



**1999-645  
Rapport Final**

**Évaluation de la gestion des biens saisis**

**Le 09 mai 2000**



Public Works and  
Government Services  
Canada

Audit and Review

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Vérification et Examen

**Canada**

## Table des matières

|   |   |
|---|---|
| <b>Résumé</b> .....                           | i |
| <b>1 Introduction</b> .....                   | 1 |
| <b>1.1 Autorisation pour le projet</b> .....  | 1 |
| <b>1.2 Objectif</b> .....                     | 1 |
| <b>1.3 Portée</b> .....                       | 1 |
| <b>1.4 Contexte</b> .....                     | 1 |
| <b>2 Points examinés</b> .....                | 2 |
| <b>3 Constatations</b> .....                  | 2 |
| <b>4 Conclusions</b> .....                    | 6 |
| <b>5 Recommandations</b> .....                | 8 |
| <b>Annexe A - Personnes interrogées</b> ..... | 9 |

## Résumé

### Autorisation pour le projet

Ce projet était prévu dans le Plan de vérification et d'examen 1999-2000, qui a été approuvé par le Comité de vérification et d'examen (CVE) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

### Objectif

Examiner la rentabilité des services de gestion et d'aliénation des biens de la Direction de la gestion des biens saisis (DGBS), tout en démontrant que le répertoire immobilier est gardé de façon sûre.

### Portée

L'évaluation a porté exclusivement sur les activités de la DGBS ainsi que sur les politiques, pratiques et systèmes mis en place pour les appuyer. Nous n'avons pas tenu compte des activités d'autres intervenants dans le processus, tels que le ministère de la Justice, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) ou d'autres services de police.

### Contexte

La *Loi sur l'administration des biens saisis*, sanctionnée le 23 juin 1993 et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 1993, a mené à la création de la DGBS au sein du Service des approvisionnements de TPSGC. Par la suite, le *Règlement sur l'aliénation des biens saisis* a été approuvé en avril 1994 et le *Règlement sur le partage du produit de l'aliénation des biens confisqués* a été approuvé en janvier 1995. Le programme s'appuie sur cette loi et sur ces règlements. Depuis ce temps, le volume et la valeur estimative des biens saisis ont augmenté régulièrement, passant d'une valeur brute de 30,6 M\$ en 1997-1998 à une valeur brute prévue de 48 M\$ en 1999-2000, selon le plan d'activités de la DGBS.

Les objectifs du programme de gestion des biens saisis, tels que précisés dans le plan d'activités de la DGBS, sont de fournir aux clients de la Direction des services efficaces et en temps opportun, de leur donner des conseils judicieux préalablement à la saisie et de leur offrir des services rentables en ce qui touche la gestion et l'aliénation des biens. L'objectif et la portée de l'évaluation de la gestion des biens saisis (GBS) ont été établis de concert avec la direction de la DGBS. À ce moment-ci, la capacité de la Direction de fournir des services rentables en ce qui touche la gestion et l'aliénation des biens est particulièrement pertinente :

**1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis**  
**Rapport final**

---

- deux de ses quatre priorités en 1999-2000 (services rentables en matière de gestion et d'aliénation des biens et tenue des dossiers appropriée et suffisante) ont trait directement à l'objectif de l'évaluation;
- la Direction est sur le point de connaître une croissance importante, aussi bien en ce qui touche le nombre de ses effectifs que celui de ses clients. Si la Direction ne corrige pas les lacunes actuelles dans le domaine des coûts ou dans les politiques, procédures, systèmes ou contrôles liés à la gestion des biens, ces lacunes s'aggraveront à mesure que l'organisation grossira et se décentralisera;
- son client le plus important, les 13 unités intégrées des produits de la criminalité (UIPC), fera lui-même l'objet d'une évaluation imminente de l'efficacité globale du programme se rapportant aux UIPC. L'assurance que la contribution de la DGBS au programme global se rapportant aux UIPC est rentable arrivera à point.

### **Principales constatations**

*La plupart des coûts directs sont répartis équitablement entre les biens, mais il manque les outils nécessaires et les mécanismes officiels pour l'évaluation et la gestion permanentes des coûts.*

On a obtenu les pouvoirs délégués de dépenser et établi une limite en ce qui concerne les dépenses, et les employés sont au courant de ces mesures. En outre, on applique des contrôles connexes pour l'approbation des dépenses et les données sont entrées correctement dans le système financier ministériel. Toutefois, le contrôle de l'information dans le principal système de la Direction, le Système de gestion des biens saisis (SGBS), comporte des points faibles. Les inexactitudes qui s'ensuivent sont corrigées grâce à des rapprochements effectués par le groupe financier ou par des agents préposés aux cas quelques mois après la première saisie des données.

