès des ministères clients concernant la facturation et le fardeau administratif liés au processus de recouvrement des coûts, et réagir à cette rétroaction.</p>	<p>Les changements proposés dans le cadre de la deuxième vague de l'Examen des services juridiques permettront de répondre à des questions soulevées par les ministères clients en ce qui concerne la facturation et le fardeau administratif du processus de recouvrement des coûts.</p> <p>Conformément à la section 5.3 des protocoles d'ententes respectifs entre Justice et ses clients, les chefs des Services juridiques ministériels continueront d'être encouragés à revoir et discuter de façon informelle la qualité des services juridiques avec les clients au niveau des normes de services et des indicateurs opérationnels pour identifier des opportunités d'amélioration du service.</p>
<p>Bureau de première responsabilité :</p>	<p>Secteur de la gestion et dirigeante principale des finances</p> <p>Chefs des Services juridiques ministériels</p>
<p>Échéance :</p>	<p>31 mars 2016</p>

7. Opinion d'audit

En nous appuyant sur les constatations de l'audit, nous sommes d'avis que des pratiques et des processus de gouvernance sains sont en place pour soutenir la réalisation continue des objectifs de l'APRC. Toutefois, il faut améliorer la surveillance et la supervision stratégiques du recouvrement des coûts, ainsi que l'établissement de rapports connexes. Il faut en outre mettre en œuvre un mécanisme visant à solliciter systématiquement la rétroaction sur le recouvrement des coûts auprès des clients, afin de soutenir leurs besoins en matière d'amélioration continue.

8. Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été suivies et des preuves recueillies pour confirmer l'exactitude des opinions formulées et contenues dans ce rapport. L'étendue de l'examen a été planifiée de manière à fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'égard des critères d'audit. L'opinion présentée est fondée sur une comparaison des conditions qui

existaient et des critères d'audit établis au préalable et acceptés par la direction. L'opinion ne s'applique qu'à l'entité examinée et qu'à la portée décrite dans le présent rapport. Les preuves ont été recueillies conformément à la Politique sur la vérification interne et à la Directive sur la vérification interne au gouvernement du Canada du Conseil du Trésor. L'audit est conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein de gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les procédures utilisées respectent les normes professionnelles de l'Institut des auditeurs internes. Les preuves recueillies sont suffisantes pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de l'audit interne.

Annexe A – Critères d’audit

Selon une combinaison de preuves recueillies par l’examen de la documentation, l’analyse et les entrevues, chacun des critères d’audit énumérés ci-après a été évalué et la conclusion relative aux critères d’audit a été établie au moyen des définitions suivantes :

Conclusion relative aux critères d’audit		Définition de l’opinion
1	Critères respectés – Bien maîtrisés	Bien gérés ou aucune faiblesse importante constatée, les contrôles sont efficaces.
2	Critères respectés à quelques exceptions près – Maîtrisés	Améliorations mineures à apporter.
3	Critères respectés à quelques exceptions près – Problèmes d’importance modérée	Améliorations à apporter à l’égard de certains rajustements financiers importants. Existence d’un certain degré de risque.
4	Critères non respectés – Répercussions importantes – Importantes améliorations à apporter	Améliorations considérables à apporter à l’égard de certains rajustements financiers importants. Existence d’un degré de risque important.

Voici les critères d’audit employés et des exemples de preuves et/ou de constatations clés en fonction desquelles l’équipe d’audit a fait son analyse et tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes et/ou des problèmes modérés ont été observés, ces améliorations et/ou ces problèmes sont consignés dans le rapport d’audit.

Critères d’audit	Conclusion relative aux critères d’audit	Exemples de preuves/de constatations clés
Champ d’enquête 1 – Gouvernance du recouvrement des coûts		
Critère 1.1 – Des mécanismes efficaces de surveillance et d’établissement de rapports sont en place en vue de favoriser l’atteinte continue des résultats attendus.	2	Constatations 1-3
Critère 1.2 – On cherche à obtenir de la rétroaction des ministères clients et on l’utilise pour appuyer une amélioration continue.	3	Constatation 4