

Division de la vérification interne

VÉRIFICATION DE L'APPRENTISSAGE, DE LA FORMATION ET
DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL
RAPPORT FINAL DE VÉRIFICATION
JANVIER 2014

Recommandé pour l'approbation du Directeur des poursuites pénales par le Comité ministériel de vérification le 15 janvier 2014.

Approuvé par le Directeur des poursuites pénales le 16 janvier 2014.

TABLE DES MATIÈRES

1.0	RÉSUMÉ	1
1.1	OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	1
1.2	CONCLUSION DE LA VÉRIFICATION.....	1
1.3	SOMMAIRE DES CONSTATATIONS ET DES RECOMMANDATIONS	2
1.4	ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	2
2.0.	INTRODUCTION.....	3
2.1.	CONTEXTE	3
2.2.	OBJECTIFS ET PORTÉE	5
2.3.	MÉTHODOLOGIE	5
3.0	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	6
3.1	CADRE DE GESTION	6
3.2	APPRENTISSAGE, FORMATION ET PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL	9
3.2.1	<i>Apprentissage et formation.....</i>	<i>9</i>
3.2.2	<i>Apprentissage, coordination et optimisation des ressources.....</i>	<i>12</i>
3.2.3	<i>Programmes de perfectionnement professionnel.....</i>	<i>15</i>
3.3	SURVEILLANCE ET RÉSULTATS.....	16
4.0	CONCLUSION	18
5.0	PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	19
 APPENDICE A – LIENS VERS LES LOIS, POLITIQUES, DIRECTIVES ET LIGNES DIRECTRICES PERTINENTES.....		21
APPENDICE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....		22
APPENDICE C – LISTE DES ACRONYMES		23

1.0 RÉSUMÉ

1.1 OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Les objectifs généraux de cette vérification consistaient à examiner, et à évaluer :

- le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de gestion des activités d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel (AFPP) existant;
- la conformité du Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) aux politiques, directives et lignes directrices pertinentes relatives à l'AFPP; et
- la capacité du SPPC à interpréter les résultats des activités d'AFPP en fonction des prévisions et à prendre des mesures correctives au besoin.

La vérification avait une portée nationale et était axée sur :

- la conformité SPPC à l'égard de sa [Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement](#) (Politique), mais aussi à l'égard des formations obligatoires du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), de la formation prévue par règlement et des formations offertes par le SPPC; de même que
- les contrôles en place pour veiller à ce que les activités d'AFPP offertes tant aux juristes qu'aux non-juristes :
 - soient dispensées en conformité avec la Politique;
 - offrent une valeur ajoutée au SPPC à moindre coût; et
 - fassent l'objet d'une surveillance et de rapports soignés.

La méthodologie de vérification a comporté :

- des entrevues auprès du personnel et des cadres supérieurs du SPPC en régions et à l'administration centrale;
- l'examen des processus et des documents pertinents;
- l'examen et l'analyse des politiques, procédures, lignes directrices, normes et rapports sur la formation et l'apprentissage; et
- l'examen de l'information saisie dans PeopleSoft, iCase, et les plans d'apprentissage individuels (PAI), de même que l'information, sur la formation et l'apprentissage, conservée par les directions générales et les bureaux régionaux.

La planification et la conduite de cette vérification se sont déroulées d'août à septembre 2013.

1.2 CONCLUSION DE LA VÉRIFICATION

La Division de la vérification interne a évalué le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de gestion en place pour les activités d'AFPP, la conformité du SPPC aux politiques, directives et lignes directrices pertinentes liées à l'AFPP, la surveillance des résultats des activités d'AFPP au regard des critères de vérification préétablis contenus dans les politiques et directives du CT, ainsi que des politiques, directives, procédures et lignes directrices du SPPC. Dans l'ensemble, il y a des améliorations à apporter pour renforcer le cadre de gestion, notamment concernant la clarification des mécanismes de responsabilisation, rôles et responsabilités, et la détermination des besoins en matière de formation, d'apprentissage et de perfectionnement; et pour promouvoir

la coordination et l'utilisation de la technologie afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des activités d'AFPP.

1.3 SOMMAIRE DES CONSTATATIONS ET DES RECOMMANDATIONS

Bien que des améliorations soient possibles, le cadre de gestion des activités d'AFPP comporte des éléments positifs tels que la Politique en place, la prestation de formations opérationnelles en régions et l'instauration du Programme de perfectionnement des procureurs fédéraux (PPPF).

La direction doit s'assurer :

- que la responsabilisation et les responsabilités sont précisées, et que les directives et les procédures sont achevées;
- qu'une coordination nationale est mise en place en vue d'élaborer un plan national de travail;
- qu'une approche uniforme est utilisée pour appuyer l'orientation, la formation et le perfectionnement des employés;
- que les connaissances, habiletés, aptitudes et comportements sont cernés et mis au point pour les fonctions principales; et
- qu'un cadre de surveillance et de présentation de rapports des activités d'AFPP est mis en place.

1.4 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

D'après notre jugement professionnel à titre de dirigeante principale de la vérification du SPPC, des procédures de vérification suffisantes et adéquates ont été menées, et des preuves ont été recueillies pour étayer l'exactitude de la conclusion énoncée dans le présent rapport. Les constatations et la conclusion de la vérification reposent sur une comparaison des conditions, présentes au moment de la vérification, et des critères de vérification préétablis et approuvés par la direction du SPPC. Les constatations et les conclusions ne s'appliquent qu'à l'entité examinée. La vérification a été effectuée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*.

Je remercie les membres du personnel interviewés du SPPC à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux pour leur collaboration et l'appui offert à l'équipe de vérification.

Julie Betts
Dirigeante principale de la vérification

2.0. INTRODUCTION

2.1. CONTEXTE

Aux termes de l'alinéa 12(1)a) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les administrateurs généraux ont le pouvoir de déterminer les besoins en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement de leur organisation et de fixer les conditions de mise en œuvre de cet apprentissage, de cette formation et de ce perfectionnement.

Le SPPC reconnaît l'importance de la formation des employés et appuie le concept du perfectionnement professionnel comme moyen d'accroître la capacité organisationnelle, et de contribuer à l'engagement de son effectif et à l'amélioration des compétences de ces derniers. Lors de l'exercice financier (exercice) 2012-2013, le SPPC a dépensé 1,2 M\$¹ pour des activités d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel (AFPP), ce qui représente 4,5 % des 27 M\$ consacrés au fonctionnement et à l'entretien (F et E), outre le Fonds des poursuites en matière de drogues. Le montant dépensé pour l'exercice 2012-2013 est en légère baisse par rapport aux 1,3 M\$ dépensés pendant l'exercice 2011-2012. Pour chacun de ces deux exercices, 50 000 heures environ ont été comptabilisées dans iCase, par les employés tenus de le faire, à des activités d'AFPP.

Le perfectionnement des employés a été l'une des priorités retenues par le SPPC, pour l'exercice 2013-2014, à l'appui de son mandat. Le SPPC s'est engagé dans une approche coordonnée à long terme, en matière d'apprentissage et de gestion du savoir, qui concorde avec la vision, les priorités et les objectifs du SPPC, ainsi qu'aux aspirations professionnelles de ses employés. Le SPPC a approuvé sa propre *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* (la Politique) en 2012.