Le SGBS est devenu périmé à mesure que le volume et la valeur estimative des biens saisis augmentaient. Les rapports normalisés du SGBS sont fondés sur les besoins initiaux du programme, qui ont été établis en 1993. Les besoins de la DGBS ont évolué avec le temps. Des rapports spéciaux, qui peuvent être dressés au besoin, ont été préparés en tenant compte des nouveaux besoins (p. ex. rapports par catégorie de biens, par service de police (p. ex. ville de Toronto), mais ils ne sont pas couramment mis à la disposition des employés opérationnels. Nombre d'agents préposés aux cas ont donc recours à leurs propres tableurs pour faire le suivi des coûts liés à la gestion des biens dont ils sont responsables.

On pourrait améliorer grandement les procédures et les systèmes opérationnels officiels pour appuyer la gestion et l'aliénation des biens. Par exemple, la Direction ne fait pas systématiquement le suivi des coûts et/ou des recettes liés à la gestion et à l'aliénation des biens, que ce soit par catégorie de bien ou pour chaque bien, ni n'établit de rapport à cet égard. Plus exactement, le gestionnaire responsable des agents préposés aux cas reçoit régulièrement un rapport chronologique, ce qui l'incite peut-être à poser des questions à l'agent responsable ou à sortir le dossier. Les agents préposés aux cas peuvent aussi discuter de certaines questions qui ont un impact sur les coûts liés à la gestion des biens lors de leurs réunions régulières de

1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis  
Rapport final

---

remue-méninges. Il n'existe, toutefois, aucun mécanisme officiel permettant d'intégrer les idées débattues à ces réunions dans les pratiques courantes.

***Les vols et les détournements de biens sont rares. Toutefois, les pratiques suivies limitent la capacité de la Direction de détecter de telles activités à temps.***

Depuis la création du programme en 1993 et jusqu'à la fin de l'exercice 1998-1999, une somme minimale du produit net des ventes a été versée aux demandeurs pour des biens perdus, détournés, endommagés ou vendus d'une manière inappropriée. Les pratiques suivies pour que les fournisseurs de la Direction gardent en toute sécurité les biens qu'on leur a confiés sont plutôt personnelles. Dans un grand nombre de dossiers examinés, nous n'avons trouvé aucun rapport sur l'état des biens ni constaté aucune preuve d'inspections périodiques. Les agents préposés aux cas ont exprimé leur inquiétude quant au manque de directives sur la façon de gérer certains biens. Des procédures sont en voie de rédaction et celles qui existent ne sont pas largement diffusées.

***Les exigences en matière de rapport de la DGBS et de ses intervenants ne sont pas satisfaites de manière rentable.***

Il faut apporter des améliorations de façon :

- qu'on se fie moins aux procédures et aux rapports spéciaux ainsi qu'aux initiatives et aux tableaux personnels;
- que les employés opérationnels puissent trouver l'information dont ils ont besoin pour gérer les biens en temps utile;
- que les gestionnaires aient accès aux rapports réguliers sur le rendement de l'organisation en ce qui concerne ses plans, ses budgets et ses objectifs.

## Conclusions

***Les gestionnaires et les employés de la Direction ont indiqué qu'ils étaient très attentifs aux coûts et que la gestion minutieuse des coûts par rapport aux recettes prévues était un objectif primordial. Toutefois, le manque de politiques, de systèmes et de procédures officiels à cet égard nuit à l'atteinte de l'objectif visé.*** Les agents préposés aux cas montrent qu'ils sont très attentifs aux coûts relatifs aux biens dont ils ont la garde. Selon l'ébauche de politiques, les agents préposés aux cas doivent s'assurer que les services fournis sont rentables, suffisants et appropriés pour assurer la sécurité des biens saisis et les garder dans le même état que lorsqu'ils ont été saisis. Les agents doivent faire preuve de jugement et de diligence lorsqu'ils évaluent les besoins et ils doivent choisir les fournisseurs de biens et de services qui respecteront le mieux les exigences de la DGBS en ce qui concerne les coûts, la sécurité, la qualité et le niveau de service.

Malgré l'orientation de l'ébauche de politiques, l'état des systèmes et des procédures en vigueur montre que les agents préposés aux cas doivent se fier énormément aux pratiques informelles et individuelles de gestion des biens dont la DGBS a la garde. Ces pratiques ne fournissent pas, en

temps utile, de l'information sur les coûts, les recettes et les anomalies de manière à ce qu'on prenne les mesures correctives nécessaires. Il serait peut-être utile d'examiner et d'évaluer la formation, les outils d'évaluation et les lignes directrices d'autres compétences comme le département de la Justice et le département du Trésor des États-Unis.

