

## Division de la vérification interne

VÉRIFICATION DU BUREAU RÉGIONAL DE L'ONTARIO  
RAPPORT DE VÉRIFICATION FINAL  
LE 14 DÉCEMBRE 2011

[ \* ] Il y a un astérisque quand des renseignements sensibles ont été enlevés aux termes de la Loi sur l'accès à l'Information.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0</b>	<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>I</b>
1.1	OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	I
1.2	CONCLUSION DE LA VÉRIFICATION.....	I
1.3	SOMMAIRE DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS .....	I
1.4	ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	III
<b>2.0</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
2.1	CONTEXTE .....	1
2.2	OBJECTIFS ET PORTÉE .....	3
2.3	MÉTHODOLOGIE .....	3
<b>3.0</b>	<b>OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>5</b>
3.1	RÉGIE ET ORIENTATION STRATÉGIQUE .....	5
	3.1.1 Régie .....	5
	3.1.2 Planification.....	7
3.2	PERSONNES, RÉSULTATS ET RENDEMENT .....	9
	3.2.1 Résultats quantitatifs.....	10
	3.2.2 Résultats qualitatifs.....	13
	3.2.3 Perfectionnement et rendement des employés .....	15
3.3	GÉRANCE ET RESPONSABILISATION .....	17
	3.3.1 Gestion de l'information.....	17
	3.3.2 Sécurité .....	20
	3.3.3 Gérance.....	21
<b>4.0</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>24</b>
<b>5.0</b>	<b>PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....</b>	<b>25</b>
	ANNEXE A – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	32
	ANNEXE B – LIENS AUX LOIS CONNEXES ET AUX POLITIQUES, DIRECTIVES, LIGNES DIRECTRICES ET CADRES .....	35
	ANNEXE C – CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....	36

## LISTE DES ACRONYMES

AC	Administration centrale ( <i>Headquarters – HQ</i> )
ASM	Agent de sécurité ministériel ( <i>Departmental Security Officer – DSO</i> )
BRO	Bureau régional de l'Ontario ( <i>Ontario Regional Office – ORO</i> )
CCG	Cadre de contrôle de la gestion ( <i>Management Control Framework – CCG</i> )
DAPP	Directeur adjoint des poursuites pénales ( <i>Deputy Director Public Prosecutions – DDPP</i> )
DGRH	Direction générale des ressources humaines ( <i>Human Resources Directorate – HRD</i> )
DPI	Dirigeant principal de l'information ( <i>Chief Information Officer – CIO</i> )
DPP	Directeur des poursuites pénales ( <i>Director of Public Prosecutions – DPP</i> )
DPV	Dirigeant principal de la vérification ( <i>Chief Audit Executive – CAE</i> )
DVI	Division de la vérification interne ( <i>Internal Audit Division – IAD</i> )
EIPMF	Équipe intégrée de la police des marchés financiers ( <i>Integrated Market Enforcement Team – IMET</i> )
EISN	Équipe intégrée de la sécurité nationale ( <i>Integrated National Security Enforcement Team – INSET</i> )
ERAE	Examen du rendement et appréciation de l'employé ( <i>Performance Review and Employee Appraisal – PREA</i> )
ETP	Équivalent temps plein ( <i>Full-Time Equivalent – FTE</i> )
F et E	Fonctionnement et entretien ( <i>Operations and Maintenance – O &amp; M</i> )
FPC	Formation professionnelle continue ( <i>Continuing Professional Development – CPD</i> )
GPSR	Gestion de la planification stratégique et du rendement ( <i>Strategic Planning and Performance Management – SPPM</i> )
GVS	Groupe de la vérification et des systèmes ( <i>Audit &amp; Systems Group – ASG</i> )
LDPP	Loi sur le directeur des poursuites pénales ( <i>Director of Public Prosecutions Act – DPPA</i> )
MJ	Ministère de la Justice Canada ( <i>Department of Justice Canada – DoJ</i> )
MNCT	Protocole national de comptabilisation du temps ( <i>National Timekeeping Protocol – NTP</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> )
PG	Procureur général du Canada ( <i>Attorney General of Canada – AG</i> )
PSG	Prestataire de services généraux ( <i>Corporate Service Provider – CSP</i> )

SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ( <i>Treasury Board of Canada Secretariat – TBS</i> )
SFP	Service fédéral des poursuites ( <i>Federal Prosecution Service – FPS</i> )
SPPC	Service des poursuites pénales du Canada ( <i>Public Prosecution Service of Canada – PPSC</i> )
UCM	Unité de coordination des mandataires ( <i>Agent Affairs Unit – AAU</i> )
UMECO	Unité mixte d'enquête sur le crime organisé ( <i>Combined Forces Special Enforcement Unit – CFSEU</i> )
UMPC	Unité mixte des produits de la criminalité ( <i>Integrated Proceeds of Crime – IPOC</i> )
USM	Unité de supervision des mandataires ( <i>Agent Supervision Unit – ASU</i> )
VHV	Vieil hôtel de ville ( <i>Old City Hall – OCH</i> )

---

## 1.0 SOMMAIRE

### 1.1 OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'objectif global de la présente vérification consistait à évaluer le cadre de gestion à l'intérieur duquel le bureau régional de l'Ontario (BRO) offre des services de poursuites. Le cadre de gestion comporte des politiques, des pratiques et des procédures relatives à la planification, à l'organisation, à la surveillance, à la direction, à la communication et à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

La vérification comprenait la tenue d'entrevues avec des avocats-conseils et des gestionnaires de services généraux à l'administration centrale (AC) et des membres du personnel chargé des poursuites dont le procureur fédéral en chef (PFC), les procureurs fédéraux en chef adjoints (PFCA), le coordonnateur des activités, certains poursuivants, parajuristes, assistants juridiques et autres membres du personnel de soutien. Les procédures, les lignes directrices et les pratiques ainsi que les mécanismes de surveillance et de production de rapports en place ont été examinés. L'équipe de vérification a examiné des échantillons de dossiers de poursuites, des dossiers sur les ressources humaines, des dossiers sur les marchés et les opérations financières de l'exercice 2010-2011.

### 1.2 CONCLUSION DE LA VÉRIFICATION

Dans l'ensemble, la région a un cadre de gestion approprié, à l'exception de certaines pratiques administratives qui doivent être renforcées, principalement celles ayant trait à la gestion de l'information. En outre, d'après les bonnes pratiques observées, nous avons relevé des possibilités d'amélioration dans la région et au SPPC. La mise en œuvre de bonnes pratiques, comme une stratégie nationale pour l'analyse quantitative du rendement et une approche nationale pour l'examen périodique des dossiers de poursuites réglés renforcera le cadre de gestion des services de poursuites fournis.

### 1.3 SOMMAIRE DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

#### **Planification**

Des plans de poursuite officiels ont été préparés seulement pour certains mégadossiers de la région. Les ressources nécessaires, à savoir la prévision des dépenses, n'ont pas été traitées adéquatement dans les plans de poursuite existants.

- *Le PFC du BRO devrait s'assurer qu'une estimation des ressources requises est faite pour tous les mégadossiers et les dossiers de complexité élevée et que des plans de poursuite sont élaborés au besoin.*

#### **Analyse quantitative**

Le BRO et le SPPC pourraient utiliser des indicateurs quantitatifs pour gérer le rendement de façon plus efficace :

- *Le directeur adjoint des poursuites pénales (DAPP) devrait élaborer une stratégie pour accroître l'analyse quantitative du rendement pour les mégadossiers, les dossiers de complexité élevée et les dossiers dont la complexité est faible ou moyenne dans le but d'améliorer la gestion du rendement.*

### **Analyse qualitative**

Le BRO a plusieurs processus en place pour assurer la qualité, l'uniformité et la supervision de ses dossiers de poursuites. Toutefois, l'examen de dossiers réglés ou l'examen continu de la détermination de la complexité est limité.

- *Les DAPP devraient élaborer une approche nationale pour l'examen périodique des dossiers de poursuites réglés afin d'évaluer la conformité avec le Guide du Service fédéral des poursuites (SFP) (et avec toutes les politiques et directives applicables) et assurer la qualité et l'uniformité des poursuites au sein du BRO et des autres bureaux régionaux.*

### **Gestion de l'information**

Les pratiques de la gestion de l'information varient au sein de la région. Des normes relatives à la gestion des dossiers devraient être mises en place, car les décisions relatives aux poursuites n'étaient pas documentées de façon uniforme et nous n'avons pu trouver de nombreux dossiers au moment de la vérification.

- *Le PFC du BRO devrait s'assurer que les décisions relatives aux poursuites et les processus décisionnels sont clairement documentés dans les dossiers de poursuites; il devrait élaborer des lignes directrices pour un système normalisé d'organisation des dossiers.*
- *Les DAPP, en collaboration avec le dirigeant principal de l'information (DPI), devraient établir un cadre pour améliorer les pratiques de la gestion de l'information, particulièrement celles qui ont trait au processus de gestion des dossiers de poursuites.*

### **Sécurité**

[REDACTED]

- [REDACTED]

#### **1.4 ÉNONCÉ D'ASSURANCE**

Je déclare, en ma qualité de dirigeant principal de la vérification (DPV) du SPPC, que des procédés de vérification suffisants et appropriés ont été appliqués et que des éléments probants ont été recueillis pour appuyer les conclusions formulées dans le présent rapport. Les constatations et la conclusion de cette vérification reposent sur une comparaison des situations telles qu'elles existaient au moment de la vérification et des critères de vérification préétablis et approuvés qui ont été convenus avec la direction du SPPC. Les constatations et les conclusions ne s'appliquent qu'à l'entité examinée. La vérification a été planifiée et exécutée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*.

Je remercie le personnel du SPPC à l'administration centrale et au bureau régional de l'Ontario de sa collaboration et de l'appui offert à l'équipe de vérification.

---

Philip Morton  
Dirigeant principal de la vérification

## 2.0 INTRODUCTION

### 2.1 CONTEXTE

Le Bureau du directeur des poursuites pénales, qui porte le nom d'usage de Service des poursuites pénales du Canada (SPPC), a été créé le 12 décembre 2006 avec l'édiction de la *Loi sur le directeur des poursuites pénales* (LDPP). La création du SPPC est le résultat de la transformation du SFP, une ancienne direction du ministère de la Justice Canada (MJ), en un service de poursuite indépendant.

Le directeur des poursuites pénales (DPP) doit s'acquitter des responsabilités décrites dans la LDPP pour le compte du procureur général du Canada (PG). Ces responsabilités ont trait à l'exercice des pouvoirs conférés au PG par le Parlement sous le régime du *Code criminel* et d'autres lois fédérales. Ces pouvoirs comprennent, entre autres : engager et mener des poursuites; conseiller les organismes d'enquête à l'égard de poursuites, de façon générale ou à l'égard d'une enquête pouvant mener à des poursuites; et formuler les politiques en matière de poursuite.

Le DPP emploie des procureurs fédéraux, en plus de retenir les services d'avocats du secteur privé à titre de mandataires, lesquels exercent les responsabilités et les fonctions qui leur sont assignées sous le régime de la LDPP. Le 31 mars 2011, le SPPC comptait 958 employés et s'assurait les services de 224 cabinets de droit agissant à titre de mandataires permanents représentant environ 535 avocats individuels. Le SPPC est un service de poursuite national avec un réseau de bureaux régionaux situés dans tout le Canada : Vancouver, Edmonton, Saskatoon, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal, Halifax, Iqaluit, Yellowknife et Whitehorse. Chaque bureau est dirigé par un PFC qui relève directement de l'un des deux DAPP à l'AC. Les bureaux régionaux répartis dans l'ensemble du pays assurent la présence du SPPC à l'échelle nationale.

LE BRO est le plus grand bureau régional. Le 31 mars 2011, il comptait 184 employés, 48 cabinets de mandataires permanents et disposait d'un budget annuel d'un peu moins de 30 millions de dollars. L'effectif, selon les groupes de classification du SCT, se divise comme suit : environ 65 % des employés font partie du groupe Droit qui comprend des procureurs, des chefs d'équipe et des gestionnaires, 12 % font partie du groupe EC, principalement des parajuristes, et 23 % font partie du groupe AS, surtout des employés de soutien.

