



Rapport final

2011-612

Évaluation du Groupe de la gestion juricomptable

Bureau de la vérification et de l'évaluation

13 juin 2013



Table des matières

POINTS SAILLANTS.....	I
INTRODUCTION	1
PROFIL.....	1
Contexte	1
Autorité	1
Rôles et responsabilités.....	2
Ressources.....	2
Modèle logique	3
ACTIVITÉS DANS LE CADRE DU PROGRAMME.....	5
Procéder à l'analyse juricomptable de données	5
Établir des rapports juricomptables	5
Présenter des témoignages d'experts devant les tribunaux.....	5
Fournir des conseils spécialisés et sensibilisation des clients.....	5
OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	5
CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS.....	6
PERTINENCE	6
Besoin continu	6
Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques ministériels.....	9
Rôles et responsabilités appropriés pour le gouvernement fédéral.....	10
Conclusions : PERTINENCE	12
RENDEMENT.....	13
Atteinte des résultats	13
Conclusions : Atteinte des résultats	21
Efficience et économie.....	21
Conclusions : Efficience et économie.....	24
Autres modes de prestation.....	24
Conclusions : Autres modes de prestation	27
CONCLUSIONS GÉNÉRALES	27
RÉPONSE DE LA GESTION	28
À PROPOS DE L'ÉVALUATION	30
ANNEXE A : GRILLE D'ÉVALUATION.....	33
ANNEXE B : NORMES D'EXERCICE DES MISSIONS DE JURICOMPTABILITÉ.....	38

POINTS SAILLANTS

Qu'avons-nous examiné?

- i. Cette évaluation portait sur la pertinence et le rendement continu du Groupe de la gestion juricomptable (GGJ) au sein de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Situé au sein de la Direction générale de la surveillance, le programme dispose d'un budget annuel des services votés de 2,3 millions de dollars, plus les recettes provenant du recouvrement des coûts qui se chiffrent entre 3,2 millions de dollars et 3,9 millions de dollars par année. Le GGJ fournit des services de juricomptabilité indépendants aux organismes d'application de la loi et aux services des poursuites dans le cadre d'enquêtes criminelles comportant des aspects financiers. Le personnel du GGJ offrent des conseils spécialisés, rédigent des rapports détaillés et témoignent à titre d'experts sur les aspects financiers des enquêtes criminelles relativement à la criminalité en col blanc (p. ex. la fraude, au blanchiment d'argent, à la fraude sur les marchés des valeurs mobilières) au crime organisé, au trafic de la drogue et au financement d'activités terroristes. Les services fournis par le GGJ sont compris dansⁱ l'architecture des activités de programme 2009-2010, sous la sous-activité 1.7.9 (Programmes et services spécialisés).

Pourquoi est-ce important?

- ii. Selon la Gendarmerie royale du Canada, avec les avancées technologiques des 20 dernières années, les télécommunications et les transactions financières ne connaissent plus de frontières nationales, et ont permis la mondialisation des activités criminelles. Les groupes criminels transnationaux ont acquis d'importantes sommes d'argent qu'ils doivent blanchir; on estime que des milliards de dollars sont blanchis au Canada chaque année.ⁱⁱ
- iii. En outre, les autorités canadiennes chargées de l'application de la loi ont identifié un certain nombre d'organisations terroristes ayant des activités au Canada. Des enquêtes ont démontré que les cellules terroristes ont tendance à demeurer autonomes en générant des fonds à l'échelle locale. Dans certains cas, les membres de ces cellules ont créé des entreprises, qu'ils utilisent comme façade pour perpétrer des vols d'identité et de la fraude; ils se sont également impliqués dans le trafic de la drogue.
- iv. Le Groupe de la gestion juricomptable fournit aux organismes fédéraux, provinciaux et municipaux d'application de la loi, ainsi qu'à d'autres organismes de sécurité, de défense et de renseignements, les outils et l'expertise nécessaires pour aider à lutter

ⁱ Nous avons utilisé la version de 2009-2010 de l'architecture des activités de programme, car la version la plus récente n'avait pas été approuvée au moment de la rédaction du présent rapport.

ⁱⁱ Service canadien du renseignement de sécurité, activités criminelles transnationales, www.csis-scrs.gc.ca/prrts/trnsntnl/index-fra.asp

efficacement contre la criminalité en col blanc, le crime organisé, le trafic de la drogue et le financement d'activités terroristes. En fournissant aux organismes d'application de la loi, la capacité de lier les présumés criminels à leurs actifs financiers générés par des activités criminelles, TPSGC contribue à aider les responsables des autorités canadiennes chargées de l'application de la loi à obtenir des condamnations contre d'importants criminels, à mettre fin aux flux de fonds illicites au Canada et à démanteler le crime organisé et les cellules terroristes ayant des activités au Canada.

Qu'avons-nous constaté?

- v. Il existe un besoin continu à l'égard des services offerts par le GGJ. La raison d'être initiale du programme demeure valable. Depuis 2001, la législation fédérale en matière de crimes financiers a été élargie; de la lutte à la criminalité en col blanc et des produits de la criminalité, elle englobe maintenant le financement du terrorisme, ce qui entraîne un élargissement de la portée des travaux du GGJ. Au cours des cinq dernières années, la demande de services est demeurée constante; toutefois, les organismes d'application de la loi prévoient une utilisation croissante des services de juricomptabilité à l'avenir.
- vi. Le GGJ soutient à la fois les priorités fédérales et ministérielles. Les services de juricomptabilité qu'offrent le GGJ, c'est-à-dire la fourniture aux organismes d'application de la loi des outils nécessaires pour mener à bien leurs mandats, sont alignés avec le programme et les priorités du gouvernement fédéral en matière de criminalité pour ce qui est de la sécurité et de la sûreté. Le GGJ s'harmonise avec le résultat stratégique de TPSGC en fournissant à d'autres organisations fédérales des services centralisés de haute qualité.
- vii. Les activités du GGJ demeurent pertinentes dans un contexte fédéral; cependant, le programme déborde de la portée des principaux secteurs d'activités de TPSGC, et ne tire aucun avantage particulier de son emplacement au sein de TPSGC. Le GGJ fait actuellement face à un important volume de travail provenant d'un seul client. Les travaux menés pour la GRC représentent 84 % du travail du GGJ.
- viii. La demande pour les services de juricomptabilité est supérieure à la capacité que lui permettent les services votés. De plus, le programme effectue des travaux sur une base de recouvrement des coûts, récupérant ainsi entre 3,2 et 3,9 millions de dollars par année. Pour la fourniture de services de juricomptabilité, on a recours à la conclusion d'ententes particulières de services et d'ententes sur les niveaux de service avec les clients du gouvernement fédéral et à des protocoles d'entente avec les clients des administrations provinciales et municipales.
- ix. L'évaluation a révélé que, bien que le Groupe de la gestion juricomptable soit en voie d'atteindre les résultats escomptés, le programme ne dispose pas d'une stratégie officielle de mesure du rendement.