*Les points faibles du SGBS de même que les limites associées aux politiques et aux procédures sur les finances et la gestion des coûts minent la capacité de la DGBS de démontrer qu'elle fournit des services rentables de gestion et d'aliénation des biens à ses clients actuels, à son volume d'affaires actuel.* Ils présentent aussi le risque que les services fournis par la DGBS soient moins rentables à mesure qu'augmenteront le nombre de ses clients et son volume d'affaires, comme il est prévu.

On a nettement besoin d'améliorer plusieurs aspects des systèmes et des procédures de la DGBS. Il faut apporter ces améliorations le plus vite possible, car il est prévu que la Direction dispense ses services aux Provinces et, de ce fait, que ses opérations soient de plus en plus décentralisées. On aura certainement des besoins en information comme la façon de répartir équitablement les salaires et les coûts de fonctionnement de la DGBS à différents clients. Avec ces divers groupes de clients, il faudra s'assurer qu'aucun groupe ne subventionne les activités de l'autre.

En résumé, les insuffisances de l'infrastructure actuelle, le manque d'outils des employés ainsi que le peu d'information sur les coûts dont disposent les gestionnaires empêchent la DGBS de prouver que le programme est administré de façon rentable. En outre, ces facteurs nuisent énormément à tout futur élargissement du programme.

## **Recommandations**

- 1. Il est recommandé que le Sous-ministre adjoint du Service des approvisionnements prenne des mesures immédiates pour améliorer l'infrastructure de la DGBS en matière de politiques, de systèmes et de procédures liés à la gestion des biens. Plus particulièrement, à la lumière des besoins actuels et prévus de la DGBS, qu'il fasse faire une évaluation complète en vue de déterminer le système le plus rentable pour répondre à ces besoins.*
- 2. Il est recommandé que, considérant l'expansion des services des biens saisis, la DGBS trouve les moyens de démontrer que l'infrastructure et les plans appropriés sont en place pour appuyer les responsabilités accrues.*

## 1 Introduction

### 1.1 Autorisation pour le projet

Ce projet était prévu dans le Plan de vérification et d'examen 1999-2000, qui a été approuvé par le Comité de vérification et d'examen (CVE) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

### 1.2 Objectif

L'objectif global de cette évaluation était d'évaluer, de façon indépendante, si la Direction de la gestion des biens saisis (DGBS) fournit des services rentables en ce qui touche la gestion et l'aliénation des biens saisis et confisqués, tout en démontrant que le répertoire immobilier est gardé de façon sûre.

### 1.3 Portée

L'évaluation a porté exclusivement sur les activités de la DGBS ainsi que sur les politiques, pratiques et systèmes mis en place pour l'appuyer. Les personnes clés associées au processus, surtout au sein de la DGBS, ont été interrogées<sup>1</sup>, notamment les gestionnaires et les employés dont les bureaux sont situés dans le secteur de la Capitale nationale (SCN), les agents dont les bureaux sont regroupés avec ceux des unités intégrées des produits de la criminalité (UIPC) de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) dans cinq emplacements du pays, des représentants du ministère de la Justice, du Solliciteur général du Canada, de la GRC et d'un service municipal de police. Nous avons obtenu des renseignements sur les pratiques d'autres compétences, plus particulièrement du département de la Justice et du département du Trésor des États-Unis ainsi que d'un séquestre canadien. Un échantillon choisi au hasard parmi les dossiers ouverts au cours de l'exercice 1998-1999 a été examiné afin de déterminer les pratiques suivies. Cet échantillon comprenait toutes les catégories de biens.

### 1.4 Contexte

Un élément clé de la lutte du gouvernement contre le crime organisé est la confiscation ou la saisie des biens qui sont les produits de la criminalité, réduisant ainsi les profits potentiels des activités criminelles. Cependant, les biens saisis ou confisqués ne peuvent être vendus ou aliénés autrement jusqu'à ce que les tribunaux aient décidé que les biens en question correspondent à la définition de « produits de la criminalité ». L'État est donc tenu de veiller à ce que ces biens soient gardés dès leur saisie ou leur confiscation jusqu'à ce que les tribunaux aient finalement décidé de l'affaire, ce qui peut prendre plusieurs années.

La *Loi sur l'administration des biens saisis*, sanctionnée le 23 juin 1993 et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 1993, a mené à la création de la DGBS au sein du Service des approvisionnements

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe A pour la liste des personnes interrogées.

**1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis**  
**Rapport final**

de TPSGC. Par la suite, le *Règlement sur l'aliénation des biens saisis* a été approuvé en avril 1994 et le *Règlement sur le partage du produit de l'aliénation des biens confisqués* a été approuvé en janvier 1995. Le programme s'appuie sur cette loi et sur ces règlements. Depuis ce temps, le volume et la valeur estimative des biens saisis ont augmenté régulièrement, passant d'une valeur brute de 30,6 M\$ en 1997-1998 à une valeur brute prévue de 48 M\$ en 1999-2000, selon le plan d'activités de la DGBS.