#### Allocation budgétaire initiale pour 2010-2011 (en dollars) – Bureau régional de l'Ontario

	Salaires *	F et E	Total
Budget ordinaire	16 971 348	1 632 729	18 604 077
Fonds des poursuites en matière de drogues	886 339	9 008 130	9 894 469
<b>Total</b>	<b>17 857 687 \$</b>	<b>10 640 859 \$</b>	<b>28 498 546 \$</b>

Basé à Toronto, le BRO a des bureaux locaux à Brampton, Kitchener et London. La région est responsable des poursuites fédérales dans tout le sud de l'Ontario, allant de Windsor à Trenton

et, au nord, de Midland à Orillia. Les avocats de l'effectif assurent des services juridiques tous les jours dans les tribunaux de Toronto, Brampton, Kitchener et London. Ils peuvent aussi assurer ces services dans d'autres tribunaux qui sont situés dans la sphère de compétence du BRO. Toutefois, dans les régions qui n'ont pas de bureau local, ce sont habituellement des mandataires qui sont chargés d'assurer ces services. Les avocats plaident devant la Cour de justice de l'Ontario, la Cour supérieure de l'Ontario, la Cour d'appel de l'Ontario et la Cour suprême du Canada. Parfois, les avocats comparaissent également devant les tribunaux fédéraux. Les poursuivants débattent ou fournissent des avis concernant les poursuites intentées en vertu d'un large éventail de lois fédérales touchant divers secteurs, dont l'agriculture, l'immigration, les services frontaliers, la lutte contre le terrorisme, l'environnement, les pêches et océans, la concurrence, le droit d'auteur, les drogues, le revenu et le crime organisé. Le travail lié aux poursuites a considérablement évolué au cours des trente dernières années, les affaires pénales prennent plus de temps devant les tribunaux et maintenant, les seules brèves comparutions devant les tribunaux sont celles concernant les plaidoyers de culpabilité. Le travail est hautement complexe, très exigeant et les conditions de travail sont parfois difficiles pour le personnel.

Chaque année, la région de l'Ontario traite des milliers de cas, allant de cas simples comme la possession d'une substance contrôlée, jusqu'à des cas complexes concernant le crime organisé ou le terrorisme. En 2010-2011, le BRO a commencé avec 10 647 dossiers publics et a ouvert 7 190 autres dossiers durant l'année. Au cours de la même année, 5 084 affaires ont été réglées et 12 767 dossiers sont restés ouverts à la fin de l'année. Chaque cas est classé en fonction de son niveau de complexité en utilisant la matrice suivante :

Niveau de complexité	FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ	MÉGAPROCÈS
<b>Description</b>	Dossiers <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> de nature courante qui sont réglés au moyen de mesures de rechange (p. ex. la déjudiciarisation);</li> <li>ou qui comportent l'application de règles de droit bien établies à des situations de fait simples.</li> </ul>	Dossiers <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> qui exigent une analyse et un examen des faits ou des règles de droit; qui comportent des circonstances de fait qui peuvent être difficiles à communiquer; ou qui peuvent comporter des infractions qui ne sont pas normalement examinées par les tribunaux.</li> </ul>	Dossiers <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> qui peuvent comporter des faits ou des règles de droit complexes;</li> <li><input type="checkbox"/> qui soulèvent des questions de droit dans des domaines où les règles de droit ne sont pas clairement établies;</li> <li><input type="checkbox"/> qui mettent en question les règles de droit ou les procédures établies;</li> <li><input type="checkbox"/> qui peuvent présenter des questions de principe et (ou) de droit nouvelles, multiples ou complexes qui exigent une préparation préalable importante; ou</li> <li><input type="checkbox"/> qui donnent lieu à un changement important dans les lois ou les pratiques établies.</li> </ul>	Dossiers <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> qui sont extrêmement exigeants et complexes;</li> <li><input type="checkbox"/> qui comportent de nombreuses questions de fait ou de droit de nature complexe; ou</li> <li><input type="checkbox"/> qui comportent des questions susceptibles d'entraîner des conséquences juridiques, sociales, économiques et (ou) politiques d'importance nationale.</li> </ul>

En 2010, la première Convention collective de l'Association des juristes du ministère de la Justice est entrée en vigueur. La convention collective reconnaît la division du groupe Droit en six niveaux, LA-DEV, LA-1, LA-2A, LA-2B, LA-3A et LA-3B. L'un des articles les plus importants dans la convention collective se rapporte à l'établissement des heures

supplémentaires. Les procureurs au niveau LA-2A et au niveau inférieur ont droit à une rémunération des heures supplémentaires à un taux équivalent à une fois et demie le salaire horaire normal pour les heures préautorisées qui dépassent une moyenne de 37,5 heures par semaine sur une période de quatre semaines. De plus, le groupe Droit peut recevoir des augmentations salariales supplémentaires annuelles, basées sur le rendement, variant entre 0 % pour le rendement insatisfaisant et 7 % pour le rendement exceptionnel.

La vérification du BRO a été proposée dans le plan de vérification axé sur le risque de 2010-2011, recommandée par le Comité ministériel de vérification et approuvée par le DPP, comme un secteur à risque plus élevé en raison de la haute importance relative et du degré de dépendance à l'égard de partenariats externes.

## **2.2 OBJECTIFS ET PORTÉE**

L'objectif global de la présente vérification consistait à évaluer le cadre de gestion à l'intérieur duquel le BRO offre des services de poursuites. Le cadre de gestion comporte des politiques, des pratiques et des procédures relatives à la planification, à l'organisation, à la surveillance, à la direction, à la communication et à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

En particulier, l'équipe de vérification a examiné et évalué :

- La validité du cadre de gestion des ressources et des relations de la région, notamment la gouvernance, la planification et le rendement;
- Les procédures et les pratiques pour surveiller les ressources de la région; et
- La mesure dans laquelle un système de gestion existe pour régir les activités et les décisions relatives aux poursuites de la région, y compris un système de délégation de pouvoirs, des pratiques adéquates de gestion de l'information, et des considérations et des pratiques de la gestion des risques juridiques.

La vérification comprenait la tenue d'entrevues avec des avocats-conseils et des gestionnaires de services généraux à l'AC et des membres du personnel chargé des poursuites dont le PFC, les PFCA, le coordonnateur des activités, certains poursuivants, parajuristes, assistants juridiques et autres membres du personnel de soutien. Les procédures, les lignes directrices et les pratiques ainsi que les mécanismes de surveillance et de production de rapports en place ont été examinés. L'équipe de vérification a examiné des échantillons de dossiers de poursuites, des dossiers sur les ressources humaines, les marchés et les opérations financières de l'exercice financier 2010-2011.

La présente vérification a été effectuée entre janvier et juin 2011.

## **2.3 MÉTHODOLOGIE**

### *2.3.1 Planification*

À l'étape de la planification, il a fallu obtenir et consigner des renseignements généraux pour comprendre le BRO, ses opérations, ses processus clés et ses mesures de contrôle. En février

---

2011, l'équipe de vérification s'est rendue à Toronto pour effectuer une visite préliminaire afin d'examiner un petit échantillon de dossiers dont étaient chargés chaque équipe responsable de poursuites majeures, les gestionnaires des entrevues, les chefs d'équipe, les poursuivants et le personnel de soutien, et d'observer la procédure au vieil hôtel de ville (VHV) et à la Cour supérieure de l'Ontario. L'équipe a analysé les données sur les ressources financières, sur les ressources humaines et sur les poursuites, les politiques, directives et lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et du SPPC afin d'élaborer les objectifs, la portée, les critères et la méthodologie de la vérification. En outre, l'équipe a examiné les rapports de vérification et les rapports sur le rendement des services des poursuites internationaux afin de déterminer les pratiques exemplaires. L'équipe a élaboré un document exposant le mandat ainsi que les objectifs et les critères de la vérification, qui a été communiqué et accepté par la direction à la fin de l'étape de la planification.

### *2.3.2 Exécution*

L'étape de l'exécution qui s'est déroulée en avril et mai 2011, comportait l'examen et l'analyse de la documentation et des processus, notamment les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles, le contrôle et les pratiques de gestion des risques, et leur comparaison en regard des critères de vérification. Des entrevues ont été menées avec le personnel du SPPC de l'AC et de la région. La vérification a porté principalement sur les équipes fusionnées de Toronto et de Brampton en raison du gros volume de poursuites, des heures supplémentaires et du nombre réduit de cadres supérieurs faisant partie de ces équipes. Un échantillon discrétionnaire de dossiers d'employé a été sélectionné dans ces deux équipes. Un échantillon discrétionnaire de dossiers de poursuites a été divisé en deux groupes : les dossiers ayant un niveau de complexité faible et moyenne traités par les équipes fusionnées, et les dossiers ayant un niveau de complexité élevé et les mégadossiers traités par les équipes chargées des dossiers relatifs au crime organisé de souche asiatique, au revenu, de l'Unité mixte des produits de la criminalité (UMPC) et des appels.

Des dossiers sur les marchés et les finances se rapportant à des témoins experts de la région ont été examinés. Ils étaient considérés comme présentant un risque plus élevé d'après les montants en dollars des paiements et les conclusions d'une vérification antérieure. L'équipe de vérification s'est également penchée sur la question à savoir s'il était possible d'améliorer les systèmes, les contrôles et les pratiques en place. Enfin, l'équipe de vérification a rencontré le PFC du BRO et les deux DAPP pour leur donner un compte rendu des résultats de la vérification et valider les conclusions préliminaires.

### *2.3.3 Production du rapport*

Une ébauche de rapport a été transmise au DPP, au PFC du BRO, aux deux DAPP et à la haute direction. La Division de la vérification interne (DVI) a examiné les commentaires de la direction en réponse au rapport et a modifié ce dernier en fonction des renseignements et des éclaircissements complémentaires fournis. L'ébauche finale a été transmise au PFC du BRO et aux deux DAPP afin d'élaborer un plan d'action de la direction pour donner suite aux recommandations contenues dans le rapport.

---

### 3.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les observations et les recommandations s'articulent autour des conclusions fondées sur les critères de vérification découlant des politiques et des lignes directrices du gouvernement, du Guide du SFP (le Guide) ainsi que des pratiques exemplaires d'autres organisations gouvernementales et de services de poursuite d'autres administrations et pays. En particulier, cette section présente des observations sur la régie et l'orientation stratégique; sur les personnes, les résultats et le rendement; et sur la gérance et la responsabilisation.

#### 3.1 RÉGIE ET ORIENTATION STRATÉGIQUE

La régie et l'orientation stratégique font partie du Cadre de responsabilisation de gestion du SCT. Ce sont des conditions essentielles (cohérence interne, discipline organisationnelle, pratiques et harmonisation en fonction des résultats) réunies pour assurer une orientation stratégique efficace, la gestion des risques, pour appuyer le PG et le Parlement et pour obtenir des résultats.

##### 3.1.1 Régie

---

**La structure de régie du BRO était en général documentée et bien comprise. La structure de régie inclut la responsabilité d'entretenir des relations constructives avec les organismes d'enquête externes et les ministères fédéraux.**

---

La régie ministérielle fait référence aux processus et à la structure nécessaires pour surveiller l'orientation et la gestion de l'organisation afin qu'elle réalise son mandat et ses objectifs de façon efficace. Sans une régie rigoureuse, l'organisation risquerait de compromettre la réalisation de son mandat ou l'atteinte de son résultat stratégique. La régie est particulièrement importante pour le SPPC en raison de la constante évolution du système de justice pénale.

##### *Structure organisationnelle*

Les organisations peuvent être structurées de façon différente selon l'environnement dans lequel elles fonctionnent. La structure peut changer au fil du temps, aussi la direction doit veiller à ce qu'elle soit communiquée à tous les employés et acceptée par tous les employés afin d'être un outil efficace pour atteindre les objectifs. L'équipe de vérification a analysé la structure, les rôles et responsabilités, étayés par des documents, et les a comparés avec ceux qui étaient en place dans la région. La structure organisationnelle de la région était bien communiquée et documentée en général, à l'exception des postes de chef d'équipe adjoint. L'équipe a constaté que plusieurs comités étaient en place pour appuyer la structure de régie de la région. Voir la structure organisationnelle à l'annexe A.