- x. Pour assurer une uniformité d'un bout à l'autre du pays, et dans le cadre de ses engagements au chapitre des enquêtes et de la juricomptabilité, le GGJ a mis au point des processus d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité fondés sur les pratiques standards reconnus à l'échelle internationale. Toutefois, ses processus n'ont pas été validés par un tiers indépendant dans le but de confirmer si ces derniers respectaient les normes pertinentes.
- xi. Le GGJ fonctionne actuellement sans engager de coûts, et il fonctionne de manière efficiente, générant un léger excédent annuel grâce aux activités de recouvrement des coûts.
- xii. D'autres options pour la prestation des services existent au sein du gouvernement fédéral; un ministère ou un organisme autre que TPSGC peut être mieux en mesure d'offrir le programme. Toutefois, l'évaluation n'a pas permis de déterminer l'emplacement optimal du GGJ au sein du gouvernement fédéral.
- xiii. Des options pour la prestation de ces services existent dans le secteur privé, ce qui soulève la possibilité d'une impartition des services de juricomptabilité. Cependant, cette option pourrait engendrer plusieurs problèmes pour les clients actuels, notamment au chapitre de l'accès aux services en temps opportun, de la confidentialité, de la sécurité de l'information et de la possibilité de conflits d'intérêts.

Réponse de la gestion

- xiv. À la lumière de l'évaluation, on a constaté que, dans l'ensemble, la raison d'être du GGJ était valable et qu'il existe toujours un besoin évident pour les services qu'il fournit à ses clients. Parmi les autres conclusions de l'évaluation, le GGJ atteint ses objectifs en desservant le système de justice pénale du Canada et les tribunaux, en identifiant, en analysant et en expliquant les aspects financiers et comptables complexes des activités criminelles d'une manière objective et impartiale, et dans un langage non technique, aidant ainsi les juges et les jurys à prendre des décisions éclairées.

Nous sommes d'accord avec ces principales conclusions et sommes heureux de présenter la réponse suivante de la gestion aux recommandations particulières formulées dans le rapport. Les recommandations portent essentiellement sur deux domaines, soit :

- la stratégie de mesure du rendement;
- la validation des processus internes par un tiers expert indépendant afin de garantir la conformité aux normes de juricomptabilité.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation 1 : La sous-ministre adjointe (SMA), Direction générale de la surveillance (DGS), devrait élaborer une stratégie de mesure du rendement à l'intention

du GGJ pour permettre à l'organisation d'effectuer un suivi approprié des résultats atteints et de présenter des rapports sur ceux-ci.

Plan d'action de la gestion 1.1 : La DGS est d'accord avec cette recommandation et s'est engagée à élaborer une stratégie de mesure du rendement à l'intention du GGJ afin d'avoir un seul document-cadre pour présenter les rapports sur les indicateurs clés, actuels et éventuels, et les regrouper, ainsi que pour faire un compte rendu de l'avancement du programme. Le GGJ veillera à ce que ces indicateurs clés continuent de faire l'objet d'un suivi approprié et à ce qu'un compte rendu des résultats soit présenté dans les futurs rapports ministériels sur le rendement.

Recommandation 2 : La sous-ministre adjointe, Direction générale de la surveillance, devrait veiller à ce que les processus internes en place soient validés par un tiers indépendant en vue d'en assurer la conformité aux normes d'exercice des missions de juricomptabilité en vigueur.

Plan d'action de la gestion 2.1 : La DGS convient que le processus d'exercice des missions et d'assurance de la qualité du GGJ doivent être validé par un tiers indépendant. Le processus, y compris les documents utilisés à chaque étape d'une mission, seront validés par un tiers indépendant en vue d'en déterminer la conformité aux normes d'exercice des missions de juricomptabilité publiées, en novembre 2006, par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

INTRODUCTION

1. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Groupe de la gestion juricomptable (GGJ). La sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a approuvé cette évaluation, qui est recommandée par le Comité de vérification et d'évaluation dans le cadre de son *Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques*.

PROFIL

Contexte

2. Le Groupe de la gestion juricomptable fournit des services de juricomptabilité aux organismes d'application de la loi et aux services des poursuites dans le cadre d'enquêtes criminelles comportant des aspects financiers. Il s'agit notamment de la criminalité en col blanc, de crime organisé, de trafic de drogue et de financement d'activités terroristes.
3. Le GGJ a été créé en 1998 pour répondre à la demande de services de juricomptabilité générée à la suite de l'adoption de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité*. Le GGJ a pour mandat de fournir, en temps opportun, des services juricomptables professionnels indépendants de haute qualité et dans les délais prescrits aux clients des organismes d'application de la loi et aux autres clients gouvernementaux, à l'échelle des gouvernements fédéral et provinciaux, ainsi que des administrations territoriales, municipales et autochtones. Ces services comprennent des conseils spécialisés, des rapports et des témoignages d'experts sur les aspects financiers des enquêtes criminelles.

Autorité

4. Les principaux pouvoirs permettant au Groupe de la gestion juricomptable de fonctionner sont accordés en vertu de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*. Trois sections principales de cette loi se rapportent au GGJ.
5. L'article 15 (c) de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* stipule que « Le ministre peut fournir, sur demande des ministères ou organismes fédéraux, les services suivants : ... comptabilité », et l'article 16 de la même loi autorise le ministre à offrir des services à « d'autres ministères ou organismes fédéraux et des sociétés d'État [ou] avec l'agrément du gouverneur en conseil, des gouvernements, des organisations ou des personnes, au Canada et à l'étranger » qui font une demande pour ces services, ce qui autorise TPSGC à fournir des services de juricomptabilité aux clients fédéraux .
6. L'article 17 de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* confère au ministre de TPSGC la possibilité de « facturer les services fournis par son ministère sous le régime de la présente loi ou de toute

autre loi en vigueur à l'entrée en vigueur du présent article. » En vertu de cet article, le ministre a le pouvoir d'offrir aux clients fédéraux des services de juricomptabilité sur une base de recouvrement des coûts.

7. Bien que ces dispositions ne couvrent que les services fournis aux organisations fédérales, un décret, daté du 11 mars 2002, permet au ministre de TPSGC de fournir des services de juricomptabilité en matière de fraude, de produits de la criminalité et d'enquêtes relatives au blanchiment d'argent aux administrations provinciales, territoriales, municipales et autochtones, ainsi qu'à leurs services policiers et aux gouvernements étrangers, sur demande. Cette disposition autorise le GGJ à fournir des services sur une base de recouvrement des coûts à d'autres ordres de gouvernement.

Rôles et responsabilités

8. Le GGJ a pour rôle et responsabilité principales de soutenir les organismes d'application de la loi d'un bout à l'autre du Canada dans leurs enquêtes criminelles en fournissant des services de juricomptabilité. Parmi les services de juricomptabilité, mentionnons les conseils offerts au cours des enquêtes, les rapports juricomptables et les témoignages d'experts devant les tribunaux sur les aspects financiers des enquêtes criminelles.
9. L'organisation compte actuellement environ 50 équivalents temps plein répartis dans 17 villes un peu partout au pays. Parmi ceux-ci, 43 sont des juricomptables, les autres étant le directeur général et les 6 employés au soutien administratif répartis partout au Canada. L'équipe de direction du GGJ est composée d'un directeur général (EX-02), d'un spécialiste de la juricomptabilité (AU-06), qui examine les rapports dans le cadre du processus de contrôle de la qualité, et six juricomptables régionaux (UA-05) qui gèrent leur personnel régional et veillent à l'assurance de la qualité. Les bureaux des six juricomptables sont situés dans les installations régionales de leurs homologues de la GRC, comme suit :
 - Région de l'Atlantique – Halifax, Division H de la GRC
 - Région du Québec – Montréal, Division C de la GRC
 - Région de la capitale nationale – Ottawa, Division A de la GRC
 - Région de l'Ontario – London, Division O de la GRC
 - Région du Nord-Ouest – Regina, Division F de la GRC
 - Région du Pacifique – Surrey, Division E de la GRC

Ressources

10. Le Groupe de la gestion juricomptable est financé au moyen de trois sources. Le GGJ reçoit 1,7 million de dollars du financement des services votés dans le cadre de l'Initiative intégrée pour le contrôle des produits de la criminalité (IICPC). L'objectif du programme IICPC est de mener activement des enquêtes liées au blanchiment d'argent à la suite d'infractions au code criminel. Ces fonds sont

versés au GGJ pour appuyer les unités de l'IICPC en fournissant des services de juricomptabilité.