Toutes les activités d'apprentissage organisées par le SPPC et d'autres organismes fédéraux, ainsi que les activités d'apprentissage qui correspondent au maintien des exigences de formation professionnelle continue sont considérées comme des activités de formation. Le perfectionnement se traduit par l'amélioration et le maintien méthodique des compétences au cours d'une période, en vue de répondre à des exigences ou à des objectifs précis. Le SPPC reconnaît trois (3) types d'activités d'apprentissage. La liste suivante montre le niveau de priorité associé à chaque type d'activité en ordre décroissant de priorité :

- a) **Formation liée à l'emploi** – activité d'apprentissage qui permet à l'employé d'acquérir de façon immédiate et directe, les compétences ou le savoir-faire nécessaires pour s'acquitter avec succès de ses fonctions.
- b) **Perfectionnement lié à l'emploi** – activité qui aide l'employé à afficher un meilleur rendement et à accroître ses compétences afin de mieux effectuer le travail prévu par son poste ou son groupe professionnel. Cette activité s'harmonise aux priorités organisationnelles et aux objectifs du SPPC en matière d'amélioration de la gestion.
- c) **Perfectionnement de carrière** – activité qui aide l'employé à atteindre ses objectifs professionnels au sein du SPPC et de la fonction publique.

¹ Données tirées du Système intégré des finances et du matériel; les montants comprennent les dépenses liées aux déplacements à des fins de formation.

Le SPPC dispose de deux programmes internes solides d'AFPP dédié au personnel chargé des poursuites :

- L'École des poursuivants (l'École), créée en 1997 au sein de l'ancien Service fédéral des poursuites du ministère de la Justice du Canada, est un programme de formation interne présentement géré par la section de la Gestion de la pratique du droit (GPD) du SPPC. Son mandat consiste à fournir de la formation juridique aux procureurs du SPPC. Entre 1997 et 2004, l'École tenait annuellement, une formation intensive de sept jours portant sur un large éventail de questions de droit pénal à l'intention des procureurs subalternes. En 2005, une deuxième semaine de formation destinée cette fois aux praticiens d'expérience a été lancée afin de traiter de questions juridiques plus complexes. En 2010, un cours sur la plaidoirie écrite a été ajouté au programme, et un cours sur la plaidoirie orale sera bientôt lancé afin de compléter le programme.

Au cours des dernières années, l'École a troqué son mode d'enseignement axé principalement sur des exposés, des discussions en groupe et des périodes de questions contre un format d'enseignement qui incorpore la résolution de problème et les exercices pratiques. À titre d'exemple, le cours sur la plaidoirie écrite comprend des séances plénières suivies d'ateliers en petits groupes dans le cadre desquels les participants effectuent des exercices qui font suite aux instructions reçues lors de la plénière. Pendant la session d'été, l'École a offert trois cours qui ont été suivis par plus de 130 participants.

- Le Programme de perfectionnement des procureurs fédéraux (PPPF) est un programme visant l'ensemble du SPPC, conçu afin d'assurer que les nouveaux procureurs fédéraux acquièrent les connaissances, les compétences et les aptitudes requises pour atteindre un niveau opérationnel efficace. Le programme offre un cadre normalisé d'apprentissage et de cheminement de carrière qui assure la transparence et l'uniformité du perfectionnement et de la qualification des procureurs. Ce programme de quatre ans, qui comprend de la formation, du mentorat et des activités en cours d'emploi, permet aux procureurs de progresser du niveau de perfectionnement (LA-1) au niveau opérationnel (LA-2A) sous la direction de procureurs d'expérience. Le programme comporte trois secteurs d'enseignement : connaissances juridiques et compétences en matière de poursuite; professionnalisme; et compétences en leadership. L'objectif du PPF est d'assurer l'équité et la cohérence à l'échelle nationale en offrant un plan aux attentes claires, un accès à la formation ainsi qu'une rétroaction régulière et structurée aux participants.

Les activités d'AFPP sont gérées par deux entités au sein du SPPC : La Direction des ressources humaines (DRH) est responsable de la fonction organisationnelle d'élaboration des politiques et de la formation obligatoire, tandis que le groupe de la GPD est chargé de l'aspect juridique de ces activités. Le SPPC faisait précédemment affaire avec un prestataire de services généraux (PSG) pour ses activités opérationnelles d'AFPP dans le cadre d'une composante d'un protocole d'entente de service interne (PE) qui a pris fin en août 2013. Un PE révisé fait actuellement l'objet de négociations relativement à l'utilisation des systèmes supportés par le PSG.

La Division de la vérification interne (DVI) a effectué la présente vérification de l'AFPP conformément au Plan de vérification axé sur le risque 2013-2016 du SPPC, lequel a été approuvé par le directeur des poursuites pénales (DPP) le 15 mai 2013.

2.2. OBJECTIFS ET PORTÉE

Les objectifs généraux de cette vérification consistaient à examiner et à évaluer :

- le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de gestion actuel des activités d'AFPP;
- la conformité du SPPC aux politiques, aux directives et aux lignes directrices pertinentes relatives à l'AFPP; et
- la capacité du SPPC à interpréter les résultats des activités d'AFPP en fonction des prévisions et à prendre des mesures correctives au besoin.

La vérification avait une portée nationale et ciblait la conformité du SPPC à l'égard de sa Politique, ainsi qu'à l'égard des formations obligatoires du SCT, de la formation prévue par règlement et des formations offertes par le SPPC. Elle visait aussi à déterminer que les contrôles en place visant à assurer que les activités d'AFPP offertes tant aux juristes qu'aux non-juristes sont : dispensés en conformité avec la Politique; offrent une valeur ajoutée au SPPC à moindre coût; et font l'objet d'une surveillance et de rapports soignés.

Les entrevues se sont déroulées principalement dans la région de la capitale nationale, dans les bureaux régionaux de l'Ontario et du Québec et à l'administration centrale. Des entrevues ciblées ont été menées avec des employés et des gestionnaires de la Colombie-Britannique, des Territoires du Nord-Ouest et de l'Alberta afin d'obtenir une perspective nationale de l'AFPP.

Les activités d'AFPP des mandataires et les activités de formation fournies à d'autres organisations, telles que les organismes d'enquête, n'entraient pas dans le cadre de la vérification, ni d'ailleurs la méthodologie utilisée pour les évaluations et les cotes de rendement des employés.

2.3. MÉTHODOLOGIE

La vérification s'est déroulée d'août à septembre 2013. Les critères de vérification découlent du Guide à l'intention des vérificateurs du Bureau du contrôleur général du Canada.

Pendant la phase d'examen de la vérification, les exercices suivants ont été menés :

- entrevues auprès du personnel et des cadres supérieurs du SPPC en régions et à l'administration centrale;
- examen des processus et des documents pertinents;
- examen et analyse des politiques, procédures, lignes directrices, normes et rapports sur la formation et l'apprentissage;
- examen de l'information saisie dans PeopleSoft, iCase et les plans d'apprentissage individuels (PAI), de même que l'information, sur la formation et l'apprentissage, conservée par les directions générales et les bureaux régionaux.

3.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1 CADRE DE GESTION

La mise en place d'une structure d'AFPP beaucoup plus formelle, comprenant des politiques, des procédures, des mécanismes de responsabilisation, des rôles et des responsabilités clairement communiqués, serait favorable au cadre d'apprentissage et rehausserait l'efficacité et le caractère adéquat du cadre de gestion.

L'objectif de ce champ d'enquête est d'examiner et d'évaluer le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de gestion en place relativement aux activités d'AFPP. La gouvernance, et le cadre de gestion, détermine la structure décisionnelle, les rôles, politiques et procédures ainsi que les mécanismes de responsabilisation nécessaires pour réaliser un objectif.

Surveillance

L'équipe de vérification s'attendait à l'existence d'une structure organisationnelle, claire, efficace et bien documentée, de même qu'à des dispositifs efficaces de surveillance permettant de garantir l'atteinte des objectifs d'AFPP.