La région a un PFC et deux PFCA. L'un des PFCA est responsable des initiatives stratégiques et des opérations dans la ville de Toronto et l'autre est chargé des bureaux locaux à l'extérieur de la ville de Toronto. Les chefs des équipes responsables des poursuites gèrent l'effectif et rendent compte aux PFCA, alors que les équipes de l'avocat général, celles de la coordination des mandataires, du revenu, des appels et du traitement de la toxicomanie relèvent directement du PFC. Le PFC a nommé quatre chefs d'équipe adjoints pour l'équipe fusionnée de Toronto. Ces

postes ont été mis en place pour réduire l'étendue des responsabilités et assurer l'encadrement. Les chefs d'équipe adjoints sont des procureurs principaux. Ils rendent compte au chef d'équipe, dirigent les conférences préparatoires avec les juges, vérifient les mandats de perquisition et fournissent des conseils et un encadrement aux avocats débutants. Ces postes n'étaient ni documentés par la région ni reconnus par l'AC comme des postes officiels. Le nombre de niveaux dans le groupe Droit complique la structure des rapports hiérarchiques. La plupart des chefs d'équipe occupent un poste au niveau LA-2B, alors que les chefs d'équipe adjoints occupent un poste au niveau A-2A. Au BRO, 57 % des poursuivants sont classés au niveau LA-2A, avec des années d'expérience allant de trois ans à plus de vingt-cinq ans. Étant donné que les titulaires de ces postes sont nommés, il y a un risque qu'en l'absence de concours ouverts et transparents les poursuivants à ce niveau se sentent lésés dans leur droit de postuler pour ces postes. De plus, comme le poste de chef d'équipe adjoint n'est pas un poste officiel, il n'existe aucune description de travail pour définir les pouvoirs, ce qui pourrait donner lieu à un milieu de travail dysfonctionnel en cas de contestation. L'équipe de vérification n'a aucune recommandation. L'organisation est au courant de cette situation et a accepté le risque résiduel.

### *Partenariats externes*

Bien que le SPPC soit une organisation indépendante, il collabore avec les organismes d'enquête et les autres ministères fédéraux pour mener des poursuites de façon efficace et efficiente. Des relations de travail solides étaient évidentes. Les attentes, les rôles et responsabilités étaient documentés, communiqués et bien compris par toutes les parties. Le PFC a délégué en grande partie la responsabilité d'établir des liens avec les organismes d'enquête locaux et de collaborer avec eux, aux PFCA et aux chefs d'équipe. Ces délégués se réunissent régulièrement avec les organismes d'enquête et ont collaboré pour établir des protocoles et préciser les attentes. Par exemple, le service de police de Toronto et la police régionale de Peel ont établi des protocoles de divulgation afin que les documents et les éléments de preuve soient reçus dans un délai déterminé dans le cas des dossiers dont le niveau de complexité est faible et moyen, et dans un délai plus court pour ce qui est des mégadossiers et des dossiers dont le niveau de complexité est élevé. Les entrevues ont indiqué que ces relations ont conduit les organismes d'enquête à déposer des accusations plus précises, et moins de dossiers ont été abandonnés à cause de formalités judiciaires.

Il est essentiel que le SPPC se tienne au courant en participant activement aux initiatives du système de justice pénale. L'équipe de vérification a constaté que les PFCA et les chefs d'équipe participent à des initiatives visant à améliorer le système de justice pénale. Par exemple, ils participent à des réunions avec la magistrature et le barreau tous les deux à trois mois auxquelles assistent également des juges et des avocats de la défense. Dans les plus petites administrations, les mandataires de l'État assument cette responsabilité au nom du SPPC. Comme autre exemple, il convient de mentionner la participation à « Justice juste-à-temps », une stratégie visant à aider les personnes qui travaillent dans les tribunaux de droit pénal de l'Ontario à diminuer les retards, à parvenir à la prise de décision plus rapidement et à régler plus vite les dossiers simples. Le procureur général de l'Ontario a déclaré que cette stratégie est avantageuse pour les victimes et les témoins et qu'elle permet aux participants de la justice pénale de consacrer une plus grande attention aux affaires sérieuses et difficiles et aux services de justice destinés au public.

L'équipe de vérification a conclu que la structure de régie de la région était documentée dans la plupart des cas et bien comprise, à l'exception des postes de chef d'équipe adjoint dans l'équipe fusionnée de Toronto. La structure de régie de la région incluait aussi la responsabilité d'entretenir des relations constructives avec les organismes d'enquête externes et les ministères fédéraux.

### 3.1.2 Planification

---

---

**Des plans de poursuite officiels ont été préparés uniquement pour certains mégadossiers de la région. Les besoins en ressources, c'est-à-dire les dépenses prévues, n'ont pas été traités de façon adéquate dans les plans de poursuite existants.**

---

---

La planification, au niveau macro, permet d'établir une feuille de route qui montre comment une organisation s'acquittera de son mandat et atteindra ses objectifs. La planification de niveau micro devrait indiquer comment atteindre un résultat attendu qui contribuera à son tour à l'atteinte des objectifs fixés au niveau macro. À tout le moins, la planification devrait comporter un objectif, les mesures à prendre, les ressources nécessaires et les risques qui peuvent compromettre l'atteinte de cet objectif. Dans le BRO, il y a plusieurs niveaux de planification, avec des processus en place pour préparer les plans des activités et des ressources humaines pour la région, l'attribution des dossiers aux équipes et les plans de poursuite pour chaque dossier. Tous ces niveaux de planification contribuent au succès du SPPC.

#### *Dossiers complexes*

Le SPPC a reconnu depuis longtemps les problèmes que soulèvent les longs procès. Il y a quelques années, le SPPC a adopté des mesures pour tenir compte de l'incidence que ces dossiers complexes ont sur l'utilisation des ressources. Le chapitre 54 du Guide du Service fédéral des poursuites stipule ce qui suit :

« Les procès qui s'échelonnent sur une longue période et qui visent de nombreux accusés faisant face à plusieurs accusations peuvent nuire grandement à l'administration de la justice. Comme l'a fait remarquer la Cour d'appel de l'Ontario, [TRADUCTION] “jusqu'à tout récemment, un long procès durait une semaine, peut-être deux. Maintenant, il n'est pas rare que les procès durent des mois, voire des années ” ».

Le SPPC exige des plans de poursuite pour ce qu'on a appelé les « mégaprocès ». Les plans de poursuite servent d'outil stratégique en vue d'assurer la tenue de poursuites efficaces et efficaces au cours de procès qui sont exceptionnellement longs, complexes et coûteux. Selon le Guide, le plan « doit comprendre, notamment :

- « la nature de l'enquête et les principaux éléments de preuve du dossier;
- « des demandes possibles de ressources appuyées d'une analyse rigoureuse des coûts financiers prévus afin d'évaluer la capacité du bureau régional d'absorber la charge de travail accru découlant du mégaprocès en question;
- « le profil général du dossier, notamment le nombre d'accusés et d'accusations potentiels, et le nombre de poursuites distinctes en découlant;

- « les questions juridiques susceptibles de se poser;
- « une évaluation de l'efficacité de la gestion de l'information pour que la communication de la preuve puisse être faite le plus tôt possible après l'arrestation

« En ce qui concerne les demandes de ressources, le plan doit décrire en particulier les dépenses envisagées incluant notamment les coûts liés à l'effectif (procureurs, parajuristes, gestionnaires de projet, etc.), les coûts liés à l'administration ou à la gestion de l'information et les honoraires des avocats nommés d'office par les tribunaux. Le [PFC] doit déterminer de quelle façon les demandes particulières liées au mégaprocès auront des répercussions sur la gestion de l'ensemble des ressources dans la région ».

En outre, le gouvernement du Canada a récemment adopté une nouvelle loi pour traiter ces dossiers complexes.<sup>1</sup>

Le BRO prépare actuellement des plans de poursuite à la demande du PFC seulement pour certains mégadossiers complexes. Dans les trois mégadossiers examinés dans l'échantillon de vérification, nous n'avons trouvé aucun plan de poursuite, même si nous avons constaté qu'un dossier a été confié au procureur général de l'Ontario. Au cours de 2009-2010, seulement trois plans de poursuite ont été préparés à l'échelle nationale dans le SPPC en vue de l'examen du Comité consultatif national des poursuites, alors que deux autres plans ont été préparés, mais n'ont pas été soumis à l'examen ou à l'approbation du comité.

Outre les trois dossiers susmentionnés provenant de l'échantillon de vérification initial, l'équipe de vérification a examiné deux plans de poursuite supplémentaires préparés par le BRO et un plan préparé par une autre région. Il nous a semblé que les plans traitaient suffisamment des aspects juridiques de la poursuite, mais il y avait très peu de renseignements relatifs aux besoins en ressources. On s'attendait à y trouver une description des ressources requises, qui aurait prouvé que le responsable du plan avait les connaissances et l'expérience suffisantes pour la poursuite, ainsi qu'une annexe contenant une estimation des heures requises pour chaque ressource, aux différentes étapes de la poursuite ainsi que le coût. Les plans préparés par le BRO contenaient seulement des renseignements de base sur les ressources, par exemple :

- « deux avocats-conseils et un parajuriste »;
- « la participation se poursuivra pendant plusieurs semaines »; et
- « cinq jours par semaine pour une période de trois semaines ».

Le plan préparé par l'autre région contenait plus de détails sur le coût d'une poursuite semblable et comportait en annexe un budget détaillé avec des renseignements sur le coût des dépenses de F et E.

Dans le cas des trois mégadossiers de l'échantillon de vérification qui ne comportaient aucun plan de poursuite, le coût total du temps enregistré par les équipes de poursuite était de 846 000 \$

---

<sup>1</sup> Le 26 juin 2011, la *Loi sur la tenue de procès criminels équitables et efficaces* a reçu la sanction royale. « Cette nouvelle loi contribuera à faire en sorte que ce qu'on a appelé les " mégaprocès ", soit les affaires majeures et complexes portant sur des activités illégales comme le trafic de drogue, les crimes de cols blancs, le terrorisme, le crime organisé ou les activités liées aux gangs, peuvent procéder plus rapidement et plus efficacement. » ([http://www.justice.gc.ca/fra/nouv-news/cp-nr/2011/doc\\_32608.html](http://www.justice.gc.ca/fra/nouv-news/cp-nr/2011/doc_32608.html))

(une moyenne de 282 000 \$ par affaire) d'après les taux de recouvrement des coûts. De plus, le coût moyen des 23 dossiers hautement complexes que nous avons examinés et pour lesquels des données étaient disponibles s'élevait à 122 000 \$. Dans le BRO, il y a actuellement plus de 100 dossiers actifs pour lesquels le coût était supérieur à 100 000 \$. En raison des ressources importantes rattachées à ces dossiers complexes, la gestion des dossiers avec un niveau de complexité élevé et des mégadossiers pourrait être améliorée en exigeant une estimation des ressources requises et des plans de poursuite au besoin, même si tous les plans ne seront pas soumis à l'approbation du comité. Les sociétés d'avocats du secteur privé reconnaissent aussi qu'il faut insister davantage sur la gestion des ressources consacrées aux dossiers complexes :

[TRADUCTION] « *Personne n'a jamais contesté sérieusement la façon dont les affaires majeures sont traitées, dans lesquelles les clients se limitent à signer un chèque en blanc en se disant que cela va coûter ce que cela doit coûter.* » (*Gestion de projet juridique, The Lawyers Weekly, 12 février 2010*)

« *La gestion de projet juridique offre une approche structurée de la planification, de la fixation des prix et de la gestion des services juridiques, qui conduira à un modèle de prestation de services de l'organisme judiciaire, conforme aux nouvelles attentes de ses clients.* » (*Project Management for Lawyers, Barbara Boake, 2011*)

Même si le SPPC n'a pas de clients au sens propre, le client, en fin de compte, est le public canadien. En cette période marquée par la limitation des coûts dans le secteur public, non seulement le public s'attend à ce que le gouvernement procède à des réductions budgétaires et scrute de près les comptes, mais il l'exige. L'adoption d'une approche de la gestion de projet plus rigoureuse dans les plans de poursuite permettra aux chefs d'équipe et à la direction régionale de prévoir de façon précise les besoins en ressources à court terme et à long terme et de mieux s'acquitter des nouvelles responsabilités du SPPC et de son effectif.