11. Le GGJ reçoit aussi 600 000 \$ du financement des services votés dans le cadre de la Stratégie nationale antidrogue. Ces fonds provenant de la Stratégie permettent d'accroître la capacité de participer à des enquêtes dans le cadre de l'Initiative intégrée pour le contrôle des produits de la criminalité (IICPC) et de les soutenir, ainsi que de participer à des poursuites relatives à la production, à la distribution et à la possession de drogues illicites, en particulier les enquêtes liées à la culture de la marijuana et aux laboratoires clandestins.
12. En outre, chaque année, le GGJ génère entre 3,2 millions et 3,9 millions de dollars grâce au recouvrement des coûts des travaux menés pour des clients fédéraux, provinciaux et municipaux.

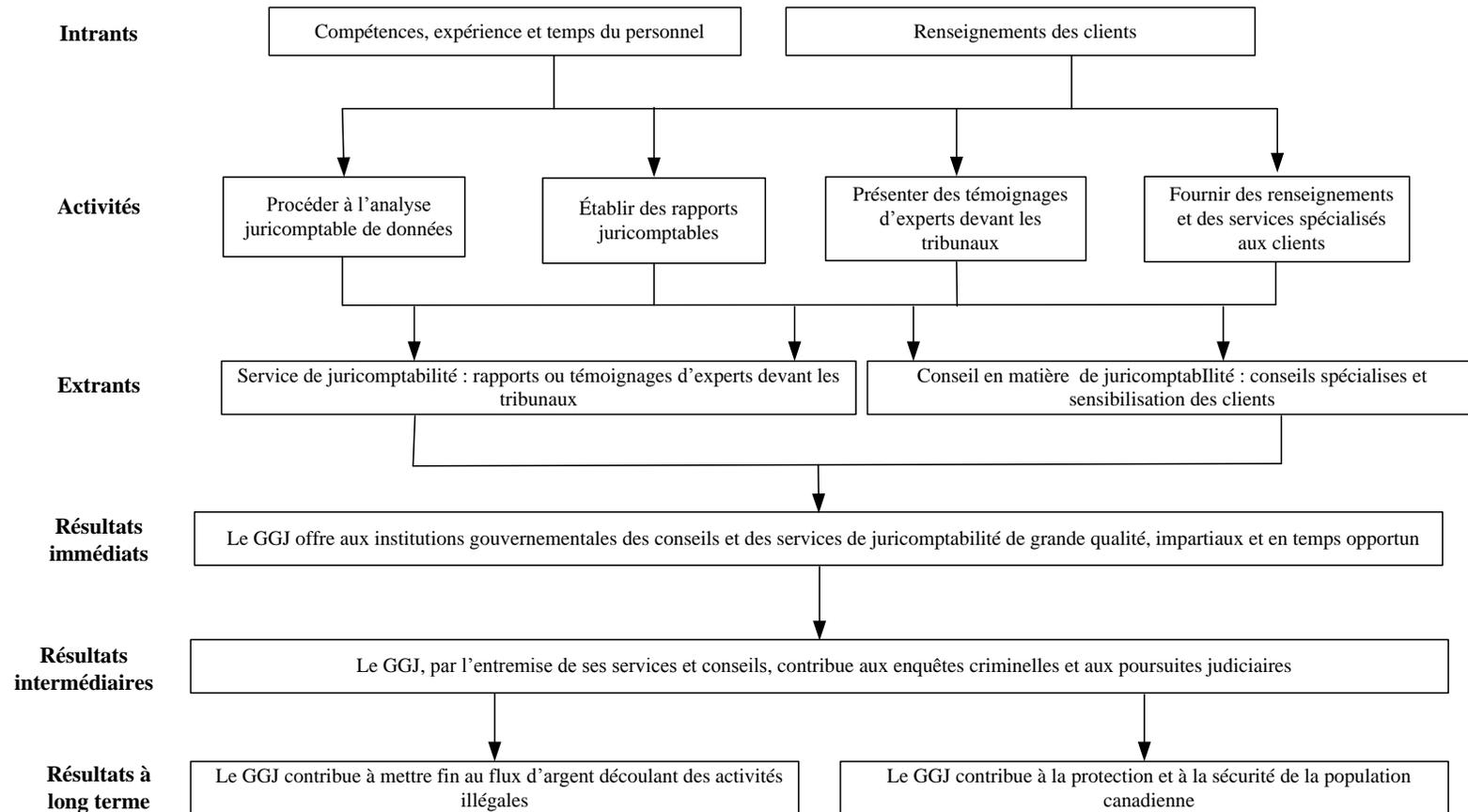
Modèle logique

13. Un modèle logique est une représentation visuelle qui relie les activités, les extrants et les résultats d'un programme. Il constitue un outil visuel et systématique qui illustre la théorie d'un programme, et démontre logiquement comment un programme, une politique ou une initiative sont censés réaliser leurs objectifs. Ce modèle peut aussi servir de base à l'établissement de stratégies d'évaluation du rendement, y compris la matrice d'évaluation.
14. Un modèle logique a été élaboré à partir d'un examen détaillé des documents, de réunions avec les gestionnaires du programme et d'entrevues avec les principaux intervenants. Le modèle a ensuite été validé auprès du personnel du programme. Le modèle logique est présenté à la figure 1.

FIGURE 1 : MODÈLE LOGIQUE

Modèle logique du Groupe de la gestion juricomptable

Objectif : Desservir le système de justice pénale du Canada et les tribunaux, en identifiant, en analysant et en expliquant les aspects financiers et comptables complexes des activités criminelles d'une manière objective et impartiale et dans un langage non-technique, aidant ainsi les juges et les jurys à prendre des décisions éclairées.



ACTIVITÉS DANS LE CADRE DU PROGRAMME

Procéder à l'analyse juricomptable de données

15. Le GGJ fournit à ses clients fédéraux, provinciaux et municipaux des services d'analyse juricomptable, tels que retracer des biens et examiner des relevés bancaires, en se fondant sur les renseignements recueillis au cours d'enquêtes criminelles.

Établir des rapports juricomptables

16. Le GGJ prépare les rapports juricomptables, sur demande, pour ses clients fédéraux, provinciaux et municipaux. Il s'agit de rapports détaillés qui sont généralement conçus pour identifier les liens entre un suspect et ses produits de la criminalité. De plus, ces rapports fournissent au personnel chargé de l'application de la loi et aux procureurs de la Couronne des preuves supplémentaires pouvant être utilisé pour inculper les personnes soupçonnées d'infractions criminelles.

Présenter des témoignages d'experts devant les tribunaux

17. Le GGJ offre des services de témoignages d'experts devant les tribunaux, en expliquant aux juges, aux jurys et aux avocats de la partie adverse leurs constatations et leurs conclusions de façon claire et dans un langage non technique, et en fournissant des conseils sur les questions de juricomptabilité à ses clients fédéraux, provinciaux et municipaux.

Fournir des conseils spécialisés et sensibilisation des clients

18. Le GGJ fournit des conseils spécialisés et dispense des activités de sensibilisation et de formation à l'intention de ses clients fédéraux, provinciaux et municipaux.

OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

19. Cette évaluation avait pour objectif de déterminer la pertinence et le rendement du programme quant à l'atteinte de ses résultats prévus, conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor (CT). L'évaluation a porté sur le programme pour la période allant de 2007-2008 à 2011-2012.
20. Une matrice d'évaluation portant notamment sur les enjeux, les questions, les indicateurs et les sources de données a été élaborée lors de la phase de planification (voir l'annexe A). De plus amples renseignements sur l'approche et les méthodologies utilisées dans le cadre de cette évaluation figurent dans la section intitulée « À propos de l'évaluation » à la fin du présent rapport.

CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

21. Les constatations et les conclusions présentées ci-dessous sont fondées sur de nombreuses sources de données utilisées pendant l'évaluation. Elles sont présentées par enjeu d'évaluation (pertinence et rendement).

PERTINENCE

22. La pertinence s'évalue par la capacité d'un programme à répondre à un besoin continu, à s'harmoniser avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère, et à représenter une responsabilité et un rôle pertinents du gouvernement fédéral.

Besoin continu

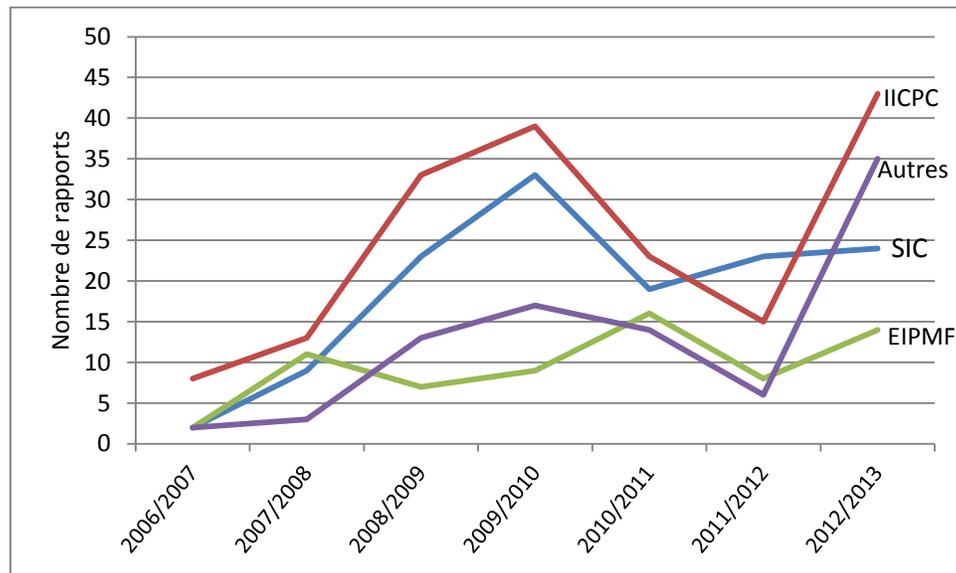
23. Le besoin continu s'évalue par la capacité du programme à répondre à un besoin manifeste et aux besoins de ses clients. Parmi les éléments de preuve examinés pour évaluer le besoin continu du Groupe de la gestion juricomptable, notons la pertinence continue de la raison d'être initiale du programme, les exigences législatives et politiques, ainsi que la demande de services. Selon ces critères, l'évaluation a révélé l'existence d'un besoin continu pour les services du GGJ au sein du gouvernement fédéral.
24. Le GGJ a été créé en 1998 pour répondre à la demande de services de juricomptabilité générée à la suite de l'adoption de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité*, dans le cadre de l'Initiative intégrée pour le contrôle des produits de la criminalité (IICPC). La raison d'être initiale du GGJ était de fournir des services de juricomptabilité aux unités mixtes de l'IICPC par l'entremise de conseils spécialisés, de rapports juricomptables et de témoignages d'experts sur les aspects financiers des enquêtes et des poursuites criminelles.
25. Depuis ce temps, la portée des activités du GGJ a été élargie. À la suite des attaques terroristes du 11 septembre 2001, aux États-Unis, le gouvernement du Canada a adopté la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*. Cette loi a été élargie par rapport à la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité* pour inclure la lutte contre les activités terroristes, qui comporte des aspects financiers. Par conséquent, la portée des travaux du GGJ a été élargie pour inclure les cas de financement d'activités terroristes. Puisque que le mandat initial est toujours en vigueur, mais que sa portée a été élargie, la raison initiale du Groupe de la gestion juricomptable demeure valable.
26. Le pouvoir de fournir les services provient des sections 15, 16 et 17 de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* ainsi que de la *Politique sur les services communs*. Grâce à un décret, le GGJ a reçu l'autorisation de fournir aux gouvernements provinciaux, territoriaux, municipaux et autochtones, ainsi qu'à leurs corps policiers et aux gouvernements étrangers, sur demande, des services de juricomptabilité en matière de fraude, de produits de

la criminalité et d'enquêtes relatives au blanchiment d'argent. Cependant, il n'existe actuellement aucune exigence législative ou politique en place selon laquelle TPSGC est tenu de fournir des services de juricomptabilité par l'intermédiaire du Groupe de la gestion juricomptable.

27. Des sondages ont été réalisés par le Bureau de la vérification et de l'évaluation auprès des intervenants externesⁱⁱⁱ et des employés du GGJ. Avec un taux de réponse de 95 pour cent et de 100 pour cent, respectivement, les répondants aux deux sondages ont indiqué qu'il y avait un besoin continu pour les services du Groupe de la gestion juricomptable. Quarante-vingt cinq pour cent des intervenants externes ont déclaré que tant qu'il existera des activités criminelles, il y aura des besoins en matière de juricomptabilité.
28. En plus des sondages, des entrevues ont été menées auprès d'intervenants clés. Tous les intervenants externes interrogés ont indiqué que la demande de services du GGJ a augmenté au cours des cinq dernières années. Selon les intervenants, l'augmentation de la demande est due, en grande partie, à l'évolution des priorités du gouvernement et à un changement dans la pensée stratégique et tactique des opérations, selon lesquels l'application des lois porte moins sur les saisies de produits illicites (p. ex. de stupéfiants ou d'armes interdites) et davantage sur les biens acquis de façon criminelle et les produits de la criminalité. Par ailleurs, selon le sondage mené par l'*Association of Certified Fraud Examiners* en 2012, le pourcentage de cas liés à la fraude référés aux organismes d'application de la loi n'a cessé d'augmenter ces dernières années.
29. La Gendarmerie royale du Canada (GRC) est le principal client du GGJ; les travaux menés pour celle-ci représentent 84 pour cent de son chiffre d'affaires et 82 pour cent du total des cas. Les données administratives démontrent qu'au cours des sept dernières années, le nombre de cas de la GRC a augmenté de façon significative, à l'exception de 2011 et 2012. La figure 2 ci-dessous montre une augmentation des rapports juricomptables préparés pour les organismes d'application de la loi au cours des sept dernières années, à l'exception de 2011 et 2012. En plus de l'augmentation déjà connue, 85 pour cent des intervenants externes ont convenu que le besoin en matière de services de juricomptabilité dans leur organisation était susceptible d'augmenter au cours des cinq prochaines années.

ⁱⁱⁱ Les intervenants externes comprennent les procureurs de la Couronne, les membres de la GRC et ceux de la Police provinciale de l'Ontario (PPO).