La structure organisationnelle des activités d'AFPP au SPPC a deux composantes principales. Le groupe de la GPD est responsable de la formation liée à l'emploi, du perfectionnement en cours d'emploi et du perfectionnement professionnel du point de vue juridique, tandis que la DRH est chargée de la formation obligatoire, de la formation linguistique obligatoire, de l'élaboration des politiques et de l'administration de la formation dispensée par les organisations externes comme l'École de la fonction publique du Canada (ÉFPC).

Des structures formelles sont en place pour les programmes nationaux spécifiquement juridiques comme l'École et le PPPF; toutefois, la structure des activités d'AFPP varie selon les régions. L'une des régions est gérée par un procureur fédéral en chef adjoint, et un avocat général dans une autre; alors qu'une autre région n'a aucune structure formelle. La portée des activités d'AFPP varie aussi grandement selon les régions.

La formation et le perfectionnement professionnel des employés sont identifiés comme une priorité du SPPC dans son Rapport sur les plans et les priorités, et un plan d'action a été élaboré pour y donner suite, bien qu'aucune obligation précise n'ait été établie. Cela est attribuable au fait qu'aucune entité de surveillance n'a été mandatée pour vérifier les activités d'AFPP.

Des comités individuels et des groupes de travail liés aux activités d'AFPP ont été mis sur pied pour exercer une surveillance générale sur l'École, le PPPF, et les demandes de congés d'études et d'aide aux études. Le mandat du Comité de gestion des ressources humaines (CGRH) comprend la recommandation de politiques aux fins d'approbation par le Conseil exécutif; l'approbation de directives sur la gestion des ressources humaines et des demandes de congés d'études et d'aide aux études aux fins de perfectionnement professionnel; mais non la surveillance des activités d'AFPP au sein du SPPC.

Politiques et procédures

L'équipe de vérification s'attendait à ce que les politiques et les procédures, incluant les documents décrivant clairement les rôles, responsabilités et obligations redditionnelles, soient conformes aux exigences du Conseil du Trésor (CT) et répondent aux besoins du SPPC.

Une politique globale, conformément à la [Politique du CT en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement](#), a été approuvée par le Conseil exécutif le 29 mars 2012. Elle précise les rôles et les responsabilités génériques, mais aucune obligation redditionnelle. Les rôles et responsabilités de la GPD, des PFC et des coordonnateurs de la formation n'y sont pas clairement définis, tandis que les responsabilités de la DRH, concernant les activités d'AFPP en régions, ne sont pas établies. Par ailleurs, les responsabilités relatives à la coordination de ces activités au SPPC n'ont pas été confiées. Un Cadre de référence provisoire pour une organisation axée sur l'apprentissage a été élaboré et analysé par le CGRH en septembre 2012. Le cadre provisoire faisait état de la nécessité d'élaborer plusieurs directives et procédures pour appuyer la mise en œuvre de la Politique, cependant le cadre n'a pas encore été approuvé.

La Politique vise à offrir aux employés la possibilité de bénéficier de 37,5 heures de formation par année. Bien que dans la Politique, la cible, aux fins de formation, ait été définie, aucune responsabilisation ou disposition n'ont été précisées pour l'atteindre, de même qu'aucun budget d'apprentissage ou de formation. Chaque région/division/direction générale dispose d'un budget de F et E et l'on s'attend à ce qu'elles financent les activités d'apprentissage et de formation à même ce budget. Conséquemment, le financement alloué aux activités d'AFPP pour l'exercice 2013-2014 varie d'une région à l'autre. Selon les données sur les coûts des activités d'apprentissage et de formation tirées de PeopleSoft pour l'exercice 2012-2013, l'écart de financement entre les régions se chiffre à plus de 1 000 %, calculé sur une base d'équivalent temps plein (ÉTP). À titre d'exemple, un bureau régional a dépensé 197 \$ par ÉTP alors que dans un autre, c'est 2 321 \$ qui ont été dépensés par ÉTP pendant l'exercice 2012-2013.

La directrice adjointe des poursuites pénales (DAPP) de la Direction des poursuites réglementaires et économiques et de la gestion (DPREG) du SPPC doit approuver, à titre d'autorité désignée en matière d'apprentissage, toutes les dépenses liées à la formation, y compris les frais de déplacement supérieurs à 1 000 \$. Cette procédure, prévue dans la Politique du SPPC et mise en œuvre afin d'assurer la cohérence et l'équité des dépenses de formation dans tout le SPPC, a engendré des chevauchements quand est venu le temps d'obtenir l'autorisation des cadres supérieurs pour les cours conçus et dispensés à l'interne, tels que ceux de l'École, ou les activités d'AFPP, qui constituent un événement² au sens de la [Directive du CT sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements](#). Par ailleurs, la DAPP peut avoir à approuver des demandes de formation de PAI déjà approuvées par le DPP.

²Aux termes de la directive, s'entendent d'un événement les « réunions d'affaires, réunions de gestion ministérielles, conférences ainsi que tout autre rassemblement formel de fonctionnaires ou de non-fonctionnaires invités à participer à ces activités, y compris des cérémonies prestigieuses, des remises de prix et des cérémonies de reconnaissance. Les événements ne comprennent pas les réunions ou les activités visant uniquement l'exécution directe du mandat de base du ministère, y compris des exemples tels que l'inspection des usines de transformation alimentaire, la conduite d'exercices militaires, ou des procédures réglementaires ou quasi judiciaires qui peuvent impliquer des participants d'autres paliers de gouvernement ou d'administrations étrangères, des dignitaires étrangers ou politiques, des organisations nationales ou internationales, des représentants de l'industrie et des groupes d'intérêt public. »

Depuis le 29 août 2013, la DAPP a examiné et approuvé 114 demandes de formation de plus de 1 000 \$. Parmi ces demandes, 57 (50 %) visaient des cours, offerts au sein du SPPC, majoritairement par l'École, déjà approuvés par les cadres supérieurs. Selon les personnes interrogées, la limite de 1 000 \$ incluant les frais de déplacement peut ne pas être appropriée, étant donné le nombre de demandes. Cette limite alourdit la charge de travail des gestionnaires du SPPC et peut conduire à des inefficacités. La haute gestion a indiqué que la limite faisait l'objet d'un examen et que la procédure pourrait être modifiée.

En janvier 2012, les ministres du CT ont avalisé le [Processus opérationnel commun des ressources humaines](#) (POCRH), et le module sur le rendement, l'apprentissage, le perfectionnement et la reconnaissance des employés, comme étant la norme du gouvernement du Canada, pour une pleine mise en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2014. La DRH a préparé une proposition de plan de travail pour répondre aux exigences du POCRH qui n'a pas encore été approuvée. L'équipe de vérification a constaté que le plan de travail ne décrit pas suffisamment en détail les étapes pour respecter les exigences et que certaines activités prévues au plan de travail n'ont pas encore été assignées au sein de la DRH. D'ailleurs, l'état d'avancement du projet n'est pas encore connu. Les représentants de la DRH et de la GPD que nous avons interrogés croient que le SPPC satisfera à la norme établie d'ici le 1^{er} avril sur le plan des résultats, mais non des procédures. Les exigences du POCRH sont assez exhaustives au chapitre de l'analyse des besoins en formation, de l'élaboration de matériel de formation, et de la prestation et de l'évaluation de la formation; mais rien ne garantit que les pratiques actuelles du SPPC relativement aux activités de formation officielles seront conformes aux exigences d'ici la date limite.