## **Recommandation**

1. *Le PFC du BRO devrait s'assurer qu'une estimation des ressources requises est faite pour tous les mégadossiers et les dossiers de complexité élevée et que les plans de poursuite sont élaborés au besoin.*

### **3.2 PERSONNES, RÉSULTATS ET RENDEMENT**

On peut dire que la surveillance et le contrôle des résultats et du rendement des processus et des projets sont tout aussi importants qu'une saine gouvernance et une bonne planification. Il n'existe pas de méthode universelle, particulièrement en raison de l'environnement diversifié dans lequel le SPPC fonctionne. L'équipe de vérification a examiné les résultats et le rendement à deux points de vue, quantitatif et qualitatif, afin d'évaluer la conformité aux politiques, directives et protocoles du SPPC. De plus, l'équipe de vérification soumet à l'attention de la direction des possibilités d'amélioration en se fondant sur des pratiques exemplaires d'autres organisations gouvernementales et de services de poursuites d'autres administrations et pays.

---

### 3.2.1 Résultats quantitatifs

---

---

#### **Le BRO et le SPPC pourraient utiliser des indicateurs quantitatifs pour gérer le rendement de façon plus efficace.**

---

Les indicateurs quantitatifs sont fondés sur des données qui permettent d'évaluer l'efficacité et l'efficience des processus, de la région et de l'organisation dans son ensemble. La principale source de données quantitatives du SPPC est le système iCase, un système de gestion de l'information juridique en ligne qui fournit des fonctions relatives à la comptabilisation du temps, à la facturation, à la gestion des dossiers, à la gestion des documents et à la production de rapports sur les dossiers. Le SPPC saisit différentes données importantes dans iCase, et ces données permettent d'effectuer une analyse quantitative cohérente du rendement. Dans le cadre de ses recherches sur les indicateurs de rendement utilisés par d'autres services de poursuites au Canada et à l'étranger, l'équipe de vérification n'en a trouvé aucun qui avait des données sur la comptabilisation du temps pour le personnel chargé des poursuites. Ces données seront un atout pour la prise de décisions par le SPPC et pour les efforts déployés en vue d'améliorer ses techniques de mesure du rendement et l'analyse des coûts de ses services.

#### *Comptabilisation du temps et heures supplémentaires*

Le SPPC exige que tous les poursuivants et parajuristes consignent leur temps dans le système iCase. Le Protocole national de comptabilisation du temps (PNCT) stipule que le temps devrait être enregistré tous les jours, et dans tous les cas, les entrées de temps doivent être terminées avant la fin de chaque semaine. L'analyse des entrées relatives à la comptabilisation du temps du BRO indique qu'en 2010-2011, environ 45 % des entrées de temps ont été saisies ou révisées pour la dernière fois en dedans d'un jour, 63 % en dedans de sept jours, et 90 % en dedans de 28 jours après l'exécution de l'activité. Cette pratique s'est améliorée régulièrement au cours des quatre dernières années; en 2007-2008, seulement 79 % du temps était enregistré en dedans de 28 jours. L'amélioration de la comptabilisation du temps peut être attribuée en partie à la nouvelle convention collective du groupe Droit. Les employés s'exposent à des complications lorsqu'ils n'enregistrent pas leur temps dans iCase ponctuellement, parce qu'ils peuvent ne pas être rémunérés pour les heures travaillées. Toutefois, ils exposent aussi l'organisation à des difficultés si des factures incomplètes sont envoyées aux ministères et organismes concernés en vue du recouvrement des coûts et si la prévision des heures supplémentaires est fondée sur des renseignements antérieurs inexacts.

En 2010-2011, le BRO a dépensé 852 000 \$ pour les heures supplémentaires, soit 50 % environ du total national. En 2010-2011, le BRO comptait 61 employés admissibles aux heures supplémentaires, qui ont enregistré plus de 1950 heures dans iCase, le minimum des heures prévues étant de 37,5 par semaine. Ces employés ont travaillé 13 000 heures de plus que prévu; le paiement de ces heures - à titre d'heures supplémentaires - équivaut au salaire d'environ 10 ETP. Sur ces 61 employés, 24 (38 %) avaient travaillé en moyenne plus de 25 heures supplémentaires par mois, soit l'équivalent d'une semaine supplémentaire de salaire chaque mois. Un poursuivant avait fait assez d'heures supplémentaires pour toucher un montant additionnel équivalent à 65 % de son salaire, alors que six autres employés avaient touché une rémunération variant entre 36 % et 42 % de leur salaire pour les heures supplémentaires travaillées. Les entrevues ont indiqué que les heures supplémentaires étaient dues principalement

au départ d'employés essentiels plutôt qu'à une augmentation de la charge de travail. Un PFC venait tout juste de commencer une analyse du rendement pour les dossiers complexes par rapport à l'expérience en matière de poursuites afin d'établir les tendances relatives aux heures supplémentaires.

L'établissement des heures supplémentaires ne semble pas avoir eu une incidence importante sur les heures consignées des employés. L'analyse a révélé que pour ceux qui étaient employés du SPPC au cours de deux exercices financiers complets (qui n'avaient pas pris de congé de maternité ou de congé parental), l'augmentation moyenne des heures totales n'était que de 0,05 % (si l'on exclut les fluctuations +/- 30 %), alors que 46 % des employés ont enregistré moins d'heures totales. Plus de la moitié des poursuivants au niveau LA-2B et aux niveaux supérieurs ont enregistré en réalité plus d'heures, soit une augmentation moyenne de 6 %, même si ces employés ne sont pas admissibles aux heures supplémentaires.

Depuis la mise en œuvre des heures supplémentaires, le temps est consigné plus rapidement. Cependant, le total des heures travaillées n'a augmenté que légèrement au cours des dernières années. Le nombre élevé d'heures travaillées est attribuable à d'autres facteurs, comme les lourdes charges de travail et le roulement du personnel au BRO, et non à de la mise en œuvre des heures supplémentaires.

#### *Surveillance du rendement*

Le SPPC a établi certains critères quantitatifs de rendement utilisés pour surveiller ses opérations. L'un des critères est le nombre de dossiers ouverts et reportés par rapport aux niveaux de classification des juristes, et aussi par rapport à la complexité au cours des derniers exercices financiers. Les rapports sur la complexité sont produits mensuellement par l'AC et distribués pour examen aux PFC afin de surveiller le temps que les procureurs principaux accordent aux dossiers ayant un faible niveau de complexité. Ces rapports permettent d'assurer l'utilisation la plus efficace possible des procureurs principaux en leur permettant de consacrer la plus grande partie de leur temps à des dossiers de complexité élevée et de se pencher sur l'intégrité de la classification du niveau de complexité des dossiers.

Au BRO, l'administrateur d'iCase produit, toutes les quatre semaines, deux rapports concernant chaque personne chargée de comptabiliser son temps. L'un de ces rapports résume les heures consignées chaque jour et l'autre résume le temps consacré à chaque dossier et fournit des détails sur chaque élément de temps saisi dans un dossier donné, y compris les activités exécutées et toutes les notes applicables. Ces rapports sont remis aux chefs d'équipe pour qu'ils les examinent et les distribuent aux employés. Les employés chargés de comptabiliser leur temps doivent les examiner et au besoin saisir le temps qu'ils ont omis de consigner au cours des quatre semaines précédentes. Les chefs d'équipe n'ont pas accès aux rapports dans le système iCase pour vérifier les entrées de temps.

De façon informelle, les chefs d'équipe ont une idée du rendement quantitatif des employés à cause de la charge de travail et de la façon dont elle est attribuée au moyen du calendrier de travail. Si un poursuivant a indiqué qu'il n'a pas pu prendre un autre dossier ou qu'il était trop occupé pour comparaître à une audience sur le cautionnement ou à une audience d'un tribunal comme prévu, ou qu'il a eu besoin de temps de préparation supplémentaire, cela pourrait indiquer qu'il y a un problème de rendement ou un problème lié à la charge de travail.

---

Le temps pendant lequel un dossier reste ouvert est surveillé en raison du risque de suspension d'une poursuite si elle n'est pas instruite dans les délais prescrits. Toutefois, le rendement quantitatif des dossiers n'est pas surveillé et il n'existe pas d'indice de référence concernant le nombre d'heures requis pour les dossiers, particulièrement ceux de faible ou moyenne complexité, permettant d'établir une comparaison. Les deux rapports sur la comptabilisation du temps produits par l'administrateur d'iCase contiennent peu de renseignements quantitatifs sur le rendement et ne sont pas utilisés à cette fin. Sans analyse quantitative, il est impossible de surveiller efficacement le rendement afin de déterminer quand une poursuite prendra plus d'heures que celles initialement prévues.

Même si le SPPC n'a pas élaboré intégralement des mesures quantitatives de rendement pour les poursuivants internes, le rendement quantitatif des mandataires de l'État est très surveillé. L'Unité de coordination des mandataires (UCM) à l'AC du SPPC compte un groupe de la vérification et des systèmes (GVS) chargé de surveiller le rendement quantitatif des mandataires. L'estimation des ressources est surveillée pour assurer le suivi du coût des poursuites. Si l'estimation initiale est dépassée, le mandataire doit en expliquer la cause et, en consultation avec le GVS, réviser l'estimation. En outre, le groupe examine un échantillon des dossiers des mandataires pour analyser le travail global du cabinet mandataire contre des indices de référence établis pour des dossiers particuliers; comment les mandataires utilisent-ils leur temps, par exemple, les ratios entre le temps de préparation, le temps passé en cour, le temps d'attente et le temps de déplacement; le temps pendant lequel un dossier reste ouvert; l'attribution appropriée du niveau de complexité du dossier; l'utilisation efficace des ressources, en faisant appel à une équipe composée d'avocats débutants et d'avocats-conseils; et les entrées de temps en double. Cette analyse est documentée dans une note de service qui est versée dans le dossier du mandataire et envoyée à l'Unité de supervision des mandataires (USM) régionale. La DVI estime que ce processus est une bonne pratique; même si on ne peut pas l'appliquer intégralement aux employés et aux dossiers internes, on pourrait utiliser certains aspects pour accroître l'efficacité et l'efficacité des opérations internes.

Des mesures quantitatives de rendement supplémentaires contribueraient à une meilleure planification et permettraient à la direction d'avoir le niveau requis de contrôle pour s'assurer que la prestation des services de poursuite offre un bon rapport coût-efficacité. En particulier, la direction serait plus en mesure de :

- 1) déterminer les économies possibles dans le modèle actuel de l'affectation des ressources et de trouver des possibilités d'amélioration;
- 2) déterminer dans les catégories appropriées de dossiers si la quantité de travail accordée au dossier est suffisante et si les efforts consacrés correspondent à la complexité du dossier; et
- 3) mesurer le rendement des heures de travail régulières de ses employés et déterminer si les heures supplémentaires demandées sont justifiées compte tenu des besoins des dossiers.

---

## Recommandation

2. *Les DAPP devraient élaborer une stratégie pour accroître l'analyse quantitative du rendement pour les mégadossiers, les dossiers de complexité élevée et les dossiers dont la complexité est faible ou moyenne dans le but d'améliorer la gestion du rendement.*

### 3.2.2 Résultats qualitatifs

---

**Le BRO a plusieurs processus en place pour assurer la qualité, l'uniformité et la supervision de ses dossiers de poursuites. Toutefois, l'examen des dossiers complétés ou l'examen continu de la détermination de la complexité est limité.**

---

La qualité et l'uniformité dans les poursuites sont des éléments clés des valeurs directrices du SPPC. Ces éléments sont essentiels au succès de l'organisation, étant donné l'indépendance des procureurs, la grande visibilité du SPPC et l'examen minutieux dont il fait l'objet. Bien que la présente section souligne les possibilités d'amélioration, l'équipe de vérification a constaté que le SPPC avait un grand nombre de comités, de groupes de travail et d'initiatives en cours à l'échelle nationale chargés d'assurer la qualité des dossiers de poursuites d'intérêt national. De plus, le système de justice pénale même sert de mesure externe de contrôle de la qualité parce que le travail des procureurs du SPPC est examiné par les organismes d'enquête, les juges et les avocats de la défense dans toutes les poursuites.

#### *Supervision et uniformité*

Les procureurs sont habilités à prendre des décisions quotidiennes, mais ils sont tenus de rendre compte de leurs décisions aux gestionnaires et en fin de compte au DPP. Ceci renforce la confiance dans la fiabilité de la fonction de poursuite dans son ensemble. Les gestionnaires et les employés ont élaboré plusieurs processus et systèmes pour assurer la qualité, l'uniformité et la supervision des dossiers. Bien que les processus soient hétérogènes, ils servent l'environnement unique dans lequel chaque équipe fonctionne et l'équipe de vérification a constaté des similitudes dans les processus utilisés par les équipes.