Figure 2 : Rapports finaux du GGJ selon le client, de 2006-2007 à 2012-2013



Source : Liste principale des projets par année du GGJ

Remarque : La Section des infractions commerciales (SIC), l'Initiative intégrée pour le contrôle des produits de la criminalité (IICPC) et l'Équipe intégrée de la police des marchés financiers (EIPMF) sont des divisions de la GRC et d'autres sont des divisions de la Police provinciale de l'Ontario, du Service de police de la Ville de Montréal, de l'Agence des services frontaliers du Canada (AFSC), du ministère des Pêches et des Océans (MPO), du ministère de la Défense nationale (MDN) et du Service de police de St. John's.

30. Les personnes interrogées ont expliqué que les produits illicites provenant d'une diversité d'activités criminelles contribuent à la situation du blanchiment d'argent au Canada. Bien qu'il n'existe aucune estimation du total annuel des produits de la criminalité, un rapport de PricewaterhouseCoopers évalue les ventes de drogues à plusieurs milliards de dollars, tandis que le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) estime que des milliards de dollars sont blanchis chaque année au Canada.
31. Les entrevues menées auprès des cadres supérieurs chargés de l'application de la loi, ainsi que des avocats de la Couronne du Service des poursuites pénales du Canada (SPPC), ont indiqué que la juricomptabilité est une arme importante dans l'arsenal des autorités chargées de l'application de la loi, qui permet aux enquêteurs de police de relier les produits de la criminalité au criminel et aux biens devant être saisis ou bloqués.
32. De plus, bon nombre d'enquêteurs de police ont reconnu que la complexité des organisations criminelles s'accroît. Pour les démanteler et relier les criminels à leurs biens, le besoin de disposer de juricomptables formés se fait de plus en plus sentir. Les dossiers qui auraient été traités par un non-spécialiste il y a vingt ans exigent maintenant une expertise considérable pour retracer un réseau complexe en croissance constante de comptes bancaires extraterritoriaux, de transferts d'argent électroniques, de plans de blanchiment d'argent et d'autres techniques de

dissimulation des biens employées par les criminels pour masquer la source et semer la confusion quant à l'attribution des fonds illégaux.

33. Il existe un besoin continu à l'égard des services offerts par le GGJ. La raison d'être initiale du programme demeure valable, et la portée a été élargie pour inclure des mesures relatives au financement des activités terroristes. Bien qu'il n'existe à l'heure actuelle aucune exigence législative ou politique qui mandate le gouvernement fédéral de fournir des services de juricomptabilité, la demande est forte et en croissance pour les services du GGJ par la GRC, les autres partenaires fédéraux et les services de police provinciaux et municipaux.

Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques ministériels

34. Il s'agit de déterminer le degré d'harmonisation du programme en évaluant les liens de celui-ci avec les priorités du gouvernement et les résultats stratégiques du Ministère. L'évaluation a permis de constater que les services du GGJ s'harmonisent avec les priorités fédérales et appuient les organismes d'application de la loi dont les responsabilités consistent, notamment, à assurer la sécurité et la sûreté du pays et protéger les citoyens canadiens respectueux des lois en luttant contre la criminalité en col blanc, le crime organisé, le trafic de la drogue et le financement d'activités terroristes. Il s'harmonise avec les objectifs stratégiques ministériels reliés à la prestation de services mais, la nature des services fournis se situe à l'extérieur des principaux secteurs d'activités de TPSGC.
35. Le GGJ appuie la priorité du gouvernement du Canada d'assurer la sécurité et la sûreté du pays. Grâce à la prestation de services juricomptables aux organismes d'application de la loi, le GGJ aide les avocats de la Couronne à déposer des accusations contre les criminels pour diverses infractions relatives au blanchiment d'argent, à la corruption et à la fraude. Les accusations criminelles peuvent décourager la commission de nouveaux crimes, contribuant ainsi à une sécurité accrue pour les citoyens canadiens.
36. Les services du GGJ appuient les priorités du gouvernement du Canada portant sur la protection des citoyens canadiens respectueux de la loi, comme décrit dans le discours du Trône de 2011, dans le cadre duquel le gouvernement du Canada s'est engagé à « [ne pas tarder] à présenter à nouveau des mesures législatives sur la loi et l'ordre regroupées pour lutter contre le crime et le terrorisme... [offrir] aux responsables de l'application de la loi, aux tribunaux et aux victimes, les instruments juridiques nécessaires pour lutter contre les criminels et les terroristes. »
37. Le GGJ appuie aussi les priorités du gouvernement annoncées dans des discours du Trône antérieurs, comme celui de 2007 dans le cadre duquel le gouvernement a annoncé la mise en œuvre de la Stratégie nationale antidrogue (SNA), « pour donner aux autorités la capacité de lutter contre les producteurs et les trafiquants de substances illicites. »

38. De plus, le Budget 2007 appuyait un Canada plus sécuritaire grâce au lancement de la Stratégie nationale antidrogue pour lutter contre les drogues illicites et la criminalité en col blanc en attirant les ressources policières les plus compétentes et d'autres ressources expertes au sein des équipes intégrées de la police des marchés financiers de la GRC, et en les maintenant en poste.
39. Les services que le GGJ offre à ses clients appuient les annonces du Budget qui visent à réduire la criminalité et à accroître la sécurité des citoyens canadiens. Dans le Budget 2006, s'attaquer à la criminalité était une priorité dotée de « 161 millions de dollars pour embaucher 1 000 agents de la GRC et procureurs fédéraux supplémentaires qui s'occuperont de priorités en matière d'application de la loi telles que le trafic de la drogue, la corruption et la sécurité de la frontière (ce qui comprend la contrebande d'armes à feu). » Le Budget prévoyait également « 64 millions de dollars pour améliorer le régime canadien de lutte contre le blanchiment d'argent et contre le financement des activités terroristes et 9 millions de dollars pour financer des équipes intégrées de lutte contre la fausse monnaie. »
40. L'Initiative intégrée pour le contrôle des produits de la criminalité (IICPC) et le Plan d'action sur l'application de la loi de la Stratégie nationale antidrogue (SNA) sont des éléments essentiels de la stratégie de lutte contre le crime organisé du Canada et jouent un rôle clé dans la protection de l'intégrité de l'économie canadienne. Grâce aux services qu'il offre à ces deux initiatives, le GGJ appuie la priorité du gouvernement d'éliminer les produits de la criminalité.
41. Les services du GGJ s'harmonisent avec les résultats stratégiques ministériels de TPSGC qui consiste à « fournir des services et des programmes centraux de grande qualité qui assurent une saine intendance au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins opérationnels des institutions fédérales. » L'autorité accordée à TPSGC d'offrir des services découle de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* et de la *Politique sur les services communs*. En offrant des services de comptabilité spécialisés de grande qualité, le GGJ contribue à l'objectif stratégique du Ministère.
42. Compte tenu de ce qui précède, le GGJ s'acquitte du mandat et atteint les résultats stratégiques de TPSGC en offrant des services centralisés, ces services sont fournis principalement à une seule organisation. Les services s'harmonisent avec une priorité du gouvernement qui se situe à l'extérieur de ce qui est généralement considéré comme étant les principaux secteurs d'activités de TPSGC. Les services de juricomptabilité du GGJ appuient le programme de lutte contre la criminalité et d'application de la loi du gouvernement du Canada en fournissant aux organismes d'application de la loi les outils nécessaires pour la dissuasion et l'appréhension des criminels.