Les objectifs du programme de gestion des biens saisis, tels que précisés dans le plan d'activités de la DGBS, sont de fournir aux clients de la Direction des services efficaces et en temps opportun, de leur donner des conseils judiciaires préalablement à la saisie et de leur offrir des services rentables en ce qui touche la gestion et l'aliénation des biens. La *Loi sur l'administration des biens saisis* établit que les biens dont sera responsable la DGBS seront surtout ceux qui auront été saisis ou confisqués en vertu des dispositions du *Code criminel*, de la *Loi réglementant certaines drogues et autres substances*, de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur l'accise*.

Les points particuliers examinés dans le cadre de l'évaluation de la gestion des biens saisis ont été établis en collaboration avec la direction de la DGBS, à la suite de l'élaboration d'un profil à jour de la DGBS<sup>2</sup>. Tel qu'il a été discuté à ce moment précis de l'histoire de la Direction, la capacité de cette dernière de fournir des services rentables en ce qui touche la gestion et l'aliénation des biens est un point particulièrement pertinent :

- deux des quatre priorités de la DGBS en 1999-2000 (services rentables en matière de gestion et d'aliénation des biens et tenue des dossiers appropriée et suffisante) ont trait directement à l'objectif de l'évaluation;
- si l'on se fie à son plan d'activités, la Direction est sur le point de connaître une croissance importante, aussi bien en ce qui touche le nombre de ses effectifs que celui de ses clients. Si la Direction ne corrige pas les lacunes actuelles dans le domaine des coûts ou dans les politiques, procédures, systèmes ou contrôles liés à la gestion des biens, ces lacunes s'aggraveront à mesure que l'organisation grossira et se décentralisera;
- son client le plus important, les 13 UIPC, fera lui-même l'objet d'une évaluation imminente de l'efficacité globale du programme se rapportant aux UIPC. L'assurance que la contribution de la DGBS au programme global se rapportant aux UIPC est rentable arrivera à point.

## **2 Points examinés**

Cinq points ont été examinés :

- La répartition des coûts entre les biens et la mesure dans laquelle ils sont étroitement gérés.
- Le recours à des services externes rentables pour la gestion et l'aliénation des biens.

---

<sup>2</sup> Le profil de la DGBS a été intégré dans un rapport d'évaluation daté du 13 octobre 1999.



- La gestion des biens dont la DGBS a la garde.
- La mesure dans laquelle les méthodes d'aliénation maximisent le rendement pour l'État.
- La pertinence de la tenue des dossiers.

### 3 Constatations

*La plupart des coûts directs sont répartis équitablement entre les biens, mais il manque les outils nécessaires et les mécanismes officiels pour l'évaluation et la gestion permanente des coûts.*

On a obtenu les pouvoirs délégués de dépenser et établi une limite en ce qui concerne les dépenses, et les employés sont au courant de ces mesures. En outre, on applique des contrôles connexes pour l'approbation des dépenses et les données sont entrées correctement dans le système financier ministériel. Toutefois, le contrôle de l'information dans le principal système de la Direction, le Système de gestion des biens saisis (SGBS), comporte des points faibles. Les inexactitudes qui s'ensuivent sont corrigées grâce à des rapprochements effectués par le groupe financier ou par des agents préposés aux cas quelques mois après la première saisie des données.

Le SGBS est devenu périmé à mesure que le volume et la valeur estimative des biens saisis augmentaient et que les méthodes opérationnelles et les exigences connexes évoluaient. Ce système est surtout considéré comme étant un outil pour faire le suivi des recettes et des dépenses, qui permet d'établir des rapports normalisés fondés sur les besoins initiaux du programme. Cependant, les besoins de la DGBS ont évolué avec le temps, et le SGBS comporte actuellement plusieurs lacunes :

- Les rapports normalisés du SGBS comprennent des rapports détaillés sur les coûts pour certains biens. Ces rapports peuvent être établis au besoin par les agents préposés aux cas, mais ceux-ci trouvent difficile d'obtenir des données dans le SGBS. Par conséquent, de nombreux agents préposés aux cas ont leurs propres tableaux pour faire le suivi des coûts;
- Les agents régionaux préposés aux cas, qui n'ont pas directement accès au SGBS, doivent demander à quelqu'un du SCN de produire pour eux les rapports nécessaires;
- Les coûts directs et les recettes peuvent être déterminés par cas et par compétence (aux niveaux fédéral et provincial), mais il faudrait élaborer un programme spécial pour pouvoir déterminer les coûts par catégorie de bien et par organisme client (par exemple par service de police). Comme on prévoit élargir les services de la DGBS afin de les offrir à d'autres compétences, y compris aux Provinces, le SGBS fera l'objet de plus en plus de pressions;
- Les frais généraux ne peuvent pas être attribués à un organisme client, à une catégorie de bien ou à un article en particulier; ces frais peuvent seulement être répartis au pro rata, selon les recettes nettes. La *Loi sur la gestion des biens saisis* établit que les frais généraux doivent être récupérés du compte de biens saisis, mais elle ne prescrit pas la méthode de répartition qu'il faut utiliser;