Les exigences applicables au POCRH auront également une incidence sur la déclaration relative à la formation offerte et suivie, de même que sur la qualité des données en matière d'AFPP. Selon les personnes interrogées, PeopleSoft n'est pas toujours utilisé pour y consigner les activités de formation, surtout lorsqu'elles sont offertes gratuitement. On constate plutôt que PeopleSoft n'est pas utilisé de façon constante à l'échelle du SPPC. À titre d'exemple, au lieu de remplir des Demandes de formation ministérielle, les employés présentent des Demandes de formation externe ou des Demandes de formation de l'École de la fonction publique du Canada. En outre, la DRH propose un calendrier en ligne des activités de formation offertes au pays, à l'exception des activités d'AFPP des autorités fonctionnelles et des régions, car ceux-ci ne fournissent pas d'information sur leurs activités d'apprentissage à la DRH et la DRH ne l'inscrit pas dans son calendrier.

Le SPPC faisait auparavant affaire avec un prestataire de services généraux (PSG) pour de nombreux services relatifs aux RH et utilisait les politiques et directives de ce dernier. Le SPPC entame une période de transition depuis la fin récente du PE avec ce PSG, quant à l'accès à ses activités internes de formation linguistique, juridique et autres. La haute gestion est au courant du problème et étudie les options possibles.

Sans politiques et procédures exhaustives conformes aux exigences du POCRH et respectant les besoins cernés par le SPPC, il y a risque d'incohérences dans l'application de l'apprentissage et de la formation, d'inefficacité en raison d'exigences floues, de frustration au sein des employés et de l'émergence d'un sentiment d'inégalité dans tout le SPPC.

Recommandations :

1. *La DAPP de la DPREG et le DG des RH devraient veiller à ce qu'une entente formelle existe, ainsi qu'au respect de leurs obligations et responsabilités en lien avec les activités d'AFPP.*
2. *Le DG des RH, en collaboration avec la DAPP de la DPREG, devrait mettre au point les directives et procédures sur l'apprentissage et la formation afin de soutenir la mise en œuvre de la Politique et d'assurer la conformité aux exigences du POCRH.*

3.2 APPRENTISSAGE, FORMATION ET PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

L'objectif de ce champ d'enquête est d'examiner et d'évaluer la conformité du SPPC aux politiques, directives et lignes directrices applicables à l'AFPP. Le SPPC devrait s'assurer de mettre en place des mesures de contrôle pour appuyer la formation et le perfectionnement des employés, comprenant la définition des besoins du SPPC et ceux de ses employés; et la mise en œuvre d'activités d'AFPP, telles que des programmes de perfectionnement professionnels afin de répondre à ces besoins. Le SPPC doit mettre en place un plan de travail pour garantir le respect des exigences du POCRH et répondre aux besoins de l'organisation en matière d'AFPP et des employés.

3.2.1 Apprentissage et formation

Une analyse formelle des besoins du SPPC en matière d'apprentissage et de formation sur le plan de l'organisation, des fonctions et des rôles permettrait d'assurer la cohérence et l'équité de la gestion des activités d'AFPP.

Besoins en matière d'apprentissage et de formation

L'équipe de vérification s'attendait à ce que les besoins individuels, régionaux et nationaux du SPPC et des employés en matière d'apprentissage et de formation soient définis et analysés.

Chaque employé doit généralement dresser un plan d'apprentissage individuel (PAI) annuel lors de l'évaluation de rendement et appréciation de l'employé. Ce plan est ensuite approuvé par le gestionnaire au moyen d'un outil en ligne développé par le PSG. Pour l'exercice 2012-2013, 96 % des employés ont rédigé un PAI. Il s'agit de la seule mesure relative aux PAI à faire l'objet d'un suivi et d'un rapport annuels au CT. Pendant l'année, lorsque les employés réalisent un objectif ou une activité prévus dans leur PAI, ils devraient mettre leur plan à jour en l'indiquant dans le système. L'analyse des PAI de 2012-2013 montre que seulement 4 % des activités sont indiquées comme étant terminées. Lors des entrevues, les personnes interrogées ont indiqué que les employés mettent rarement leur PAI à jour une fois approuvé, puisqu'il est rarement revu par le gestionnaire en fin d'exercice.

Les façons de traiter les PAI varient selon l'employé ou le gestionnaire. Ils sont donc incohérents à l'ensemble du SPPC. Dans certains PAI, les employés présentent leurs souhaits en matière de formation sans que l'on constate d'engagement des gestionnaires à les réaliser. Dans d'autres, le

processus est beaucoup plus rigoureux et comprend l'intervention des superviseurs, surtout lorsqu'il s'agit de procureurs, ou que cela concerne des plans de poursuite d'affaires complexes en cours. La plupart des personnes interrogées considèrent les PAI comme un document qu'elles ont l'obligation de remplir; qui l'est, dans la majorité des cas, de façon assez sommaire et similaire d'année en année, et qui n'apporte pas grand-chose à l'apprentissage et à la formation des employés.

Le système des PAI et les PAI en tant que tels n'appuient pas le recensement des besoins en matière d'apprentissage et de formation. Ils n'ont d'ailleurs pas été utilisés à cette fin dans le passé. Des gestionnaires ont cerné des besoins et organisé des activités d'apprentissage formelles et informelles pour combler ces besoins à l'échelle régionale. Aucun recensement officiel ou analyse n'a été effectué aux niveaux régional ou national afin de déterminer les besoins des employés ou du SPPC en matière d'apprentissage ou de formation. Selon la direction, cela est dû aux problèmes du système qui n'a pas été conçu pour répondre aux exigences du SPPC ou pour faciliter la détermination des besoins en formation du SPPC ou de différents groupes. Il n'y a d'ailleurs pas de lignes directrices ou de normes applicables à la rédaction des PAI, c'est pourquoi on y lit autant de besoins éducatifs généraux que de besoins éducatifs particuliers.

La DRH a effectué une analyse limitée d'entrevues menées avec des gestionnaires afin de définir les besoins en matière de formation par fonctions, dans des domaines tels que la sécurité, les valeurs et l'éthique, et la santé et la sécurité au travail. La DRH n'a toutefois pas encore consulté les bureaux régionaux dans le cadre de cette analyse. Des analyses informelles des besoins sont effectuées de façon ponctuelle, lorsque, par exemple, l'École élabore son programme d'études, ou lors de la préparation de conférences et de rencontres nationales. L'absence de besoins identifiés en matière d'apprentissage et de formation a fait en sorte qu'aucun plan de formation régional ou national n'a été élaboré, ce qui a occasionné des incohérences au sein du SPPC, des inefficacités possibles en raison du chevauchement des efforts dans plusieurs régions et une réduction de l'optimisation des ressources limitées destinées à l'apprentissage et à la formation.

Le SPPC a entrepris des mesures pour assurer la détermination des besoins en matière de formation de groupes spécifiques. La GPD et la DRH ont collaboré à la détermination détaillée des besoins des procureurs débutants, à la suite de consultations menées à l'AC et dans les régions.

La vérification a montré qu'aucune analyse des besoins n'a été effectuée pour le personnel juridique des autres groupes et niveaux. Les rôles et responsabilités des parajuristes et du personnel de soutien juridique varient selon les régions. À noter cependant que les rôles font présentement l'objet d'un examen et que le Comité de l'examen de l'organisation et des opérations du SPPC en est au stade préliminaire de l'analyse des responsabilités et des exigences en matière d'apprentissage applicables aux parajuristes. Actuellement, rien n'est prévu pour les autres groupes ou niveaux, tels les LA-2B (juristes experts/chefs d'équipe) ou les LC (gestionnaires).

Apprentissage et formation suivie

L'équipe de vérification s'attendait à ce que les employés reçoivent les connaissances et la formation nécessaires pour répondre à leurs besoins et à ceux du SPPC.

Le pourcentage d'employés qui satisfont à l'indicateur « *Cinq jours de formation et d'apprentissage* » pour l'exercice 2012-2013 varie considérablement selon les régions. À titre d'exemple, l'analyse des données sur les activités d'apprentissage pour l'exercice 2012-2013 montre que dans les bureaux régionaux de l'Atlantique, du Manitoba et de l'Alberta, 50 % des employés ont suivi moins d'une journée et demie de formation alors que dans les Territoires du Nord-Ouest, 80 % des employés ont atteint la cible.