Rôles et responsabilités appropriés pour le gouvernement fédéral

43. Pour déterminer si le programme constituait un rôle approprié pour le gouvernement fédéral, on a examiné trois critères : la décentralisation vers

d'autres ministères et organismes fédéraux, le transfert potentiel de la responsabilité du programme à un autre ordre de gouvernement et l'impartition au secteur privé. En fonction de ces critères, l'évaluation a permis de démontrer que, bien que la prestation continue de services juricomptables soit grandement en demande au niveau fédéral, il existe des possibilités de déplacer la responsabilité de la fonction à une autre organisation fédérale.

44. La décentralisation vers d'autres ministères ou organismes fédéraux est possible. En se fondant sur l'analyse documentaire des programmes de juricomptabilité au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie, la structure du système de juricomptabilité du gouvernement fédéral est différente. Bien que les autres gouvernements nationaux intègrent leur capacité en matière de juricomptabilité au sein de leur organisme principal d'application de la loi, et dans certains cas, la partagent avec leur unité de renseignements financiers (c.-à-d. leur équivalent national du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada), au Canada, le GGJ fait partie de TPSGC, un ministère qui n'a autrement rien à voir avec cet aspect de l'application de la loi.
45. La majorité des intervenants externes ont indiqué que l'attribution de la responsabilité du GGJ à une autre organisation fédérale ne soulèverait pas de préoccupation, pourvu que les niveaux de service ne soient pas réduits. Toutefois, les intervenants externes et les employés du GGJ ont été unanimes à convenir qu'advenant le déplacement de la responsabilité du programme, celle-ci ne devrait pas être attribuée à la GRC. La majorité des personnes interrogées, à l'externe et à l'interne, a indiqué qu'un déplacement de la responsabilité vers la GRC ne serait pas approprié, puisqu'il pourrait nuire à la perception d'indépendance dont le programme bénéficie actuellement. Il serait de plus en plus difficile de nommer le juricomptable comme témoin expert, puisqu'il ferait partie intégrante de l'organisation qui présente la cause, ce qui pourrait être perçu comme étant partial et dépendant. Toutes les personnes interrogées, y compris les responsables chargés de l'application de la loi et les avocats de la Couronne, ont indiqué que les juricomptables devaient être indépendants et être perçus comme tel en plus d'être crédibles aux yeux de la Cour et qu'un expert qui participe trop étroitement à une enquête policière pourrait nuire à la cause.
46. Un certain nombre d'employés du GGJ ont indiqué qu'il est approprié que cette fonction fasse partie de TPSGC, en faisant valoir que les services juricomptables appuient le résultat stratégique de TPSGC qui consiste à « fournir des services et des programmes centraux de grande qualité qui assurent une saine intendance au nom de la population canadienne et qui répondent aux besoins opérationnels des institutions fédérales. » D'autres employés du GGJ ne pouvaient justifier l'attribution actuelle de la responsabilité du GGJ à TPSGC. Plusieurs autres n'étaient pas au courant du lien entre le GGJ et le Ministère et ont indiqué que le GGJ pourrait être situé au sein de tout autre ministère fédéral.
47. Cependant, le transfert de la responsabilité aux provinces n'a pas été vue comme une option possible par les personnes interrogées qui croient que la répartition de

la responsabilité des services juricomptables aux provinces et aux territoires pourrait entraîner le démantèlement d'un ensemble précieux de connaissances et d'expertise, ainsi que nuire à la communication et aux relations de travail. De plus, au Canada, seulement deux provinces (Ontario et Québec) disposent d'un corps de police provincial. Les autres provinces et territoires sont servis par la GRC. Le transfert de la responsabilité pourrait simplement déplacer vers une organisation provinciale la responsabilité d'une fonction qui existe principalement pour servir les organismes fédéraux d'application de la loi.

48. En ce qui concerne le déplacement de la responsabilité vers le secteur privé, les personnes interrogées croient qu'un transfert complet ne serait pas pratique, puisque les services offerts par le GGJ sont une composante nécessaire des enquêtes criminelles. La responsabilité de la prestation de ces services aux organismes fédéraux d'application de la loi, comme la GRC, ainsi qu'aux clients provinciaux, municipaux et autres, relève de l'État. Les obstacles à la prestation de services juricomptables par le secteur privé sont discutés plus en détail dans la section « Autre mode de prestation » du rapport.
49. La juricomptabilité joue un rôle important dans les poursuites relatives aux crimes financiers, et il existe un besoin continu de service centralisé de juricomptabilité. Toutefois, il est possible que le GGJ ne soit pas positionné de façon optimale au sein de TPSGC et qu'il soit possible de déplacer la responsabilité de la fonction vers une autre organisation fédérale. En ce qui concerne le secteur privé, les services de juricomptabilité doivent demeurer au sein du gouvernement fédéral, puisqu'ils sont une composante essentielle des enquêtes criminelles effectuées par les organismes d'application de la loi. Le gouvernement fédéral doit conserver sa capacité en matière de juricomptabilité à cause de la nature multi-juridictionnelle de certains des cas et la responsabilité fédérale d'application de la loi dans toutes les provinces, sauf en Ontario et au Québec, où des corps policiers provinciaux sont présents. L'évaluation ne s'est pas penchée sur l'emplacement optimal du GGJ au sein du gouvernement fédéral.

Conclusions : PERTINENCE

50. Il existe un besoin continu pour les services offerts par le GGJ. La raison d'être initiale du programme est toujours valable, et a même pris une importance accrue, puisque le programme de lutte contre la criminalité du gouvernement fédéral s'est élargi pour inclure le financement d'activités terroristes. Les services sont en forte demande.
51. De plus, le GGJ appuie les priorités fédérales en offrant à ses clients les services nécessaires pour s'acquitter de leurs mandats. Bien que le GGJ offre à d'autres organisations fédérales des services centralisés de grande qualité qui s'harmonisent avec les résultats stratégiques ministériels, son travail n'entre pas dans le cadre des principaux secteurs d'activités de TPSGC.
52. La responsabilité de la prestation de ces services aux organismes fédéraux d'application de la loi, comme la GRC, ainsi qu'aux clients provinciaux,

municipaux et autres, relève de l'État. Plus important encore, la sécurité des citoyens canadiens et les condamnations criminelles relèvent du gouvernement fédéral. Les activités du GGJ demeurent pertinentes dans le contexte fédéral. Toutefois, il ne serait pas possible d'impartir entièrement la responsabilité de la prestation des services de juricomptabilité à un autre niveau de gouvernement ou au secteur privé, puisque le GGJ a été créé pour satisfaire à la demande générée par les initiatives fédérales, notamment l'IICPC et la Stratégie nationale antidrogue (SNA). De plus, il existe des possibilités de déplacer les services de juricomptabilité vers un autre ministère mieux harmonisé au système de justice criminelle du gouvernement. Ce déplacement pourrait permettre une intégration plus étroite des organismes d'application de la loi et des principaux partenaires fédéraux, provinciaux et municipaux.

RENDEMENT

53. Le rendement s'évalue par la capacité d'un programme à atteindre les objectifs fixés, et dans quelle mesure il le fait de manière efficiente et rentable. D'autres modes de prestation de services pourraient être utilisés afin d'atteindre les résultats du programme et de réduire les coûts de celui-ci.
54. Au moment où l'évaluation a été effectuée, le GGJ n'avait pas élaboré de stratégie officielle de mesure du rendement. L'absence d'une stratégie officielle de mesure du rendement signifie que la mesure systématique du rendement ne faisait pas partie de la gestion normale du programme. En d'autres termes, les données sur le rendement n'étaient ni collectées, ni analysées de façon continue pour appuyer la prise de décision au sein du programme.
55. En l'absence d'une stratégie officielle de mesure du rendement, plusieurs méthodes d'évaluation ont été déployées pour collecter des données essentielles sur le rendement afin d'évaluer le rendement du programme par rapport à ses résultats escomptés. L'absence d'un cadre de mesure du rendement a posé des défis dans la formulation des conclusions concernant les résultats immédiats et intermédiaires et a empêché l'évaluation de tirer des conclusions définitives sur les résultats à long terme.