**1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis**  
**Rapport final**

---

- À part les frais de soutien du système, il est difficile d'attribuer les coûts de fonctionnement et d'entretien.

Aucune discussion régulière n'est tenue au niveau de la direction au sujet des coûts et des recettes relatives à chaque cas. Le gestionnaire responsable des agents préposés aux cas reçoit régulièrement un rapport chronologique, ce qui l'incite peut-être à poser des questions à l'agent responsable ou à sortir le dossier. Les agents préposés aux cas peuvent aussi discuter de certaines questions qui ont un impact sur les coûts liés à la gestion des biens lors de leurs réunions régulières de remue-méninges. Toutefois, il n'existe aucun mécanisme officiel permettant d'intégrer les idées débattues à ces réunions dans les pratiques courantes.

Pour démontrer sa capacité de fournir des services rentables de gestion et d'aliénation des biens, la DGBS a mis en oeuvre les quatre indicateurs de rendement suivants durant l'exercice 1999-2000 :

- Obtenir la juste valeur marchande pour au moins 90 % de l'ensemble des biens confisqués;
- Liquider au moins 90 % des biens immobiliers ou des instruments financiers dans les 18 mois suivant la date de confiscation;
- Liquider au moins 90 % des biens meubles et du comptant dans les six mois suivant la date de confiscation ou de remise;
- Clôturer les comptes et émission des chèques au plus tard le 30 juin de chaque année.

Un seul objectif n'a pas été atteint au cours du deuxième trimestre. La DGBS a indiqué que cela était attribuable à des raisons indépendantes de sa volonté.

Les résultats de la comparaison entre les frais généraux et les frais directs de la DGSB et ceux d'organisations semblables n'ont pas été concluants, puisqu'il a été impossible d'obtenir les renseignements nécessaires auprès de la DGBS et des autres organisations visées.

***Il serait avantageux, pour la DGBS, d'assurer une évaluation et une gestion permanentes de la rentabilité des diverses méthodes d'approvisionnement possibles liées à la gestion et l'aliénation des biens saisis.***

Les agents préposés aux cas ont indiqué qu'il y avait, depuis trois ans, beaucoup plus de directives pour les aider à prendre la décision de faire ou de faire faire pour chaque bien immobilier; cependant, ils estiment qu'il faudrait établir des politiques et des procédures en matière d'intégralité, d'uniformité et de normalisation. Ils doivent, à l'occasion, passer beaucoup de temps à appeler un peu partout pour obtenir les réponses dont ils ont besoin. Les politiques sont en voie de rédaction et ne sont pas largement diffusées. Plutôt que de fournir de l'orientation quant à l'approche la plus rentable à adopter, selon les circonstances, pour la gestion ou l'aliénation des différentes catégories de biens, les ébauches proposées ne font qu'énumérer les approches possibles.

**1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis**  
**Rapport final**

La DGBS ne prépare pas de dossiers d'analyse par catégorie de bien (p. ex. biens immobiliers, biens meubles, véhicules) permettant d'évaluer systématiquement les différentes options d'approvisionnement et de déterminer s'il est plus rentable d'assurer la gestion des biens ou de procéder à leur aliénation. Par exemple, des protocoles d'entente ont été négociés avec les Services immobiliers (SI) et l'Aliénation des biens de la Couronne en vue de la prestation de services, sans faire officiellement appel aux fournisseurs de l'extérieur<sup>3</sup>. La Direction a récemment entrepris d'élaborer des dossiers d'analyse sur la façon de gérer certaines catégories de biens.

Deux offres à commandes sont actuellement en place pour répondre aux besoins de services courants, et des efforts sont déployés en vue d'établir deux offres à commandes supplémentaires, le cas échéant. Cependant, la plupart des achats sont relativement de faible valeur et, dans la plupart des régions, l'établissement d'une offre à commandes n'est pas justifié. Pour ces types d'achat, il n'y avait dans les dossiers examinés aucune preuve que les agents préposés aux cas demandaient régulièrement des prix à au moins deux fournisseurs ou que le recours à un fournisseur exclusif était justifié.