Les entrevues montrent que les procureurs respectent les exigences de formation de leur association respective. Les procureurs sont responsables d'effectuer un nombre prescrit d'heures de formation continue pour satisfaire aux normes provinciales, et les cadres supérieurs les appuient à cet égard. L'analyse des données sur les activités d'apprentissage pour l'exercice 2012-2013 montre que 29 % des employés du groupe Droit (LA) ont atteint ou dépassé la cible des Cinq jours de formation et d'apprentissage et que seulement 27 % ont suivi moins d'une journée et demie de formation. Certaines régions offrent de la formation spécialisée à leurs employés. Les personnes interrogées estiment que des formations complémentaires relatives au droit réglementaire et économique seraient nécessaires, alors que l'École offre une séance de 60 à 75 minutes sur les poursuites réglementaires dans le cadre de son programme d'études Les poursuites – principes fondamentaux. En mars 2013, le SPPC a organisé un Forum de formation sur le droit réglementaire pour aborder cette question, qui a fait l'objet de commentaires positifs.

Les entrevues ont aussi révélé que le personnel de soutien juridique (assistants juridiques et parajuristes) de nombreuses régions n'a généralement pas accès aux formations offertes à l'extérieur de l'organisation lorsque des coûts leur sont associés, notamment des frais de déplacement. L'analyse des données sur les activités d'apprentissage pour l'exercice 2012-2013 montre que 59 % du personnel de soutien juridique (groupes CR et EC) ont suivi moins d'une journée et demie d'activités d'apprentissage et de formation comparativement aux cinq jours prévus dans la Politique, et que seuls 14 % du personnel de soutien juridique ont atteint la cible. Certaines régions ont offert plusieurs activités d'apprentissage et de formation aux employés, incluant le personnel de soutien juridique, telles que des journées de réflexion, des déjeuners-causeries et autres formations informelles. Dans une région, une entente a été conclue avec un collège local afin qu'une formation de parajuristes soit offerte.

Le personnel de soutien juridique est le plus touché par l'achèvement du PE avec le PSG, car les employés du SPPC n'ont plus accès à la formation offerte de cette plateforme pédagogique. Le PE a pris fin le 1^{er} août 2013. Le 22 août, le Conseil consultatif supérieur tenait une discussion afin d'informer les gestionnaires de la décision. De nombreux employés de soutien juridique touchés par le changement ont indiqué avoir appris la nouvelle dans un courriel annonçant que leur inscription à différentes activités avait été annulée. Aucune analyse formelle des besoins n'a été effectuée afin de déterminer les répercussions de cette décision ou de trouver des solutions de rechange pour les employés, y compris le personnel du soutien juridique. En comparaison aux avocats qui doivent, conformément à leurs exigences professionnelles respectives, suivre à un certain nombre d'heures de formation reconnues afin de conserver leur permis d'exercice, le manque de formation du personnel de soutien juridique est dû aux ressources limitées. Selon la perception générale des employés interrogés, le personnel de soutien juridique a moins d'importance que les procureurs, ce qui peut affecter le moral et le rendement des employés.

Le SPPC est une organisation de petite taille, relativement horizontale, comptant peu de gestionnaires. Les personnes interrogées ont exprimé des préoccupations par rapport au fait que la formation des gestionnaires et des superviseurs est à la fois inadéquate et insuffisante. Le cours de gestion offert par l'ÉFPC est jugé utile, mais il faudrait accorder une attention accrue aux besoins du SPPC et des avocats-gestionnaires. Plus précisément, des formations sur les principes généraux de gestion, la gestion des ressources humaines et en communications offrirait une valeur ajoutée au SPPC. Il n'y a présentement aucun programme national de formation liée à la gestion, toutefois certains bureaux régionaux tels que le BRCB et le BRQ ont décidé de prendre les choses en main et d'offrir de la formation en gestion adaptée à leurs besoins. Cela est en partie dû à l'absence d'un cadre de gestion définissant les compétences nécessaires pour être un bon gestionnaire, mais aussi l'apprentissage et les formations requises.

L'ÉFPC maintient un système de contrôle des formations suivies par les employés, duquel les organisations peuvent, sur une base individuelle, faire le suivi des formations obligatoires. La formation obligatoire, offerte par l'ÉFPC et le SPPC, fait l'objet d'un suivi interne par la DRH. Les entrevues et les documents ont démontré que les nouveaux gestionnaires ont reçu la formation obligatoire exigée par l'ÉFPC, alors que la formation obligatoire du SPPC sur la sécurité est présentement mise en œuvre dans tout le SPPC.

Recommandation :

3. *La DAPP de la DPREG et le DG des RH devraient élaborer un plan national de travail qui tient compte des besoins des employés et répond aux objectifs de l'organisation relatifs aux activités d'AFPP.*

3.2.2 Apprentissage, coordination et optimisation des ressources

Une coordination et une utilisation accrue de la technologie auront un impact positif sur l'efficacité et l'efficience des activités d'AFPP.

Coordination des activités d'apprentissage et de formation

L'équipe de vérification s'attendait à ce que le SPPC assure la coordination et la prestation des activités d'apprentissage et de formation en se basant sur les besoins cernés aux échelles régionale et nationale.

Au SPPC, une coordination nationale de la formation se limite aux activités de l'École et aux conférences et forums nationaux spéciaux, comme la récente conférence sur le droit réglementaire ou les conférences thématiques présentées précédemment aux procureurs et aux parajuristes. Dans l'ensemble, les régions coordonnent et organisent leurs propres séances de formation. Ces formations varient d'une façon notable au sein du SPPC, allant de formations semestrielles regroupant tous les employés, à des tables rondes d'avocats de la défense et de juges, à des formations en gestion et des déjeuners-causeries informels, en passant par des stratégies de survie en cas d'urgence en régions isolées dans l'Arctique. Depuis le 1^{er} avril 2011, le bureau régional de la Colombie-Britannique, a enregistré plus de 1 500 inscriptions dans

PeopleSoft, d'employés à des cours; représentant plus de la moitié de tous les cours inscrits dans le système, alors que le bureau régional de l'Atlantique n'a enregistré que 52 inscriptions. Cela illustre bien le manque de coordination, de cohérence et d'utilisation de PeopleSoft entre les bureaux régionaux.

Dans le passé, l'AC ne faisait pas le suivi des activités d'apprentissage et de formation offertes en régions et, sauf en de rares circonstances, ces activités n'étaient pas offertes à l'extérieur de ces régions. Au cours de la vérification, la haute direction a demandé d'être informée des activités d'apprentissage et de formation en régions, information qu'il a partagée dans tout le SPPC. En outre, le recours à un coordonnateur national de la formation, qui ferait le suivi et la coordination des activités des régions, a été discuté.

Optimisation des ressources

L'équipe de vérification s'attendait à ce que le SPPC utilise des outils rentables, ainsi que des ressources techniques et humaines efficaces pour gérer le partage des connaissances. Le SPPC a toutefois la possibilité de s'éloigner des programmes de formation officiels pour adopter des systèmes collaboratifs d'apprentissage social axés sur les utilisateurs.

Le SPPC utilise des technologies telles que les téléconférences et les vidéoconférences. Chaque bureau régional dispose d'équipement de vidéoconférence, qui n'est pas nécessairement installé. Des problèmes de service ont été signalés dans les bureaux du Nord. L'équipement a été utilisé pour tenir des réunions et des activités d'apprentissage et de formation afin de réduire les frais de déplacement, mais aussi accroître les taux de participation. La plateforme WebEx³ est aussi utilisée pour la prestation d'activités d'apprentissage et de formation. Les entrevues ont révélé que la vidéoconférence est largement utilisée au sein de l'organisation, mais qu'on a eu recours à WebEx que quelques fois; la plus récente étant pour la prestation de formations sur le PPPF, qui a été bien appréciée. WebEx a aussi été utilisé lors de discussions nationales sur les principaux secteurs de pratique du SPPC.