Atteinte des résultats

56. L'évaluation a permis d'examiner la capacité du GGJ à atteindre ses objectifs immédiats, intermédiaires et à long terme. Les résultats escomptés du programme sont indiqués en italique ci-dessous et sont suivis d'une évaluation dans laquelle mesure ces résultats ont été atteints.

Résultat immédiat : Le GGJ offre aux institutions gouvernementales des conseils et des services de juricomptabilité de grande qualité, impartiaux et en temps opportun.

57. Bien qu'aucune stratégie officielle de mesure du rendement ne soit en place, l'évaluation a permis de constater que le GGJ offre à ses clients des services de juricomptabilité de grande qualité, impartiaux et en temps opportun.

58. Le personnel du GGJ a acquis un niveau élevé d'éducation et exerce ses activités dans un environnement d'apprentissage continu nécessaire au maintien de leurs certifications. Tous les juricomptables (qui sont responsables de fournir des analyses, des conseils et des témoignages d'experts sur les aspects financiers des enquêtes criminelles) sont titulaires d'une désignation de comptable accrédité, comme celle de comptable agréé (CA), de comptable en management accrédité (CMA) et de comptable général accrédité (CGA). De plus, les employés du GGJ sont aussi titulaires de certifications spécialisées, comme celle de *Certified Fraud Examiner* (examineur agréé en matière de fraude) (CFE), de *Certified Forensic Investigator* (enquêteur de fraudes certifié) (CFI) ou d'un *Diploma in Investigative & Forensic Accounting* (diplôme de juricomptabilité) (DIFA). Quarante-trois juricomptables sont titulaires d'un total de 61 titres de comptable et de 43 certifications spécialisées. Cela garantit que tous les employés du GGJ possèdent les connaissances à jour exigées pour offrir les conseils et les services de grande qualité exigés par leurs clients.
59. En plus de leurs titres de compétences, les employés du GGJ possèdent une vaste expérience dans le domaine de la juricomptabilité. Soixante-seize pour cent d'entre eux possèdent une moyenne de six à plus de dix années d'expérience dans le domaine et 38 pour cent, plus de dix années d'expérience. Cette vaste expérience fournit aux employés du GGJ une exposition à une grande diversité de cas et leur permet d'offrir un service spécialisé et efficace au cours des enquêtes criminelles.
60. Au cours de l'examen des dossiers, l'équipe d'évaluation a sélectionné un échantillon aléatoire de cas. L'échantillon sélectionné était fondé sur une population de 597 cas (chacun d'entre eux étant des cas sur lesquels le GGJ a travaillé au cours des cinq dernières années).
61. La sélection des cas a été légèrement entravée, puisqu'un certain nombre des cas sélectionnés initialement n'ont pas pu être examinés en raison du fait qu'ils n'étaient pas publics ou qu'ils étaient encore dans le système juridique (la figure 3 ci-dessous indique l'état des dossiers du GGJ). Environ 45 pour cent des cas sélectionnés n'étaient pas disponibles pour des raisons de sécurité. À la fin, nous avons examiné 44 dossiers sur 330 dans le cadre desquels des rapports ont été produits.

Figure 3 : État des projets

État des dossiers	Nombre
Rapports publiés	330
Dossiers actifs	208
Fermés sans rapport	59
Total	597

Source : GGJ, données (finales) sur la liste des projets

62. Les procédures du GGJ intègrent un processus d'assurance de la qualité qui comprend l'examen du travail des employés subalternes par les gestionnaires régionaux. Dans le cadre de cet examen, le gestionnaire régional passe en revue les constatations du rapport, détermine si les éléments probants appuient les constatations et les hypothèses, et garantissent que le rapport respecte le format normalisé pour l'établissement de rapports du GGJ. Avant de transmettre un rapport définitif à l'enquêteur policier ou à l'avocat de la Couronne, le spécialiste en juricomptabilité qui est responsable du rapport définitif effectue une dernière évaluation. Le rôle du spécialiste en juricomptabilité est de fournir un deuxième niveau de contrôle de la qualité en examinant la qualité du rapport en gardant à l'esprit le maintien des normes nationales, ainsi qu'en remettant en question les hypothèses posées tout au long du rapport. Le processus interne établi permet aux gestionnaires régionaux et au spécialiste en juricomptabilité d'examiner la conformité des travaux et des rapports aux normes d'exercice des missions de juricomptabilité. En plus de ces processus officiels d'assurance de la qualité et de contrôle de la qualité, les rapports juricomptables font l'objet d'un examen minutieux dans le cadre du système canadien de justice criminelle. Les faits et les constatations de chaque rapport juricomptable doivent respecter non seulement les normes de leurs clients, mais également celles des avocats de la Couronne, des avocats de la partie adverse, des témoins experts, des juges et des jurés.
63. Selon l'examen des dossiers, la totalité de ceux-ci ont été évalués par les gestionnaires régionaux comme étant conformes aux normes d'exercice des missions de juricomptabilité établies. Dans 96 pour cent des cas, une liste de vérification d'assurance de la qualité et une liste de vérification du contrôle de la qualité étaient présentes et complètes. Il a également été constaté que 88 pour cent des cas visés par l'examen des dossiers comprenaient des lettres de mission, tandis que 12 pour cent de ceux-ci comprenaient une note de service de planification et une liste de vérification relative à l'acceptation et la planification. Au cours de la phase d'examen de l'évaluation, les employés du GGJ ont confirmé l'existence de ces documents, mais n'ont pas pu fournir d'autres documents à l'équipe d'évaluation.^{iv}
64. Le GGJ a mis en œuvre un processus de contrôle de la qualité; toutefois, on n'a pas tenté de déterminer si le processus respectait les normes pertinentes puisque que cette tâche ne faisait pas partie de notre mandat. L'évaluation a permis de noter que le processus n'avait pas été validé par un tiers indépendant afin de confirmer s'il respecte les normes pertinentes. Une validation externe fournirait à la direction l'assurance que son processus respecte les normes pertinentes. Une telle validation externe est une pratique courante au sein des cabinets comptables et des organisations de vérification interne du secteur public.

^{iv} L'équipe d'évaluation a confirmé l'existence de ces documents. Cependant, les organismes d'application de la loi ne voulaient pas rendre ces documents accessibles pour des raisons de sécurité. Ces documents comprenaient de l'information de nature sensible pouvant compromettre des cas dans le futur et dévoiler les techniques utilisées par la police lors des enquêtes criminelles.