En ce qui concerne les dossiers ayant un niveau de complexité faible, la probabilité est forte que de nombreux poursuivants participent à un dossier de ce type, ce qui fournit l'occasion d'un « contrôle par les pairs » du travail effectué par les autres poursuivants. Le poursuivant affecté à une salle d'audience, un jour donné, traitera habituellement tous les dossiers instruits ce jour-là, même si c'est peut-être la première fois qu'il prend connaissance d'une affaire rendue à l'étape finale. D'après les entrevues menées, si un poursuivant constate une incohérence, il en discute avec les autres poursuivants qui ont traité le dossier ou des dossiers semblables pour obtenir des éclaircissements. Ou alors, dans le cas de divergences majeures, le poursuivant peut s'adresser au chef d'équipe pour obtenir son avis. Les entrevues ont aussi révélé que le chef d'équipe enverra un courriel à toute l'équipe pour souligner l'incohérence, en termes généraux, sans identifier la personne, pour éviter que des problèmes connexes se répètent à l'avenir. L'équipe de vérification a constaté l'existence d'une culture fondée sur l'ouverture d'esprit et le soutien. Les superviseurs

---

et les procureurs principaux ont déclaré qu'ils étaient toujours prêts à répondre aux questions et à offrir leurs commentaires sur les questions de droit; les poursuivants débutants ont confirmé leurs dires et ont trouvé que leur aide était utile.

Des procédures de contrôle de la qualité pour les dossiers dont la complexité est faible et moyenne ont été établies permettant l'examen des dossiers avant la survenance d'éléments clés. Le chef de l'équipe de Brampton effectue une évaluation de l'état d'avancement de tous les dossiers destinés à être instruits avant d'entamer les procédures. Au VHV, les chefs d'équipe adjoints examinent tous les dossiers destinés à la conférence préparatoire avec le juge. Dans les deux équipes, les dossiers sont examinés pour confirmer les positions prises et s'assurer que ces positions sont conformes à ce qui a été communiqué à l'équipe. De plus, les chefs d'équipe adjoints au VHV sont chargés d'effectuer les conférences préparatoires avec le juge, et à Brampton, un procureur principal a été désigné pour assister à toutes les causes à l'audience de mise au rôle.

Le niveau de complexité des dossiers est déterminé et consigné dans iCase à l'étape de la création des dossiers par un préposé au système iCase. L'équipe de vérification n'a trouvé aucune documentation, en dehors du dossier même, à l'appui de la décision relative à l'attribution du niveau de complexité et n'a vu aucune information probante indiquant que les poursuivants avaient examiné de façon proactive la classification des dossiers. Un tableau relatif à la complexité des dossiers est utilisé pour faciliter la détermination du niveau de complexité, mais les poursuivants ont indiqué que la prise de décision est simple. Le SPPC utilise la complexité des dossiers pour la production de rapports et se fie à son exactitude. Les poursuivants devraient examiner le niveau de complexité des dossiers qui leur sont attribués et le réviser, au besoin, lorsqu'il y a de nouveaux développements dans ces dossiers, comme des contestations fondées sur la *Charte canadienne des droits et libertés*.

Les processus en place permettent d'effectuer un examen distinct de chaque dossier afin de vérifier la validité des décisions clés prises en matière de poursuites et la conformité avec le Guide.

#### *Documents sur le contrôle de la qualité*

Des documents normalisés comme des formulaires et des listes de contrôle facilitent le contrôle de la qualité et l'examen des cas, et réduisent le temps que les poursuivants qui ne connaissent pas un dossier particulier doivent consacrer à la préparation. L'équipe de vérification a constaté que le BRO et ses équipes avaient créé différents documents que les poursuivants et les parajuristes ont adoptés. Des listes de contrôle (feuilles oranges) ont été élaborées au VHV à l'intention des parajuristes pour s'assurer qu'un dossier est bien préparé avant qu'un tribunal ne soit saisi de l'affaire. Des gabarits (feuilles bleues) aux bureaux de Brampton et du VHV permettent de saisir des renseignements sur le poursuivant, l'agent chargé du dossier, les défendeurs, les infractions, la divulgation, les témoins requis, l'estimation de temps et les positions de la Couronne. Il y a aussi un tableau des positions en matière de détermination de la peine, fondé sur les précédents provenant de la Cour d'appel de l'Ontario, pour guider les poursuivants. L'équipe de vérification a estimé que les renseignements contenus dans les listes de contrôle et les gabarits peuvent être utiles pour améliorer la prise de décision, et pour l'examen des décisions relatives à la gestion et aux poursuites. Toutefois, ces documents ne sont pas toujours conservés ni examinés à la fin des poursuites.

---

### *Assurance de la qualité*

Bon nombre de professions et d'organisations ont adopté des procédures d'examen après les activités pour assurer la qualité et l'uniformité à grande échelle, par exemple dans l'ensemble d'une région ou d'une organisation. Certaines disposent d'un groupe compétent, autonome, chargé de faire les évaluations en vue d'assurer la conformité aux politiques, aux procédures et aux normes professionnelles. En 2000, le Royaume-Uni a établi *Her Majesty's Crown Prosecution Service Inspectorate*, un organisme indépendant qui examine les travaux en matière de poursuites pour assurer la qualité et l'uniformité, tout en augmentant l'efficacité et l'efficience des activités de poursuites. Les examens de la qualité sont importants parce qu'ils fournissent des renseignements qui peuvent servir à améliorer les processus et à reconnaître officiellement les leçons apprises concernant les aspects suivants :

- Préparation des dossiers par les poursuivants et résultats obtenus;
- Résultats d'initiatives, notamment les protocoles de divulgation avec les organismes d'enquête; et
- Poursuivants et secteurs qui devraient faire l'objet d'un perfectionnement professionnel.

L'équipe de vérification n'a pas trouvé d'éléments probants indiquant que le SPPC a mis en œuvre des mesures semblables même si l'équipe de vérification estime que ces mesures sont des pratiques exemplaires qui facilitent l'analyse des tendances, assurent la conformité avec les politiques et les directives, et améliorent la prise de décision.

### **Recommandation**

3. *Les DAPP devraient élaborer une approche nationale pour l'examen périodique des dossiers de poursuites réglés afin d'évaluer la conformité avec le Guide du SFP (et avec toutes les politiques et directives applicables) et assurer la qualité et l'uniformité des poursuites au sein du BRO et des autres bureaux régionaux.*

#### *3.2.3 Perfectionnement et rendement des employés*

---

**Des plans d'apprentissage ont été élaborés pour presque tous à l'exception d'un seul employé. Les plans d'apprentissage devraient comprendre de la formation théorique pour répondre aux exigences du barreau. Des examens du rendement et appréciation de l'employé (ERAÉ) ont été élaborés pour tous les employés. Les ERAÉ devraient être équilibrés et indiquer des possibilités concrètes d'amélioration.**

---

Tous les employés du SPPC jouent un rôle clé dans le système canadien de justice pénale. Il importe donc qu'ils possèdent les compétences, les connaissances et les capacités nécessaires, et qu'ils exécutent leurs fonctions au niveau attendu par les tribunaux et le public.

---

### *Plans d'apprentissage et de formation*

Des plans d'apprentissage et de formation doivent être élaborés annuellement par chaque employé. En 2010-2011, des plans d'apprentissage ont été préparés pour 14 des 15 employés de l'échantillon de vérification. La majorité des objectifs des plans d'apprentissage consistaient en des possibilités de jumelage avec des pairs, notamment la possibilité de participer à un procès devant jury ou à une affaire d'écoute électronique. Des possibilités de formation théorique figuraient seulement dans quatre plans d'apprentissage. Les entrevues ont révélé que cette situation était due en partie à l'incertitude au sujet des fonds destinés à la formation au début de l'exercice financier. Toutefois, les employés peuvent demander de suivre un apprentissage ou une formation tout au long de l'année. Si le superviseur de l'employé recommande la formation, le PFCa approuvera la formation demandée en fonction des ressources disponibles. Par exemple, en mars 2011, le SPPC a tenu sa deuxième conférence nationale sur la formation avec 175 délégués provenant de partout au pays, dont 34 délégués du BRO. Le sujet de la conférence portait sur l'adaptation de la pratique fédérale des poursuites aux changements technologiques. L'équipe de vérification a aussi remarqué que tous les nouveaux employés dans l'échantillon avaient suivi des cours à l'École des poursuivants (formation interne du SPPC adaptée au travail des procureurs fédéraux).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, le Barreau du Haut-Canada exige 12 heures de formation professionnelle continue (FPC) annuellement pour tous les poursuivants et parajuristes qui pratiquent ou qui fournissent des services juridiques depuis plus de deux ans, incluant trois heures au moins consacrées à la responsabilité professionnelle, à l'éthique et/ou à la gestion de la pratique. En outre, chaque année ils doivent déclarer au Barreau, les heures consacrées à la FPC. Les plans d'apprentissage et de formation peuvent servir d'outils pour assurer le suivi des heures de FPC et répondre à cette exigence de déclaration s'assurant ainsi que les poursuivants et les parajuristes exercent le droit ou fournissent des services juridiques de façon compétente et dans le respect des règles d'éthique.

### *Reconnaissance*

Un ERAE est l'outil utilisé pour évaluer le rendement des employés, chaque année, afin de déterminer la rémunération au rendement des employés admissibles et de prendre des décisions relatives à la dotation, à la formation, au perfectionnement et à la planification de la relève. L'équipe de vérification a trouvé un ERAE dans chacun des dossiers des ressources humaines des employés faisant partie de l'échantillon, même si les domaines de perfectionnement signalés se limitaient seulement à suggérer aux poursuivants de se charger des poursuites concernant des dossiers qu'ils n'avaient pas traités auparavant. Les ERAE contenaient des renseignements détaillés sur les dossiers particuliers dont les poursuivants avaient été chargés et au sujet desquels les employés ont fait preuve d'un talent exceptionnel, si l'on en juge par leurs descriptions. Les ERAE contenaient des renseignements presque entièrement positifs sur le rendement des poursuivants. De plus, l'équipe de vérification a observé que la région a régulièrement reconnu les réalisations importantes et les équipes étaient soucieuses de faire des éloges bien mérités. Les ERAE pourraient être plus efficaces si elles contenaient, au chapitre du perfectionnement professionnel, des observations sur le rendement ainsi que des techniques ou des compétences que les employés peuvent utiliser de façon constructive.

---

## Recommandation

4. *Le PFC du BRO devrait établir des engagements à l'égard de l'apprentissage et de la formation à l'intention des employés et les distribuer au début de chaque exercice, et s'assurer que les exigences relatives à la formation professionnelle des employés sont satisfaites.*

### 3.3 GÉRANCE ET RESPONSABILISATION

La gérance appropriée établit comment les activités devraient être exécutées pour empêcher les activités inappropriées et atteindre les objectifs. La gérance repose sur différents moyens de contrôle allant des politiques et des procédures, des pratiques et des contrôles de gestion financière, à la sécurité matérielle et à la sécurité de l'information. La responsabilisation définit les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles pour appuyer la coordination efficace entre toutes les parties de l'organisation.

#### 3.3.1 Gestion de l'information

---

**Les pratiques de gestion de l'information varient au sein de la région. Des normes relatives à la gestion des dossiers devraient être mises en place étant donné que les décisions des poursuites n'étaient pas documentées de façon uniforme et que de nombreux dossiers n'ont pas pu être retrouvés au moment de la vérification.**

---

La Politique sur la gestion de l'information du SCT vise à assurer une gestion de l'information efficace à l'appui de la prestation des programmes et services; à assurer des processus décisionnels efficaces; à faciliter la reddition des comptes, la transparence et la collaboration; à préserver l'information et à veiller à l'accès à l'information et aux documents dans l'intérêt de la génération actuelle et des générations à venir.

#### *Décisions relatives aux poursuites*

De nombreuses décisions doivent être prises tout au long d'une poursuite. En général, cela commence avec la décision de poursuivre et prend fin avec une recommandation relative à la peine ou avec la décision d'interjeter appel. Les poursuivants sont habilités à prendre ces décisions, conformément au Guide, et sont responsables de leurs décisions devant le DPP qui est responsable devant le PG et, en définitive, devant le Parlement et le public canadien.