L'application SharePoint est utilisée pour les sites du SPPC de gestion du savoir (GS). Présentement, un site national et deux sites régionaux de GS sont actifs; toutefois, la plupart des autres régions ont commencé à développer leurs propres sites. Les sites de GS sont utilisés pour créer une bibliothèque de ressources utiles, telles que des mémoires, des cas de jurisprudence pertinents, les décisions hebdomadaires de la cour d'appel et de la Cour suprême du Canada, des précédents jurisprudentiels et des informations sur les peines. Les sites de GS sont aussi utilisés pour archiver du matériel d'apprentissage et de formation. Les statistiques des visiteurs du site de GS montrent que la majorité du personnel juridique le consulte environ une fois par mois, mais que seulement 30 à 40 visiteurs uniques y accèdent chaque jour, donc peu d'utilisateurs réguliers. L'utilisation de cette technologie constitue un important virage culturel, mais il faudra du temps avant d'être parfaitement intégré. La présente sous utilisation est due au manque de connaissance de l'existence de ces ressources ou de disponibilité dans certains bureaux et régions. Lorsque plus de gens commenceront à utiliser ces technologies, le SPPC remarquera une meilleure efficacité de l'utilisation.

³ WebEx offre des applications de collaboration sur demande, de réunions en ligne, de conférences Web et de vidéoconférences.

Le SPPC a une forte culture de transmission du savoir qui se manifeste de différentes façons. Les entrevues ont révélé que presque tout le monde a une politique de porte ouverte informelle, qui incite les gens à poser des questions et à discuter des défis auxquels ils font face. Toutes les régions visées par la vérification ont indiqué que des formations informelles sont offertes dans leur région. Ces formations prennent souvent la forme de séances de groupe, à l'heure du lunch ou après le travail, selon le calendrier de la cour, où des sujets de pointe sont présentés par un procureur d'expérience. Ces séances s'adressent aux procureurs et à l'ensemble du personnel selon le sujet et l'intérêt. Les entrevues ont révélé que le personnel fait bon accueil à ces séances informelles.

La transmission du savoir se fait principalement au moyen d'activités informelles telles que l'encadrement et l'observation au travail; toutefois, le SPPC ne dispose d'aucun cadre national de planification de la relève. Cette question, qui fait l'objet de discussions par la haute gestion, varie selon le gestionnaire et les circonstances propres à chaque région. Un atelier sur la planification de la relève a été présenté lors de la dernière réunion du Conseil consultatif supérieur; mais il n'y a eu aucune autre discussion sur le sujet ou sur les étapes à venir. La vérification a permis de constater que le PPPF contribuera à combler les besoins futurs en recrutement de procureurs subalternes, mais qu'il ne règle pas la question des autres postes essentiels au sein du SPPC, où le risque de départs à la retraite ou de nominations à la magistrature est plus élevé.

Les nouveaux procureurs sont encadrés pendant un certain temps par un procureur chevronné de leur bureau régional jusqu'à ce qu'ils soient aptes à plaider seuls devant la cour. La durée et le caractère officiel du mentorat varient d'un bureau à l'autre. Dans une région, l'avocat général principal est responsable de la formation et de l'encadrement des nouvelles recrues alors que dans une autre, les ressources limitées ont eu un impact sur l'accès des nouvelles recrues au mentorat et à la supervision, ce qui a entraîné certains problèmes de rendement.

Le SPPC investit 60 000 \$ par année pour participer à un programme officiel de mentorat, un système Web développé par le PSG, dans le cadre duquel les employés du SPPC sont invités à devenir mentors ou mentorés. Lorsqu'un mentoré s'inscrit, le système lui propose de choisir parmi plusieurs jumelages possibles de mentorat. Le programme, qui comprend de la formation, se veut différent des relations informelles de mentorat, d'encadrement ou d'observation au travail offertes en régions et devrait comprendre des discussions de plus haut niveau que celles sur des cas concrets.

Le programme est en place depuis les deux derniers exercices. Au 31 mars 2013, 58 relations de mentorat avaient été établies au SPPC. L'équipe de vérification a effectué un rapide sondage auprès des employés jumelés afin de confirmer qu'ils étaient actuellement dans une relation de mentorat en continu, c.-à-d. ayant eu des discussions au cours des six derniers mois. Les résultats de l'enquête, basés sur un taux de réponse de 61 %, ont montré que 27 employés du SPPC, ou l'équivalent de 14 mentors et mentorés (49 %), avaient bel et bien une relation de mentorat en continu. Le coût annuel du programme s'élevant à 60 000 \$, chaque relation de mentorat coûte en moyenne 4 444 \$. Certaines des personnes interrogées estiment que le programme s'adresse aux avocats, alors que d'autres le comparent à ce qui se fait en pratique privé et doutent de sa valeur à cause de la bureaucratie. Cela pourrait expliquer pourquoi le programme est sous-utilisé.

À l'égard de l'utilisation du programme, le SPPC n'obtient probablement pas le meilleur rapport qualité-prix, d'autant plus que les personnes interrogées ont indiqué avoir davantage bénéficié de l'encadrement informel de leur gestionnaire agissant auprès d'eux comme un coach. Les cadres supérieurs interrogés ont indiqué avoir commandé un rapport sur les coûts réels du programme, énoncé dans le PE conclu avec le PSG, afin de mieux tenir compte du coût réel et du coût marginal du programme existant. Or, le paiement annuel pour l'exercice en cours n'a pas encore été effectué par la DRH, car le PSG n'a pas encore confirmé ces coûts.

Recommandations :

4. *Les DAPP, en collaboration avec le DG des RH, devraient améliorer la coordination nationale des activités d'AFPP afin d'utiliser les ressources de façon plus efficace et rentable.*
5. *Le DG des RH devrait examiner la participation du SPPC au Programme national de mentorat et soutenir les activités d'encadrement et de mentorat.*

3.2.3 Programmes de perfectionnement professionnel

Un programme complet de perfectionnement est en place pour les procureurs débutants, alors que des plans d'apprentissage ont été établis pour les autres principaux secteurs d'activités du SPPC.

L'équipe de vérification s'attendait à ce que le SPPC dispose de programmes de perfectionnement professionnel répondant aux besoins de l'organisation dans les secteurs clés où un besoin pour de tels programmes a été identifié et où ils seraient utiles. Les programmes sont gérés conformément aux lignes directrices et aux directives applicables.

Un programme exhaustif de perfectionnement existe pour les procureurs débutants. Le SPPC a créé le PPPF pour former les procureurs qui se joignent au SPPC à titre de LA-1 afin de leur permettre d'atteindre le niveau opérationnel LA-2A. Le PPPF est le premier programme de perfectionnement à avoir été instauré au SPPC. Ce programme a été réalisé dans le cadre du projet du groupe LA « Garantir l'excellence » dirigé par un groupe de travail, avec l'appui de la GPD et de la DRH. Un cadre global a été élaboré pour le programme, y compris des outils pour évaluer les compétences et des plans de travail afin de les renforcer. Au printemps 2013, tous les procureurs de niveau LA-1 ont été invités à être évalués en fonction des compétences ciblées. À l'automne, toutes les personnes évaluées ont été informées, à savoir s'ils possédaient ou non toutes les compétences, et s'ils étaient nommés au niveau LA-2A ou inscrits au PPPF, selon le cas. La prochaine étape est de préparer un plan de travail pour chaque employé inscrit au programme, afin de cerner les besoins en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement nécessaires à chaque étape du programme. Chaque plan de travail énonce l'auto-apprentissage, la formation de base et les activités de travail requis, mais aussi ce à quoi on s'attend de la part des employés et de leurs superviseurs.