Tel que mentionné précédemment, plusieurs mesures du rendement ont été mises en oeuvre au cours de 1999-2000 afin de mesurer la rentabilité de la DGBS. Celle-ci ne fait pas le suivi de ses recettes par catégorie de biens, selon le pourcentage de la valeur estimative, et les organisations ne sont pas contactées dans le cadre de cette évaluation. Il y a quelques années, les ratios estimatifs de recouvrement ont été fournis à la DGBS par un séquestre canadien, qui s'était fondé sur ses propres données. La DGBS utilise ces ratios pour établir son budget.

***Les vols et les détournements de biens sont rares. Toutefois, les pratiques suivies limitent la capacité de la Direction de détecter de telles activités à temps.***

Depuis la création du programme en 1993 et jusqu'à la fin de l'exercice 1998-1999, une somme minime du produit net des ventes a été versée aux demandeurs pour des biens perdus, détournés, endommagés ou vendus d'une manière inappropriée. Par contre, aux États-Unis, le General Accounting Office considère, depuis 1990, que le secteur des biens saisis comporte des risques élevés, compte tenu des importants problèmes opérationnels qui ont entraîné des pertes inutiles pour le gouvernement<sup>4</sup>.

Les pratiques suivies pour que les fournisseurs de la Direction gardent en toute sécurité les biens qu'on leur a confiés sont plutôt personnelles. Dans un grand nombre de dossiers examinés, nous n'avons trouvé aucun rapport sur l'état des biens ni constaté aucune preuve d'inspections périodiques. Les agents préposés aux cas ont exprimé leur inquiétude quant au manque de directives sur la façon de gérer certains biens. Des procédures sont en voie de rédaction et celles qui existent ne sont pas largement diffusées. À cet égard, il pourrait s'avérer utile d'examiner et

<sup>3</sup> Dans le cadre de la négociation d'un nouveau protocole d'entente avec les SI, une analyse comparative a été faite relativement aux coûts prévus pour les SI et aux coûts estimatifs pour le secteur privé, pour deux biens distincts. L'analyse ne permettait cependant pas de déterminer exactement si les SI et l'entreprise de l'extérieur fourniraient les mêmes services.

<sup>4</sup> High Risk Series: Asset Forfeiture Programs (GAO/HR-95-7, février 1995)

1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis  
Rapport final

---

d'évaluer la formation, les outils d'évaluation et les lignes directrices d'autres compétences, comme le département de la Justice et le département du Trésor des États-Unis.

***Les exigences en matière de rapport de la DGBS et de ses intervenants ne sont pas satisfaites de manière rentable.***

On perçoit le SGBS comme étant un outil permettant aux agents préposés aux cas de faire le suivi des recettes et des dépenses, plutôt qu'un outil de gestion des biens. Étant donné les limites du système, de nombreux agents se fient considérablement sur les rapports spéciaux et à leurs propres systèmes. Pour assurer la gestion des biens dont ils sont responsables, leurs principaux outils sont des tableurs personnels et des notes manuscrites. Un spécialiste peut consacrer facilement une demi-journée à faire de la programmation en vue de produire un rapport qui n'a pas été défini au préalable. Les agents ont indiqué qu'ils trouvaient difficile d'obtenir des données du SGBS.

Les employés opérationnels ne peuvent pas toujours trouver au moment opportun l'information dont ils ont besoin, ce qui a contribué à la multiplication des systèmes personnels pour la saisie des données sur les cas. Les agents régionaux préposés aux cas connaissent les coûts seulement s'ils ont vu la facture initiale et tenu eux-mêmes un dossier ou s'ils ont demandé un imprimé des coûts du SGBS. Comme ils ne peuvent accéder directement au SGBS, ils doivent appeler la DGBS à Hull, et demander l'information dont ils ont besoin, processus qu'ils trouvent lourd. Les factures de certains fournisseurs sont envoyées directement à Hull, sans que les agents régionaux préposés aux cas puissent en prendre connaissance. Les agents de Hull ont indiqué, que pour les opérations de la direction, il y a partage informel des renseignements; aucune règle officielle n'est établie. Maintenant que les ressources dédiées au passage à l'an 2000 sont disponibles, il serait très approprié d'examiner les besoins actuels et prévus de la DGBS et de trouver la façon la plus rentable d'y répondre.

À l'heure actuelle, le ministère de la Justice (MJ) et d'autres intervenants reçoivent un rapport informatisé de la DGBS. La Direction travaille en collaboration avec le MJ et des représentants d'autres organisations afin que les rapports nécessaires soient fournis pour répondre aux nouveaux besoins des intervenants. Cependant, les systèmes existants ne peuvent pas fournir l'information nécessaire de manière rentable.