La Politique sur la gestion de l'information du SCT exige que le DPP s'acquitte des responsabilités suivantes : veiller à ce que les décisions et les processus décisionnels soient assortis de toute la documentation justificative nécessaire pour assurer et appuyer la continuité des opérations organisationnelles, permettre la reconstitution de l'évolution des politiques et des programmes, et permettre la réalisation de vérifications et d'examen indépendants. D'après la Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information, les employés

doivent documenter leurs activités et leurs décisions. L'équipe de vérification a constaté que les décisions relatives aux poursuites ont été prises par une personne qui avait les pouvoirs nécessaires, mais qu'elles étaient documentées de façon non uniforme.

Le Guide énonce ce qui suit : « *Pour décider s'il convient d'intenter des poursuites, la Couronne doit répondre à deux questions. Premièrement, la preuve est-elle suffisante pour justifier d'intenter ou de continuer des poursuites? Deuxièmement, dans l'affirmative, l'intérêt public exige-t-il d'intenter des poursuites?* » Le Guide encourage aussi les poursuivants à verser au dossier les notes de l'évaluation qui a mené à la décision d'entamer des poursuites. En l'absence de la documentation décrivant comment on a répondu à ces deux critères, il est difficile de déterminer si la décision a été prise conformément au Guide. L'équipe de vérification n'a trouvé aucune documentation particulière relative à la décision de poursuivre dans les dossiers de l'échantillon qui ont été examinés. De plus, il y avait rarement des justifications au dossier quant à la décision de mettre fin à une poursuite ou de retirer des accusations, sauf dans le cas d'un mégadossier très complexe et d'un dossier de complexité faible à moyenne. Lorsqu'une décision est prise de ne pas intenter une poursuite, il est recommandé de consigner au dossier les motifs de cette décision. De plus, les avocats doivent être conscients de la nécessité d'expliquer dans certains cas, par exemple à l'organisme chargé de l'enquête, la décision de ne pas intenter de poursuites.<sup>2</sup> Les décisions de poursuivre ont des conséquences attribuables en partie à l'attention que les médias accordent aux causes qui retiennent l'attention du public et à la nécessité de préserver la confiance dans le système de justice. De plus, les particuliers peuvent intenter un procès à l'encontre du SPPC pour poursuites abusives s'ils estiment qu'ils ont été poursuivis injustement. Les décisions concernant les appels interjetés par la Couronne étaient en général bien documentées, y compris les décisions formelles d'un comité des appels.

Les décisions et les processus décisionnels devraient être clairement documentés et facilement accessibles. Cela contribuera à l'efficacité de la procédure d'examen si un chef d'équipe ou un procureur principal pose des questions au sujet de la décision qui a été prise. Cela facilitera aussi la responsabilisation et la communication.

### *Gestion des dossiers de poursuites*

Avec un système de gestion des dossiers de poursuites, les dossiers peuvent être facilement accessibles, les documents peuvent être versés au dossier dans un ordre logique de sorte que quiconque examine le dossier puisse suivre la séquence des événements et les décisions prises, et finalement les dossiers réglés peuvent être « fermés » et classés comme il se doit.

L'équipe de vérification a demandé un échantillon de 34 mégadossiers ou dossiers très complexes et de 32 dossiers de poursuites dont le niveau de complexité était faible ou moyen. Sur les 66 dossiers de poursuites demandés, quatre (6 %) n'ont pas pu être trouvés; 12 autres dossiers (18 %) n'étaient pas disponibles au moment de la visite sur place et n'ont donc pas été examinés. Le Bureau dispose d'un système électronique (iSGRC) pour assurer le suivi des dossiers. Ceux-ci sont munis d'un code à barres permettant d'enregistrer l'entrée et la sortie. Selon ce système, certains dossiers se trouvaient dans la salle des dossiers, mais l'équipe de vérification n'a pas pu mettre la main dessus. D'autres dossiers étaient sortis. Cependant, après

---

<sup>2</sup> Service fédéral des poursuites GUIDE : 15.3.2 : Le critère de l'intérêt public.

des discussions informelles, il a semblé que des dossiers étaient parfois assignés à la mauvaise personne dans le système. Quel que soit le nombre de dossiers manquants, il y a un risque élevé que les documents requis ne soient pas disponibles en cas de besoin pour les appels ou à d'autres fins.

Les mégadossiers très complexes ont une taille variable. Il peut s'agir d'une pochette qui contient environ 1 000 pages de documentation ou de plus de deux cents pochettes. Même si une table des matières avait été préparée pour 16 des 17 dossiers importants, il n'existe aucun format standard ou ligne directrice pour la gestion des documents versés dans un dossier. Les parajuristes sont chargés d'organiser les dossiers, et chacun d'eux utilise sa propre méthodologie. Les documents n'étaient pas versés dans les dossiers selon un ordre séquentiel et il était difficile de trouver la documentation à l'appui des décisions. Par exemple, de nombreuses copies ou ébauches de demandes de confiscation ont été trouvées dans les dossiers, sans une copie finale signée.

Un autre défi que soulève la gestion des dossiers est l'utilisation des fichiers iCase et des dossiers sur support papier. Ni les fichiers iCase ni les dossiers sur support papier n'étaient complets, et chacun contenait différents documents selon l'affaire et si le poursuivant ou le parajuriste avait utilisé le système iCase. Toutefois, les dossiers sur support papier semblaient être les plus complets. L'équipe de vérification a trouvé des incohérences en comparant les dates de comparution figurant dans les dossiers papiers et celles figurant dans iCase. Dans trois dossiers faisant partie de l'échantillon des dossiers peu ou moyennement complexes, les comparutions devant le tribunal figurant dans le dossier papier n'avaient pas été enregistrées dans le système. Le système iCase sert aussi de système de gestion des documents, bien qu'il ait des fonctions limitées puisqu'il ne possède pas de fonction de recherche des documents. Bien des fois, les organismes d'enquête envoient les documents papier au SPPC, mais en raison du volume, la numérisation de tous les documents n'offre pas un bon rapport coût-efficacité. Au BRO, les organismes d'enquête utilisent de plus en plus les éléments de preuve sur support électronique, comme les unités de disque dur externes.

On considère que les poursuites sont terminées à la date de détermination de la peine de sorte que la période de conservation du dossier peut être déterminée de façon appropriée. Les poursuivants doivent aviser les préposés au système iCase que les poursuites ont pris fin pour qu'ils puissent le consigner dans le système iCase. La date de clôture peut être antidatée à n'importe quelle date et la pratique courante est de la faire concorder avec la date de détermination de la peine. Il y avait trois dossiers (9 %) dans l'échantillon des dossiers peu ou moyennement complexes qui contenaient des divergences entre la date de clôture et la date de détermination de la peine. En outre, deux dossiers (6 %) dans l'échantillon des mégadossiers et des dossiers très complexes n'étaient pas fermés, même si aucune activité n'avait été enregistrée dans iCase pendant plusieurs années. De temps à autre, l'AC envoie à la région une liste de dossiers pour lesquels aucune activité n'a été enregistrée dans iCase au cours des cinq dernières années, pour examen. La liste la plus récente contenait 2 499 dossiers, soit 20 % de tous les dossiers ouverts. On peut attribuer un certain nombre de ces dossiers ouverts au roulement du personnel, lorsque les dossiers qui ne requièrent aucune autre comparution devant le tribunal ne sont pas fermés ou lorsque les dossiers restent ouverts en raison de mandats non exécutés ou d'appels en instance. Étant donné le nombre élevé de dossiers ouverts chaque année, le personnel

---

poursuivant se concentre sur la charge de travail courante plutôt que sur les questions administratives relatives aux affaires classées.

Une méthodologie officielle pour l'organisation des dossiers de poursuites contribuerait à assurer l'uniformité dans les dossiers de toute la région, à faciliter l'examen de la qualité des poursuites terminées et, surtout, entraîneraient des gains d'efficacité à long terme dans l'organisation des dossiers.

**Recommandation**

5. *Le PFC du BRO devrait s'assurer que les décisions relatives aux poursuites et que les processus décisionnels sont clairement documentés dans les dossiers des poursuites; et élaborer des lignes directrices pour un système normalisé d'organisation des dossiers.*
6. *Les DAPP, en consultation avec le DPI, devraient établir un cadre pour améliorer les pratiques de la gestion de l'information, particulièrement celles qui sont liées au processus de gestion des dossiers de poursuites.*

3.3.2 Sécurité

---

[REDACTED]

---

La Politique sur la sécurité du gouvernement du SCT précise que la sécurité, c'est l'assurance que l'information, les biens et les services ne sont pas compromis et que les personnes sont protégées contre la violence en milieu de travail.

*Sécurité de l'information*

[REDACTED]

---

*Sécurité matérielle et sécurité du personnel*

La sécurité matérielle est particulièrement importante pour les organisations qui traitent avec des accusés. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

**Recommandation**

7. [REDACTED]

*3.3.3 Gérance*

---

**La gérance s'est améliorée au cours du dernier exercice financier; toutefois, des erreurs ont été détectées dans le processus de rapprochement des heures supplémentaires et les dossiers manquants demeurent un problème.**

---

Un objectif de longue date du gouvernement fédéral a été de renforcer la gestion financière du secteur public et son leadership, et de contribuer, de ce fait, à la gérance appropriée des ressources publiques, à la prise de décision efficace et à la prestation efficiente des programmes. L'équipe de vérification a constaté que le BRO avait des processus de gestion financière en place et qu'il était l'un des bureaux régionaux avec le moins d'écarts budgétaires.

*Rapprochement des heures supplémentaires*

Toutes les quatre semaines, on procède au rapprochement des heures supplémentaires des poursuivants conformément à la convention collective. Le processus utilisé pour vérifier les heures supplémentaires repose sur des tableaux de ventilation et n'est pas automatisé. C'est une tâche qui prend beaucoup de temps, qui est fastidieuse et qui peut entraîner des erreurs humaines. L'équipe de vérification a trouvé des cas de rapprochement des heures supplémentaires où le travail exécuté pendant des jours de congé avait été traité comme des journées de travail normales, et des erreurs d'arrondi systémique.

Une fois que toutes les heures ont été saisies dans iCase, le poursuivant détermine combien d'heures, enregistrées au-dessus de la limite des 150 heures de travail normales, sont admissibles à la rémunération des heures supplémentaires, conformément aux formulaires préautorisés, à la Politique/Directive sur les heures de travail, les heures supplémentaires, les congés exceptionnels, le temps de déplacement et le remboursement des frais de repas pour le groupe Droit (LA), du SPPC (la politique/directive) et à la convention collective. Le rapprochement des heures supplémentaires est vérifié à l'AC du BRO, puis approuvé par le PFC.

La directive stipule que les heures de travail journalières en sus des 8,5 heures seront créditées comme des heures réelles, en blocs de trente minutes qui seront arrondis à la valeur inférieure. Cette disposition contredit l'interprétation du SCT selon laquelle les heures en sus des 8,5 heures régulières devraient être créditées comme des heures réelles et arrondies à la valeur inférieure au terme d'une période de quatre semaines, au lieu d'être arrondies à la valeur inférieure sur une base journalière. La DGRH a produit un document de Questions et Réponses sur les heures supplémentaires, lequel clarifie cette question, même si la directive n'a pas été mise à jour.

Le système iCase contient un outil de rapprochement des heures supplémentaires qui automatise le processus de rapprochement. Même si l'outil n'a pas été officiellement adopté par le SPPC, certains poursuivants l'utilisent pour effectuer le rapprochement de leurs heures supplémentaires. Cet outil devrait être utilisé par tous les poursuivants, car son utilisation pourrait réduire considérablement le temps requis pour vérifier les heures supplémentaires et limiter le risque d'erreurs humaines.

#### *Passation des marchés et comptes créditeurs*

L'objectif des marchés publics est d'acquérir des biens et des services de manière à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, et à produire le meilleur rapport qualité-prix ou, le cas échéant, le bilan optimal d'avantages globaux pour l'État et le public canadien.