Les entrevues montrent que l'opinion générale par rapport au PPPF est positive, que les profils de compétences reflètent les besoins du SPPC et que les outils d'évaluation des compétences

sont simples et faciles à utiliser. Quelques problèmes ont été observés avec la mise en œuvre du programme, particulièrement la communication des résultats d'évaluation. De même, la formation aux gestionnaires n'était pas toujours offerte en temps opportun. Les gestionnaires et les employés nous ont également indiqué avoir éprouvé certaines frustrations dues au fait qu'il s'agit d'un nouveau programme et que le processus d'évaluation était mené pour la première fois. Les cadres supérieurs interrogés ont indiqué que le succès du PPPF sera utilisé pour mettre sur pied des programmes pour d'autres secteurs d'activités essentiels du SPPC.

Recommandation :

- 6. Les DAPP, en collaboration avec le DG des RH, devraient déterminer les connaissances, compétences, aptitudes et comportements nécessaires pour accomplir les fonctions principales au sein du SPPC, et faciliter leur acquisition.*

3.3 SURVEILLANCE ET RÉSULTATS

Un cadre de surveillance et de présentation de rapport rendra les activités d'AFPP plus efficaces et plus efficaces.

Ce champ d'enquête vise à examiner et à évaluer la capacité du SPPC à assurer la surveillance des résultats des activités d'AFPP par rapport aux attentes fixées et la prise de mesures correctives, au besoin. La surveillance renvoie aux activités mises en place par la direction pour surveiller l'AFPP au sein de l'organisation. Ces activités devraient permettre à la direction de se tenir au courant des difficultés importantes, des lacunes en matière de rendement ou des problèmes de conformité, afin d'élaborer des propositions pour y remédier. L'équipe de vérification s'attendait à ce que la direction surveille le rendement et le coût des activités d'AFPP par rapport aux résultats prévus et fasse les ajustements, au besoin.

Les entrevues ont révélé que peu de rapports sur les activités d'AFPP sont préparés à partir des principaux systèmes, outre ceux aux fins du Cadre de responsabilisation de gestion. Ces systèmes, qui appartiennent au PSG, ne sont pas tous en mesure de générer les rapports nécessaires pour répondre aux besoins du SPPC. La DRH a déployé des efforts afin que des changements soient apportés aux systèmes, mais en vain.

L'application PeopleSoft, utilisée pour faire le suivi des activités de formation, n'indique que les coûts directs comme les frais d'inscription et de déplacement. Les coûts indirects tels que le temps nécessaire pour coordonner et préparer du matériel de formation sont saisis dans un système indépendant, iCase. Les systèmes ne sont pas interreliés, ce qui veut dire qu'il faut saisir l'information dans plusieurs systèmes. Il n'y a aucune assurance que les renseignements sont consignés dans l'un ou l'autre des systèmes, et il y a dédoublement de certaines données. Conséquemment, on constate une incohérence des données entre les systèmes et une incapacité à recueillir l'information pertinente, à l'analyser et à la diffuser.

La haute gestion ne dispose pas de rapports exhaustifs sur les activités d'AFPP. Les rapports sont générés de façon ponctuelle en réponse aux demandes individuelles sur les sommes dépensées à

des activités d'AFPP par exemple, ou le nombre d'heures consacrées aux activités d'AFPP dans une année. Compte tenu des déficiences touchant les systèmes, des préoccupations ont été soulevées au sujet de la fiabilité de l'information présentée. Aucun suivi des coûts associés au PPPF ou à l'École, deux des plus grandes opportunités d'AFPP, n'est effectué; car les coûts indirects ne peuvent être établis avec certitude en raison d'un manque d'uniformité dans la saisie des données. Le manque de rapports sur les activités d'AFPP est principalement attribuable à l'absence de surveillance et d'exigences formelles en matière de rapport. De même, la dépendance envers les systèmes du PSG, indépendants les uns des autres, ne facilite pas la production de rapports exhaustifs et se traduit par des décisions non éclairées, prises sans données pour les appuyer, et causant d'éventuelles lacunes sur le plan de l'efficacité ou de l'efficience. L'absence de mécanismes formels de rapports pourrait influencer sur l'exactitude des rapports demandés par la haute gestion, le Parlement ou les organismes centraux.

Aucun exercice cohérent de post-validation des activités d'AFPP n'a été réalisé afin d'établir les avantages pour le SPPC ou de s'assurer que les activités facilitent l'exécution des tâches courantes. À noter toutefois qu'un tel exercice a été effectué à la suite du Forum de formation sur le droit réglementaire tenu en mars 2013. Les participants ont été invités à remplir un formulaire d'évaluation sommative conçu pour évaluer l'utilité de la formation dans leur pratique quotidienne. Les réponses des participants font l'objet d'une compilation et d'une analyse. En outre, pour la première fois cette année, des exercices de validation des cours offerts par l'École en 2013 ont été menés. Une évaluation formelle est privilégiée lors d'activités majeures d'apprentissage et de formation, mais ce n'est pas la règle partout au SPPC. À titre d'exemple, l'École a utilisé des formulaires d'évaluation pour améliorer la formule et la prestation de ses cours. De même, diverses régions ont commencé à évaluer officiellement les formations qu'ils offrent, afin d'améliorer leurs futurs programmes de formation et appuyer la prise de décisions. Dans d'autres régions, la rétroaction informelle, obtenue par voie de bouche à oreille, n'est par consignée.

Recommandation :

7. *La DAPP de la DPREG et le DG des RH devraient élaborer un cadre de surveillance et de présentation de rapports pour gérer les activités d'AFPP.*

4.0 CONCLUSION

La Division de la vérification interne a évalué le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de gestion en place pour les activités d'AFPP; la conformité du SPPC aux politiques, directives et lignes directrices pertinentes liées à l'AFPP, la surveillance des résultats des activités d'AFPP au regard des critères de vérification préétablis contenus dans les politiques et directives du CT, ainsi que des politiques, directives, procédures et lignes directrices du SPPC.

Dans l'ensemble, il y a des améliorations à apporter pour renforcer le cadre de gestion, notamment concernant la clarification des mécanismes de responsabilisation, rôles et responsabilités et la détermination des besoins en matière de formation, d'apprentissage et de perfectionnement; et pour promouvoir la coordination et l'utilisation de la technologie afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité des activités d'AFPP.