## 4 Conclusions

***Les gestionnaires et les employés de la Direction ont indiqué qu'ils étaient très attentifs aux coûts et que la gestion minutieuse des coûts par rapport aux recettes prévues était un objectif primordial. Toutefois, le manque de politiques, de systèmes et de procédures officiels à cet égard nuit à l'atteinte de l'objectif visé.***

Les agents préposés aux cas montrent qu'ils sont très attentifs aux coûts relatifs aux biens dont ils ont la garde. Selon l'ébauche de politiques, les agents préposés aux cas doivent s'assurer que

**1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis**  
**Rapport final**

les services fournis sont rentables, suffisants et appropriés pour assurer la sécurité des biens saisis et les garder dans le même état que lorsqu'ils ont été saisis. Les agents doivent faire preuve de jugement et de diligence lorsqu'ils évaluent les besoins et ils doivent choisir les fournisseurs de biens et de services qui respecteront le mieux les exigences de la DGBS en ce qui concerne les coûts, la sécurité, la qualité et le niveau de service.

Malgré l'orientation de l'ébauche de politiques, l'état des systèmes et des procédures en vigueur montre que les agents préposés aux cas doivent se fier énormément aux pratiques informelles et individuelles de la gestion des biens dont la DGBS a la garde. Ces pratiques ne fournissent pas, en temps utile, de l'information sur les coûts, les recettes et les anomalies de manière à ce qu'on prenne les mesures correctives nécessaires. De plus, ce qui est rentable aujourd'hui ne le sera nécessairement demain; aussi la direction doit surveiller les opérations en permanence de façon à recueillir des données qui lui permettront de prendre une décision en connaissance de cause.

Les employés doivent également disposer des outils nécessaires pour pouvoir exécuter leurs responsabilités en temps opportun. Plusieurs facteurs portent à croire que ce n'est pas le cas à ce moment-ci. Voici plus précisément les points sur lesquels on se fonde pour émettre cette opinion :

- Les employés reconnaissent que beaucoup d'améliorations ont été apportées depuis trois ans, mais il n'existe pas de méthodes et de politiques clairement établies dans tous les secteurs d'activité. Les ébauches de politiques qui existent n'indiquent pas vraiment aux agents préposés aux cas de quelle façon s'acquitter de leurs responsabilités. Les employés estiment qu'ils doivent passer beaucoup de temps à appeler un peu partout pour obtenir les renseignements dont ils ont besoin et ils sont préoccupés par les lacunes sur le plan de l'uniformité, de l'intégralité et de la normalisation;
- Aucun processus n'est en place pour tenir compte des « leçons apprises » et pour les intégrer dans les procédures en vigueur. La DGBS, une organisation relativement nouvelle qui compte un grand nombre de nouveaux employés et qui prévoit en engager encore beaucoup d'autres, doit obligatoirement être rentable;
- Étant donné les lacunes du SGBS, les agents préposés aux cas se servent de leurs propres systèmes et tableurs pour faire le suivi des coûts et assurer la gestion des biens immobiliers;
- Les agents préposés aux cas dans les régions n'ont pas directement accès au SGBS et ils doivent demander qu'on leur fournisse les rapports et autres données.

Pour qu'une organisation soit rentable, il faut que des données sur les coûts soient régulièrement fournies à la direction et examinées par celle-ci. La DGBS a pris des mesures à cet égard au cours des dernières années, mais il reste encore des problèmes à régler.

- La DGBS ne sait pas combien lui coûte la prestation de ses services pour chaque catégorie de bien, même si elle établit son budget selon les ratios de ces catégories. Il peut y avoir amélioration sur le plan des coûts seulement si l'on comprend ce à quoi les coûts sont attribuables, y compris les coûts de personnel. Il faut donc savoir ce qu'il en coûte pour fournir divers services;

**1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis**  
**Rapport final**

- Il n'y a eu aucune évaluation systématique des différentes méthodes d'approvisionnement ou d'aliénation des diverses catégories de bien. À la fin de 1999, au moins deux analyses<sup>5</sup> ont été préparées à l'intention de la direction, mais aucune ne constituait une évaluation systématique et rigoureuse;
- Des mesures du rendement viennent tout juste d'être mises en oeuvre. Il faudra étendre davantage cette façon de faire pour mieux démontrer la rentabilité.

*Les points faibles du SGBS de même que les limites associées aux politiques et aux procédures sur les finances et la gestion des coûts minent la capacité de la DGBS de démontrer qu'elle fournit des services rentables de gestion et d'aliénation des biens à ses clients actuels, à son volume d'affaires actuel.*

Ces points faibles présentent aussi le risque que les services fournis par la DGBS soient moins rentables à mesure qu'augmenteront le nombre de ses clients et son volume d'affaires, comme il est prévu.