L'échantillon de vérification comprenait 12 factures totalisant 173 878 \$ et six marchés portant sur des transactions à risque élevé. Deux factures seulement n'ont pu être retrouvées au cours de la visite sur place. En ce qui concerne les dix factures examinées, toutes ont été approuvées par un fonctionnaire possédant la délégation de pouvoir nécessaire conformément à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Toutefois, dans huit des dix paiements versés à des témoins experts et s'élevant à 148 591 \$, aucune documentation ne figurait au dossier pour démontrer que le témoin expert avait accompli le travail adéquatement. Il serait utile de conserver la documentation, comme un courriel du poursuivant expliquant en détail le travail accompli par le témoin expert, parce que le fonctionnaire possédant la délégation de pouvoir en vertu de l'article 34 n'aurait probablement pas une connaissance directe du travail accompli. De

plus, deux marchés conclus avec des témoins experts ont été préparés une fois le travail accompli. Toutefois, ils ont été signalés et les formulaires de corroboration ont été remplis.

En 2009-2010, la DVI a mené une vérification de la vérification des comptes. Cette vérification a révélé que dans l'échantillon des dossiers financiers du BRO, il n'y avait aucun marché en place avant le début des travaux pour les paiements de 1 000 \$ qui ont été versés aux fournisseurs, 27 % des paiements versés aux fournisseurs n'avaient pas été approuvés comme il se doit en vertu de l'article 34 et les documents étaient manquants dans 13 % des cas. Le BRO a amélioré ses pratiques au cours du dernier exercice financier dans ces secteurs, sauf en ce qui a trait aux factures manquantes.

### *USM*

Les superviseurs des mandataires sont responsables des mandataires de l'État au sein de leur administration. Ils veillent à ce que les mandataires offrent des services juridiques de qualité à un coût raisonnable et ils sont tenus d'examiner les notes de service du GVS, d'effectuer des analyses supplémentaires, au besoin, et de discuter officiellement des résultats avec le mandataire. Cette responsabilité fait partie du processus d'approbation des factures des mandataires de l'État, aux termes de l'article 34. La discussion devrait être documentée, y compris les mesures correctives à prendre, et ensuite renvoyée au GVS. Actuellement, il y a un arriéré d'environ trois mois pour répondre aux notes de service du GVS, et le superviseur des mandataires n'a pas été en mesure de visiter les mandataires pour mieux surveiller et améliorer le rendement. Cet état de choses peut être attribué en partie au faible niveau de ressources de l'USM si l'on compare la moyenne nationale des ETP du SPPC à la rétribution des mandataires, même si un poste a été vacant au cours du dernier exercice financier. En raison de la pénurie actuelle de ressources disponibles, l'USM fait face au déficit de s'acquitter de toutes ses tâches et responsabilités en temps opportun. Nous avons constaté que le budget initial des salaires pour l'USM du BRO était de 891 959 \$ alors que les dépenses réelles s'élevaient à 359 750 \$ seulement, d'après le rapport sur la situation financière du 31 mars 2011. Ce surplus de 532 209 \$ pourrait être utilisé pour doter des postes de superviseur supplémentaires afin de limiter les risques juridiques et financiers associés aux mandataires de l'État. Au moment de la vérification, le superviseur des mandataires préparait une analyse de rentabilisation pour des postes d'ETP supplémentaires.

Les processus de gérance, mis en place par le BRO, contribuent à la gestion appropriée des ressources publiques, à la prise de décision efficace et à la prestation efficiente des programmes. Toutefois, il est encore possible de renforcer ces processus.

### ***Recommandation***

8. *Le directeur général de la DGRH devrait mettre à jour la Directive sur les heures de travail, les heures supplémentaires, les congés exceptionnels, le temps de déplacement et le remboursement des frais de repas pour le groupe Droit (LA) afin de tenir compte de l'interprétation du rapprochement des heures supplémentaires du SCT.*
9. *Le PFC du BRO devrait envisager d'adopter officiellement l'outil de rapprochement des heures supplémentaires de iCase pour vérifier les heures supplémentaires.*

## **4.0 CONCLUSION**

La DVI a évalué le cadre de gestion à l'intérieur duquel la région fournit des services de poursuites, en regard de critères de vérification préétablis, fondés sur les politiques et les directives du SCT, les politiques, directives, protocoles et procédures ou lignes directrices du SPPC comme le Guide du SFP, ainsi que sur les pratiques exemplaires d'autres organisations gouvernementales et de services de poursuites d'autres administrations et pays. Le cadre de gestion comprend les politiques, les pratiques et les procédures qui se rapportent à la planification, à l'organisation, à la surveillance, à la direction, à la communication et à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

Dans l'ensemble, la région a un cadre de gestion approprié, à l'exception de quelques pratiques administratives qui doivent être renforcées, principalement celles liées à la gestion de l'information. En outre, des possibilités d'amélioration dans la région et au sein du SPPC ont été signalées, compte tenu des bonnes pratiques observées. La mise en œuvre des bonnes pratiques, comme une stratégie nationale pour l'analyse quantitative du rendement et une approche nationale pour l'examen périodique des dossiers de poursuites réglés, renforcera le cadre de gestion pour la prestation des services de poursuites.

Le plan d'action de la direction figure à la section 5.0 du rapport. Dans les six à douze mois qui suivent, le DPV assurera le suivi avec le PFC et le DAPP pour déterminer dans quelle mesure le plan d'action a été mis en œuvre.

**5.0 PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION**

Classement du risque	Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
<b>Planification</b>				
<b>Élevé</b>	1. Le PFC du BRO devrait s'assurer qu'une estimation des ressources requises est faite pour tous les mégadossiers et les dossiers de complexité élevée et que les plans de poursuite sont élaborés au besoin.	Les PFCA et les chefs d'équipe ont reçu des directives sur la nécessité de préparer un plan de poursuite pour tous les mégadossiers ainsi que pour les dossiers très complexes qui ont une incidence potentielle sur les clients. Le plan de poursuite comprendra une estimation en dollars du coût, basé sur l'estimation des heures requises pour terminer la poursuite, le nombre d'employés affectés au dossier et leur niveau.	PFC du BRO	Mars 2012
<b>Résultats quantitatifs</b>				
<b>Élevé</b>	2. Les DAPP devraient élaborer une stratégie pour accroître l'analyse quantitative du rendement pour les mégadossiers, les dossiers de complexité élevée et les dossiers dont la complexité est faible ou moyenne dans le but d'améliorer la gestion du rendement.	Le travail est déjà en cours pour trouver des façons de mesurer le rendement. En ce qui concerne les poursuites menées à l'interne, le niveau de supervision directe sur place des travaux liés aux poursuites, y compris les exigences relatives à l'approbation préalable des heures supplémentaires, fournit déjà un moyen adéquat de mesurer le rendement.  En ce qui concerne les dossiers peu et moyennement complexes, les DAPP développeront et mettront à l'essai un système de mesure du rendement qui comprendra des critères types pour	DAPP	Juin 2012

Classement du risque	<i>Recommandation</i>	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
		<p>déterminer les heures par dossier. Les résultats du projet pilote détermineront la faisabilité de l'analyse améliorée du rendement quantitatif, tout en s'assurant qu'une telle analyse pourra être menée dans les limites des ressources actuelles et des données à notre disposition pour obtenir une analyse significative de ces catégories particulières de poursuites.</p> <p>Les mégadossiers et les dossiers très complexes présentent différents problèmes qui sont souvent difficiles à prévoir, et la comparaison entre eux est beaucoup plus difficile que la comparaison entre les dossiers peu ou moyennement complexes. Les DAPP, en collaboration avec le PFC du BRO, surveilleront périodiquement les ressources réelles dépensées pour les dossiers en regard des plans de poursuite décrits dans la recommandation 1 comme un moyen d'améliorer la gestion du rendement de ces dossiers de grande complexité. En outre, le Comité consultatif des causes importantes surveillera les résultats des dossiers au sujet desquels il est consulté.</p>		

Classement du risque	Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
<b>Résultats qualitatifs</b>				
<b>Moyen</b>	3. Les DAPP devraient élaborer une approche nationale pour l'examen périodique des dossiers de poursuites réglés afin d'évaluer la conformité avec le Guide du SFP (et avec toutes les politiques et directives applicables) et assurer la qualité et l'uniformité des poursuites au sein du BRO et des autres bureaux régionaux.	<p>Actuellement, la surveillance continue assurée dans les régions et l'information fournie aux experts en la matière de l'AC sont un moyen efficace d'assurer la conformité.</p> <p>Les DAPP, en collaboration avec le PFC du BRO, dirigeront un examen pilote d'un échantillon de mégadossiers et de dossiers très complexes afin de déterminer si un examen supplémentaire des dossiers en dehors du modèle de surveillance actuel, sur place, aiderait à assurer une plus grande qualité et une plus grande uniformité des poursuites que celui qui existe actuellement.</p>	DAPP	Juin 2012
<b>Perfectionnement et rendement des employés</b>				
<b>Faible</b>	4. Le PFC du BRO devrait établir des engagements à l'égard de l'apprentissage et de la formation à l'intention des employés et les distribuer au début de chaque exercice, et s'assurer que les exigences relatives à la formation	<p>Le PFC du BRO, en consultation avec les DAPP, établira, à l'intention des employés, un engagement à l'égard d'un minimum d'heures d'apprentissage théorique et le leur communiquera dans le cadre du processus du plan d'apprentissage annuel de chaque employé.</p> <p>En ce qui concerne les exigences professionnelles, on peut le faire en indiquant aux avocats que leur plan d'apprentissage devrait inclure ces exigences.</p>	PFC du BRO	Avril 2012

Classement du risque	<i>Recommandation</i>	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
	professionnelle des employés sont satisfaites.	Finalement, il incombe à l'avocat de s'assurer que ces exigences sont satisfaites, avec l'aide du SPPC.		
<b>Gestion de l'information</b>				
<b>Moyen</b>	5. Le PFC du BRO devrait s'assurer que les décisions relatives aux poursuites et que les processus décisionnels sont clairement documentés dans les dossiers des poursuites; et élaborer des lignes directrices pour un système normalisé d'organisation des dossiers	<p>Dans la majorité des dossiers (peu ou moyennement complexes) la continuation de la poursuite indique qu'une décision a été prise que la preuve est suffisante pour répondre au critère de probabilité raisonnable de condamnation. Conformément au Guide, dans la plupart des cas, une poursuite devrait être intentée si c'est dans l'intérêt public. En ce qui concerne les mégadossiers et les dossiers très complexes, les plans de poursuite fourniront cette évaluation. Dans le cas de tous les mégadossiers et de certains dossiers très complexes, les plans seront examinés par le Comité consultatif des causes importantes composé de juristes-experts provenant de tout le pays.</p> <p>Le PFC du BRO diffusera les instructions aux avocats, après discussion avec les PFCA et les chefs d'équipe, concernant la préparation de la documentation dans le dossier. Les décisions de poursuivre en justice seront documentées pour les dossiers moyennement complexes, très complexes et les mégadossiers. Pour les dossiers peu complexes, seules les décisions de retirer les</p>	PFC du BRO	Janvier 2012

Classement du risque	<i>Recommandation</i>	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
		<p>accusations seront documentées.</p> <p>À l'échelle nationale, un certain nombre de bureaux régionaux ont des approches normalisées pour l'organisation des dossiers. Au début, le DAPP s'assurera que tous les bureaux régionaux ont de telles approches normalisées à l'interne pour les dossiers moyennement complexes, très complexes et les mégadossiers. (Souvent, dans le cas de poursuites dont le niveau de complexité est faible, il n'est pas nécessaire de créer un dossier. On se fonde sur le dossier des services de police, qui leur est retourné à la fin de la poursuite.) On pourrait déterminer des pratiques exemplaires pour créer une approche nationale, tout en accordant une certaine flexibilité pour tenir compte des approches régionales. La mise en œuvre serait progressive pour éviter l'interruption des opérations.</p>		
<b>Élevé</b>	6. Les DAPP, en consultation avec le DPI, devraient établir un cadre pour améliorer les pratiques de la gestion de l'information, particulièrement celles qui sont liées au processus de gestion des dossiers de poursuites	Le DPI reconnaît la nécessité de fournir aux praticiens du droit (poursuivants, parajuristes, assistants juridiques, etc.) une plus grande orientation en ce qui concerne la gestion des dossiers de poursuites et des documents connexes et collaborera avec les DAPP et les PFC pour élaborer une approche visant à améliorer les pratiques de gestion de l'information applicables à la gestion des dossiers de poursuites. Cette approche comprendra des lignes directrices et des normes minimales	DAPP / DPI	Juin 2012