5.0 PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATIONS	RÉPONSES ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	DATE VISÉE
<p>1. <i>La DAPP de la DPREG et le DG des RH devraient veiller à ce qu'une entente formelle existe, ainsi qu'au respect de leurs obligations et responsabilités en lien avec les activités d'AFPP.</i></p> <p><i>(Risque : élevé)</i></p>	<p>La DAPP de la DPREG et le DG des RH élaboreront un cadre d'apprentissage organisationnel qui énoncera le mandat et les secteurs d'activité de la DGRH et de la Division de la GPD.</p>	<p>DAPP de la DPREG/ DG RH</p>	<p>T2, 2014- 2015</p>
<p>2. <i>Le DG des RH, en collaboration avec la DAPP de la DPREG, devrait mettre au point les directives et procédures sur l'apprentissage et la formation afin de soutenir la mise en œuvre de la Politique et d'assurer la conformité aux exigences du processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH).</i></p> <p><i>(Risque : modéré)</i></p>	<p>Le DG des RH, en collaboration avec la DAPP à la DPREG, est chargé d'examiner la politique et de voir s'il y a lieu de la mettre à jour et de l'améliorer. À l'issue de cet exercice, la politique et les procédures seront mises à jour selon les besoins.</p>	<p>DG RH</p>	<p>T4, 2014- 2015</p>
<p>3. <i>La DAPP de la DPREG et le DG des RH devraient élaborer un plan national de travail qui tient compte des besoins des employés et répond aux objectifs de l'organisation relatifs aux activités d'AFPP.</i></p> <p><i>(Risque : élevé)</i></p>	<p>La DAPP à la DPREG et le DG des RH élaboreront un plan national de travail.</p>	<p>DAPP de la DPREG/ DG RH</p>	<p>T2, 2015- 2016</p>

RECOMMANDATIONS	RÉPONSES ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	DATE VISÉE
<p>4. <i>Les DAPP, en collaboration avec le DG des RH, devraient améliorer la coordination nationale des activités d'AFPP afin d'utiliser les ressources de façon plus efficace et rentable.</i></p> <p><i>(Risque : élevé)</i></p>	<p>Les DAPP, en collaboration avec le DG de la DGRH, amélioreront la coordination entre les régions. Un inventaire des activités de formation en régions sera établi et communiqué.</p>	DAPP	T1, 2014-2015
<p>5. <i>Le DG des RH devrait examiner la participation du SPPC au Programme national de mentorat et soutenir les activités d'encadrement et de mentorat.</i></p> <p><i>(Risque : modéré)</i></p>	<p>Le DG des RH souscrit à la recommandation. La participation au Programme national du mentorat sera étudiée.</p> <p>Les gestionnaires demanderont aux superviseurs qui relèvent d'eux d'établir les besoins particuliers en apprentissage tels que le mentorat, l'encadrement et l'observation au travail en regard des objectifs d'apprentissage des employés et des normes et approches nationales au besoin.</p>	DG RH Gestionnaires	T4, 2013-2014
<p>6. <i>Les DAPP, en collaboration avec le DG des RH, devraient déterminer les connaissances, compétences, aptitudes et comportements nécessaires pour accomplir les fonctions principales au sein du SPPC, et faciliter l'acquisition.</i></p> <p><i>(Risque : modéré)</i></p>	<p>Les DAPP, en collaboration avec le DG des RH, conviennent de déterminer les connaissances, compétences, aptitudes et comportements nécessaires pour accomplir les fonctions principales au sein du SPPC qui n'ont pas encore été établis.</p>	DAPP	T4, 2015-2016
<p>7. <i>La DAPP de la DPREG et le DG des RH devraient élaborer un cadre de surveillance et de présentation de rapports pour gérer les activités d'AFPP.</i></p> <p><i>(Risque : élevé)</i></p>	<p>La DAPP de la DPREG et le DG des RH veilleront à ce que la surveillance et la présentation de rapports fassent partie du cadre d'apprentissage.</p>	DAPP de la DPREG/ DG RH	T2, 2014-2015

**APPENDICE A – LIENS VERS LES LOIS, POLITIQUES, DIRECTIVES ET LIGNES
DIRECTRICES PERTINENTES**

Loi sur la gestion des finances publiques

Politique du CT en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement

Directive du CT sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements

Processus opérationnel commun des ressources humaines du CT

Politique du SPPC en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement

APPENDICE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Critères		Éléments du Cadre de responsabilisation de gestion
1.1	Une structure formelle est en place pour assurer la surveillance et la responsabilisation des activités d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel.	Gérance G-1 Responsabilisation R-3
1.2	Les politiques et les procédures, y compris les rôles et les responsabilités, sont conformes à la Politique du CT et répondent aux besoins de l'organisation.	Personnes P-7
2.1	L'organisation a des programmes de perfectionnement professionnel qui répondent aux exigences organisationnelles.	Apprentissage, innovation et gestion du changement AIGC-4 Personnes P-4, P-5
2.1.1	L'organisation a ciblé les secteurs où des programmes de perfectionnement professionnel seraient utiles.	Apprentissage, innovation et gestion du changement AIGC-4
2.1.2	Les programmes de perfectionnement professionnel sont gérés conformément aux lignes directrices et directives applicables.	Personnes P-4, P-5
2.2	L'organisation fournit aux employés la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour répondre à leurs besoins en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel.	Personnes P-4
2.2.1	L'organisation a identifié les besoins des employés en matière d'apprentissage et de formation à l'échelle régionale et nationale, et les a analysés.	Personnes P-4
2.2.2	Les employés reçoivent la connaissance et la formation voulues afin de répondre à leurs besoins et à ceux de l'organisation.	Personnes P-4
2.2.3	L'organisation assure la coordination et la prestation des activités (implicites et explicites) d'apprentissage et de formation en se basant sur les besoins cernés à l'échelle régionale et nationale.	Personnes P-4
2.2.4	L'organisation utilise des outils rentables, ainsi que des ressources techniques et humaines efficaces pour gérer le partage des connaissances.	Personnes P-4
3.1	La direction surveille le rendement obtenu par rapport aux résultats prévus et fait les rajustements, au besoin.	Résultats et rendement RR-3

APPENDICE C – LISTE DES ACRONYMES

AC	Administration centrale (<i>Headquarters – HQ</i>)
AFPP	Apprentissage, formation et perfectionnement professionnel (<i>Learning, Training and Professional Development – LTPD</i>)
CE	Conseil exécutif (<i>Executive Council – EC</i>)
CGRH	Comité de gestion des ressources humaines (<i>Human Resources Management Committee – HRMC</i>)
CT	Conseil du Trésor (<i>Treasury Board – TB</i>)
DAPP	Directeur adjoint des poursuites pénales (<i>Deputy Director of Public Prosecutions – DDPP</i>)
DG	Directeur général (<i>Director General – DG</i>)
DPP	Directeur des poursuites pénales (<i>Director of Public Prosecutions – DPP</i>)
DPREG	Direction des poursuites réglementaires et économiques, et de la gestion (<i>Regulatory and Economic Prosecutions and Management Branch – REPMB</i>)
DRH	Direction des ressources humaines (<i>Human Resources Directorate – HRD</i>)
DVI	Division de la vérification interne (<i>Internal Audit Division – IAD</i>)
ÉFPC	École de la fonction publique du Canada (<i>Canada School of Public Service – CSPS</i>)
ÉTP	Équivalent temps plein (<i>Full Time Equivalent – FTE</i>)
Exercice	Exercice financier (<i>Fiscal Year – FY</i>)
F et E	Fonctionnement et entretien (<i>Operations and Maintenance – O&M</i>)
GPD	Gestion de la pratique de droit (<i>Law Practice Management – LPM</i>)
GS	Gestion du savoir (<i>Knowledge Management – KM</i>)
PAI	Plan d'apprentissage individuel (<i>Individual Learning Plan – ILP</i>)
PE	Protocole d'entente (<i>Memorandum of Understanding – MOU</i>)
PFC	Procureur fédéral en chef (<i>Chief Federal Prosecutor – CFP</i>)
PFCA	Procureur fédéral en chef adjoint (<i>Associate Chief Federal Prosecutor – ACFP</i>)
POCRH	Processus opérationnel commun des ressources humaines (<i>Common Human Resources Business Process – CHRBP</i>)
PPPF	Programme de perfectionnement des procureurs fédéraux (<i>Federal Prosecutor Development Program – FPDP</i>)
PSG	Prestataire de services généraux (<i>Corporate Services Provider – CSP</i>)
RH	Ressources humaines (<i>Human Resources – HR</i>)
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor (<i>Treasury Board Secretariat – TBS</i>)
SPPC	Service des poursuites pénales du Canada (<i>Public Prosecution Service of Canada – PPSC</i>)