On a nettement besoin d'améliorer plusieurs aspects des systèmes et des procédures de la DGBS. Il faut apporter ces améliorations le plus vite possible, car il est prévu que la Direction dispense ses services aux Provinces et, de ce fait, que ses opérations soient de plus en plus décentralisées. On aura certainement des besoins en information, comme la façon de répartir équitablement les salaires et les coûts de fonctionnement de la DGBS à différents clients. Avec ces divers groupes de clients, il faudra s'assurer qu'aucun groupe ne subventionne les activités de l'autre.

En résumé, les insuffisances de l'infrastructure actuelle, le manque d'outils des employés ainsi que le peu d'information sur les coûts dont disposent les gestionnaires, empêchent la DGBS de prouver que le programme est administré de façon rentable. En outre, ces facteurs nuisent énormément à tout futur élargissement du programme.

## **5 Recommandations**

Dans le but d'examiner les facteurs qui empêchent la DGBS de prouver qu'elle s'acquitte de ses responsabilités de façon rentable et qui nuisent à tout futur élargissement du programme :

1. *Il est recommandé que le Sous-ministre adjoint du Service des approvisionnements prenne des mesures immédiates pour améliorer l'infrastructure de la DGBS en matière de politiques, de systèmes et de procédures liés à la gestion des biens. Plus particulièrement, à la lumière des besoins actuels et prévus de la DGBS, qu'il fasse faire une évaluation complète en vue de déterminer le système le plus rentable pour répondre à ces besoins.*

---

<sup>5</sup> La DGBS a entrepris une analyse des coûts liés aux locaux d'entreposage en Colombie-Britannique. Elle a également établi une comparaison entre les coûts des SI et les coûts qu'elle estime être ceux en vigueur dans le secteur privé, pour deux immeubles différents.

1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis  
Rapport final

---

2. *Il est recommandé que, considérant l'expansion des services des biens saisis, la DGBS trouve les moyens de démontrer que l'infrastructure et les plans appropriés sont en place pour appuyer les responsabilités accrues.*

## **Annexe A -- Personnes interrogées**

### **Secteur des sciences, de l'informatique et des services professionnels (SSISP)**

Liliane saint-pierre, directrice générale, SSISP

Michel Rancourt, directeur, Direction des services d'affaires et de gestion

### **Direction de la gestion des biens saisis**

Irene Barkhouse, gestionnaire, Approvisionnements

Francine Beauparlant, spécialiste, Approvisionnements

Jean Cadrin, stagiaire

Mario Carriere, spécialiste, Approvisionnements

Céline Dagenais, spécialiste, Approvisionnements

Stéphane Dery, spécialiste, Approvisionnements

Carol Desjardins, spécialiste, Approvisionnements

Sylvie Lagacé St-Amour, stagiaire

Sylvie Lalonde, chef d'équipe, Approvisionnements

Rick Lauzon, directeur, Gestion des biens saisis

Jennifer Lechnitz, spécialiste, Approvisionnements

Bill Loney, gestionnaire, Finances et informatique

Phil McNeil, spécialiste, Approvisionnements

Brent McRoberts, spécialiste, Approvisionnements

Steve Meadley, spécialiste, Approvisionnements

Mylène Ouellet, gestionnaire, Procédures d'affaires

Manon Sabourin, spécialiste, Approvisionnements

Michel Violette, spécialiste, Approvisionnements

Dana Williams, spécialiste, Approvisionnements

Gordon Yates, spécialiste, Approvisionnements

### **Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI)**

Leslie Cameron, analyste fonctionnel principal, Systèmes de la DGSA

### **Solliciteur général**

Anita Dagenais, analyste de politique, Direction générale de la police et application de la loi



**1999-645 Évaluation de la gestion des biens saisis  
Rapport final**

---

**Ministère de la Justice**

Paule Côté-Lambert, avocate, TPSGC, SJM

Dan Murphy, avocat-conseil, Section de l'élaboration des politiques stratégiques en matière de poursuites

**Police d'Ottawa-Carleton**

Vince Bevan, chef adjoint

Gary Tyo, sergent, Unité mixte des produits de la criminalité

**GRC**

Garry Clement, inspecteur, Unité mixte des produits de la criminalité

Mike Cabana, Unité mixte des produits de la criminalité

Carl Broughton, Unité mixte des produits de la criminalité

**Département de la Justice des États-Unis**

Katherine Deoudes, chef, Asset Forfeiture Office, US Marshall

**Département du Trésor des États-Unis**

Eric Hampl, directeur adjoint, Finance, Executive Office for Asset Forfeiture

Dennis McKenzie, Executive Office for Asset Forfeiture

**Deloitte and Touche**

David Boddy