Classement du risque	Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
		relatives à la gestion de l'information concernant les dossiers de poursuites, comme les supports d'information, la classification de sécurité, la communication des renseignements et la conservation.		
<b>Sécurité</b>				
<b>Moyen</b>	7. [REDACTED]	[REDACTED]	PFC du BRO	Mars 2012
<b>Gérance</b>				
<b>Faible</b>	8. Le directeur général de la DGRH devrait mettre à jour la Directive sur les heures	<ul style="list-style-type: none"> <li>La politique et la directive ont été examinées et mises à jour pour qu'elles soient conformes à l'interprétation du SCT</li> </ul>	DG, DGRH	Décembre 2011

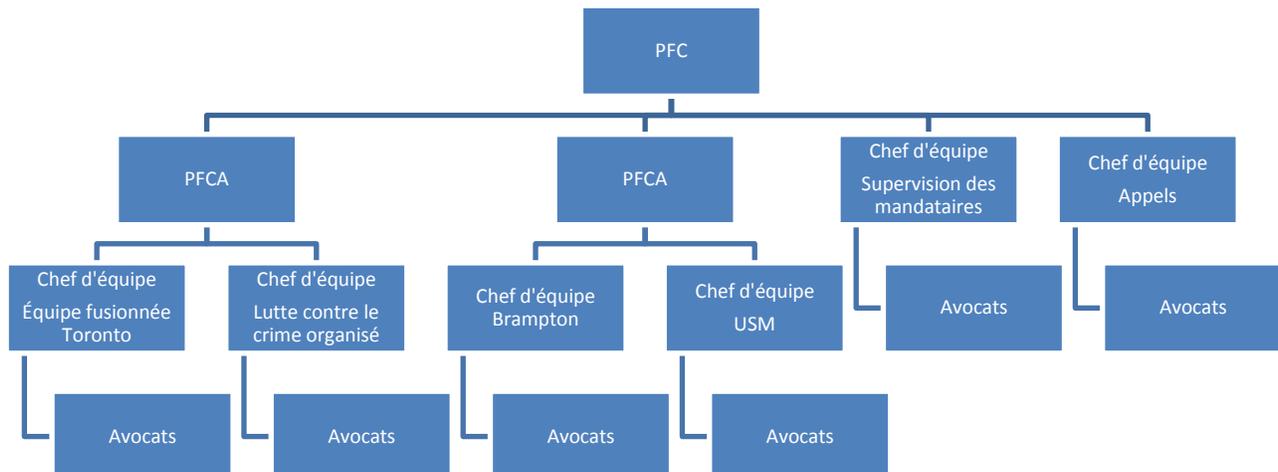
Classement du risque	<i>Recommandation</i>	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
	de travail, les heures supplémentaires, les congés exceptionnels, le temps de déplacement et le remboursement des frais de repas pour le groupe Droit (LA) afin de tenir compte de l'interprétation du rapprochement des heures supplémentaires du SCT.	<p>quant à la période d'arrondissement. Les documents seront communiqués à tout le personnel concerné, après approbation;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des Questions et Réponses ont été élaborées pour clarifier le processus et les droits à la rémunération des heures supplémentaires;</li> <li>• Un gabarit pour le rapprochement des demandes relatives aux heures supplémentaires a été élaboré et sera distribué au personnel et aux gestionnaires.</li> </ul>		
<b>Moyen</b>	9. Le PFC du BRO devrait envisager d'adopter officiellement l'outil de rapprochement des heures supplémentaires de iCase pour vérifier les heures supplémentaires.	Le PFC du BRO en collaboration avec les DAPP et les collègues du PFC des autres régions envisagera d'adopter cet outil après avoir consulté toutes les régions pour déterminer s'il est utile de le faire. Ces consultations sont en cours. À la fin des consultations, s'il est établi qu'il est possible d'en tirer des avantages nets, après un entretien avec les PFCA et chefs d'équipe, on demandera aux avocats d'utiliser cet outil.	PFC du BRO	Janvier 2012

## ANNEXE A – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle du BRO, en janvier 2011, était composée des équipes/unités suivantes :

- |                                  |                                |  |
|----------------------------------|--------------------------------|--|
| • Avocat général                 | • Équipe fusionnée de Toronto  | • Unité de l'immigration                   |
| • Supervision des mandataires    | • Kitchener                    | • UMPC de Newmarket / London               |
| • Lutte contre le crime organisé | • Équipe fusionnée de Brampton | • Poursuites en matière de revenu          |
| • EISN / UMECO                   | • Unité des appels             | • Tribunal de traitement de la toxicomanie |
| • Recouvrement des amendes       | • iCase                        | • EIPMF consultatives                      |

L'organigramme ci-dessous ne comprend pas toutes les équipes et ne sert qu'à décrire la structure du BRO.



Le SPPC a mis sur pied des organismes de surveillance nationaux pour assurer une gouvernance et une gérance appropriées. Au moins un représentant du BRO siège dans chacun de ces comités nationaux ou presque. Des comités ont également été créés au sein de la région et chargés de responsabilités locales particulières.

Le *Comité sur les avis juridiques confidentiels aux procureurs* se consacre essentiellement à donner une rétroaction sur des questions et des avis juridiques importants dans des dossiers qui touchent le SPPC à l'échelle nationale et qui ne sont pas liés à une poursuite ou à une enquête en cours.

Le *Comité consultatif national des poursuites* examine et approuve les plans de poursuite pour les mégadossiers et examine les questions liées au Guide du SFP. Il surveille les nouvelles tendances dans la pratique des poursuites du gouvernement fédéral et formule des recommandations sur la façon dont le SPPC devrait s'adapter à ces tendances. Il assure l'uniformité des approches du SPPC dans l'ensemble du pays, notamment en ce qui concerne le travail exécuté par les mandataires; détermine les pratiques ou les approches régionales qui peuvent présenter un intérêt national et formule des recommandations pour leur diffusion générale.

Le *Comité national du contentieux* formule des recommandations concernant les demandes d'autorisation de pourvoi à la Cour suprême du Canada; formule des recommandations pour l'approbation des mémoires qui seront déposés à la Cour suprême du Canada; formule des recommandations sur l'approbation de toute intervention faite au nom du directeur des poursuites pénales (DPP) devant n'importe quel tribunal; fournit des commentaires et des idées concernant les mémoires qui seront déposés à la Cour suprême du Canada au nom du procureur général du Canada dans des affaires qui intéressent le DPP; et fournit des avis au DPP sur toutes les questions juridiques soumises à l'attention du Comité.

Le *Conseil exécutif* établit les orientations et les priorités stratégiques du SPPC et surveille leur mise en œuvre.

Le *Conseil consultatif supérieur* examine les tendances et les enjeux, établit les priorités et détermine les risques, dresse l'ordre du jour des prochaines réunions et se penche sur les leçons apprises; se renseigne afin de fournir au directeur et aux directeurs adjoints de l'information non officielle sur des questions-chocs qui touchent le SPPC dans son ensemble; donne l'occasion à la haute direction d'échanger de l'information et de coordonner les développements touchant des questions de fond; détermine et analyse les nouveaux enjeux et formule des recommandations à cet égard au Conseil exécutif; recommande les orientations stratégiques et les priorités du SPPC en tenant compte des perspectives régionales, nationales et horizontales, des domaines de pratique des services juridiques, des orientations stratégiques et des questions urgentes du secteur public, et surveille les progrès; et sert de tribune pour l'intégration horizontale des « leçons apprises » (c.-à-d. les cadres de gestion du rendement).

Le *Comité de sécurité* élabore et recommande au Conseil exécutif des procédures et des politiques pour un programme de sécurité comprenant les éléments suivants : la sécurité du personnel, la protection des employés, la sécurité de l'information, la sécurité de la technologie de l'information

---

et les enquêtes de sécurité; surveille et examine les plans de continuité des activités préparés par les bureaux régionaux et l'administration centrale.

Le *Comité des finances* fait des recommandations au Conseil exécutif relatives à l'affectation initiale des ressources et à l'affectation d'autres ressources pour des projets, des initiatives gouvernementales et organisationnelles et des éventualités; recommande des politiques organisationnelles sur la gestion financière et les acquisitions et des modèles d'établissement des coûts; évalue les plans d'activité nationaux et régionaux qui seront présentés au Conseil exécutif; tient le Conseil exécutif au courant des rapports clés sur la gestion financière et les acquisitions comme le Budget des dépenses, le rapport sur la situation financière, les états financiers et d'autres rapports contenant des données financières comme le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement; approuve les affectations des ressources provenant de la Réserve opérationnelle et celles provenant du Budget supplémentaire des dépenses; approuve les directives touchant la gestion financière et les acquisitions; approuve les stratégies d'acquisition pour l'approvisionnement de services à risque élevé ou très médiatisé, tel que déterminé par le gestionnaire des acquisitions. Il est aussi chargé de l'examen des demandes d'exception et des demandes non conformes à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor ou au *Règlement sur les marchés de l'État*; il approuve les prorogations de marchés importants (du point de vue de la nature délicate, de la valeur ou de la durée), tel que déterminé par le gestionnaire des acquisitions; agit comme agent de recours de première ligne pour régler les plaintes et les conflits entre les entrepreneurs et le SPPC, si la Direction des finances et des acquisitions ne les a pas déjà réglés.

En outre, le BRO a établi un comité local des appels et un comité de réglementation. Le comité des appels est un organisme spécial de surveillance, composé de trois personnes d'un groupe de neuf ou de douze poursuivants compétents selon le cas, qui examine les dossiers et recommande au PFC s'il y a lieu d'interjeter appel, celui-ci conserve un droit de veto sur le comité. Le comité en matière réglementaire comprend le PFC, le chef des poursuites en matière de revenu et deux hauts fonctionnaires de l'Agence du revenu du Canada qui ont reçu une formation pour traiter des questions de grande envergure impliquant le SPPC et ses partenaires externes.

---

**ANNEXE B – LIENS AUX LOIS CONNEXES ET AUX POLITIQUES, DIRECTIVES, LIGNES DIRECTRICES ET CADRES**

*Convention entre le Conseil du Trésor et l'Association des juristes de justice*

*Loi sur le directeur des poursuites pénales*

*Loi sur la tenue de procès criminels équitables et efficaces*

*Guide du SFP*

*Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information*

*Politique sur l'administration de la rémunération au rendement de certains niveaux supérieurs exclus non compris dans la catégorie de la gestion*

*Politique sur la gestion de l'information*

*Politique sur la sécurité du gouvernement*

---

**ANNEXE C – CRITÈRES DE VÉRIFICATION**

Critères		Élément du Cadre de responsabilisation (CRG)
1.1	La région a une structure organisationnelle bien documentée qui décrit les rôles et les responsabilités	Gouvernance GOS-1, GOS-2
1.2	La région a des plans appropriés en place pour l'affectation des ressources financières et humaines	Gouvernance GOS-4
1.3	Le rendement de la région est surveillé régulièrement au moyen d'une combinaison d'indicateurs quantitatifs et d'indicateurs qualitatifs	Résultats et rendement RR-2, RR-3 Gérance G-16
1.4	La région entretient un dialogue positif et efficace avec des organismes d'enquête et des ministères fédéraux. Les attentes, les rôles et les responsabilités de ces parties sont documentés, communiqués et compris	Gouvernance GOS-5, GOS-8 Services axés sur les citoyens SAC-2
1.5	Le personnel de la région est qualifié et reçoit une formation qui développe et maintient à jour les compétences dont il a besoin pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités actuelles et futures	Personnes P-4, P-5, P-6
2.1	L'utilisation des ressources humaines est surveillée et contrôlée	Résultats et rendement RR-4 Gérance G-17
2.2	L'utilisation des ressources financières est surveillée et contrôlée	Gérance G-18, G-15, G-4, G-13
2.3	L'accès aux locaux et aux biens de la région est surveillé	Gérance G-9, G-12

Critères		Élément du Cadre de responsabilisation (CRG)
3.1	Les décisions relatives aux poursuites sont prises par des personnes qui détiennent le pouvoir délégué en la matière; des éléments probants à cet égard se trouvent dans les dossiers de la région.	Responsabilisation R-1, R-2
3.2	Les documents de la région démontrent les éléments à prendre en compte pour déterminer s'il s'agit de mégadossiers ou de dossiers de poursuites dont le niveau de complexité est élevé.	Gestion des risques GR-2
3.3	Les dossiers de poursuites de la région sont accessibles, pertinents et exhaustifs. Les dossiers démontrent une bonne tenue des comptes et contiennent des renseignements importants sur les poursuites	Gérance G-12, G-19