65. Les intervenants externes interrogés ont reconnu que le GGJ offre à ses clients des services juricomptables de grande qualité, impartiaux et en temps opportun. Tous les intervenants externes sondés ont convenu que le personnel du GGJ possédait les compétences financières, les connaissances et l'expertise exigées pour appuyer les enquêtes criminelles. Tous les répondants de l'enquête auprès des intervenants externes ont indiqué que les employés du GGJ comprennent parfaitement les enjeux entourant leurs enquêtes. Quatre-vingt-dix-sept pour cent des intervenants externes ont indiqué que les employés du GGJ étaient sensibles aux besoins de leur organisation au cours d'une enquête et 98 pour cent d'entre eux, que les travaux étaient de grande qualité.
66. L'examen des dossiers effectué pendant l'évaluation a permis de constater que lorsqu'une lettre de mission était au dossier, celle-ci indiquait que le « GGJ utilisera tous les efforts raisonnables pour achever les travaux dans tout délai convenu. » Pour des raisons de sécurité, l'équipe d'évaluation n'a pas pu accéder aux dossiers de la GRC pour examiner les projets dans leur intégralité. Par conséquent, l'évaluation n'a pas permis de déterminer si le GGJ a contribué à des retards, ou en a été la cause. Quatre-vingt-huit pour cent des intervenants externes interrogés ont convenu que les produits livrables étaient achevés en temps opportun et certains clients ont indiqué qu'à l'occasion, les rapports juricomptables tardent à être produits. Nous avons été informés que des circonstances atténuantes en lien avec la nature des enquêtes criminelles et des instances judiciaires permettaient de justifier les retards.
67. Les normes d'exercice des missions de juricomptabilité exigent également que « Le travail relatif à une mission de juricomptabilité doit être planifié adéquatement. » L'équipe d'évaluation n'a pas pu examiner des échantillons des plans de travail pour des raisons de sécurité opérationnelle de la GRC. Les plans peuvent contenir des renseignements de nature sensible et des techniques d'enquête qui font partie du dossier d'enquête criminelle.
68. Tous les employés du GGJ interrogés au cours de l'évaluation ont souligné l'importance de leur indépendance devant la cour, et ont indiqué qu'elle leur permet de produire un rapport indépendant et de fournir un témoignage neutre et crédible en cour. Selon les normes d'exercice des missions de juricomptabilité,

« Les tribunaux permettent généralement les témoignages d'experts qui procurent une aide impartiale et objective quant à la compréhension des questions qui dépassent l'expertise du juge des faits. Étant donné l'importance accordée à ces témoignages et l'obligation pour les témoins experts de ne pas être perçus comme défendant les intérêts de l'une des parties, les tribunaux en exigent systématiquement un niveau de transparence dans leurs prises de décisions et une impartialité dans leur témoignage qui satisfaisait à cette exigence. En d'autres mots, l'obligation première des témoins experts est envers le tribunal. »

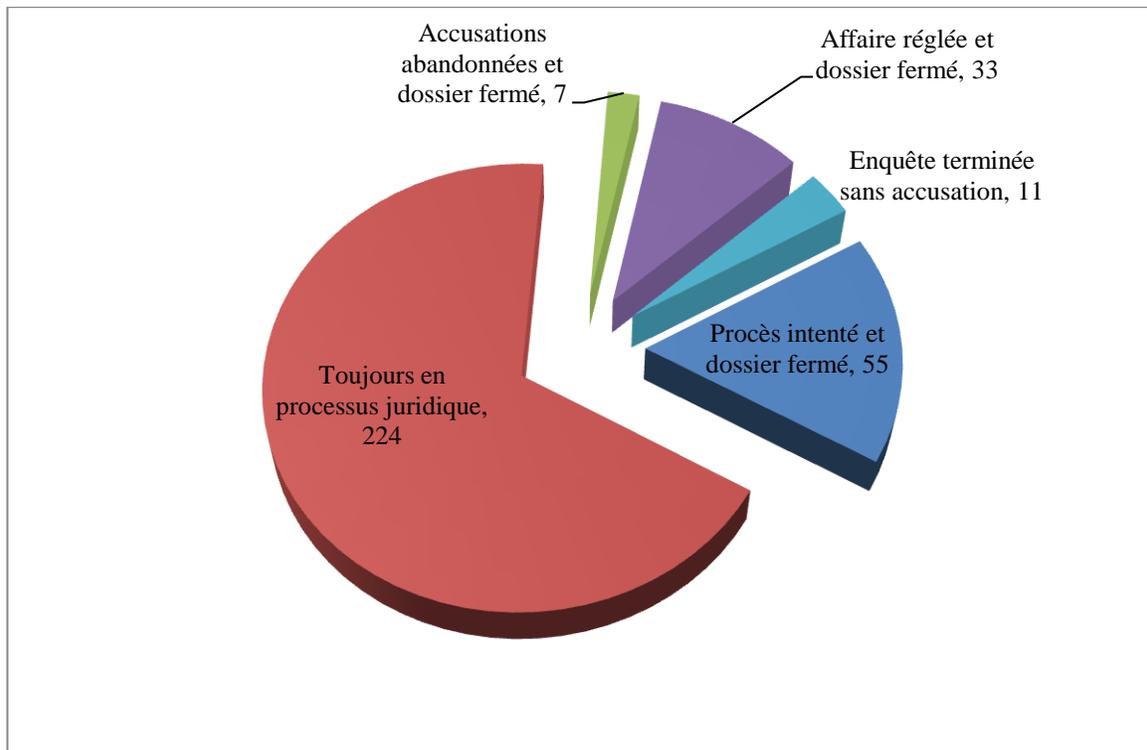
69. En plus des témoignages impartiaux, les intervenants externes ont indiqué que les rapports juricomptables étaient impartiaux, que les employés du GGJ avaient confiance en leurs constatations et que ces derniers présentaient des rapports impartiaux, même si ceux-ci contredisent l'enquête du client.
70. Selon les renseignements collectés pendant l'évaluation, on a constaté que le GGJ a atteint son résultat immédiat en offrant aux institutions gouvernementales des services de juricomptabilité de grande qualité, impartiaux et en temps opportun. L'évaluation a toutefois permis de noter que le processus de contrôle de la qualité du programme n'a pas été validé de façon indépendante par un tiers afin de confirmer qu'il respecte les normes pertinentes.

Résultat intermédiaire : Les services et les conseils du GGJ contribuent aux enquêtes criminelles et aux poursuites judiciaires.

71. L'évaluation a permis de constater que les services du GGJ contribuent de façon positive aux enquêtes criminelles et aux poursuites judiciaires. Les employés du GGJ ont produit des rapports juricomptables indépendants, fourni des conseils d'experts et de l'aide, et présenté des témoignages d'experts en cour à l'appui d'enquêtes criminelles et de poursuites judiciaires.
72. Les rapports du GGJ sont utilisés pour expliquer les transactions financières complexes aux juges et aux jurés en cour. Dans le cadre de l'enquête auprès des intervenants externes et des entrevues menées auprès de ces derniers, le personnel chargé de l'application de la loi a indiqué que les rapports juricomptables sont pratiquement une exigence pour que les avocats de la Couronne portent des accusations dans les cas de crimes financiers. Les avocats de la Couronne étaient entièrement d'accord, indiquant que le rapport juricomptable produit par le GGJ est souvent l'épine dorsale du cas de la Couronne. Par exemple, dans le cas de *Sa Majesté la Reine c. Black*, le juge qui présidait s'est fortement appuyé sur le témoignage d'experts et le rapport juricomptable de GGJ dans sa décision de condamner l'accusé sur des accusations relatives à des activités de drogues illicites. Le juge a conclu que le rapport et le témoignage fournissaient des « preuves accablantes de l'ampleur des activités de drogues illicites [du défendeur]. » [TRADUCTION]
73. Ci-dessous, la figure 4 illustre les résultats des cas auxquels le GGJ a participé. Selon l'examen des données administratives des 330 projets ont fait l'objet de rapports publiés par le GGJ, l'accusé a été trouvé coupable dans 46 des 55 cas qui ont mené à un procès. Lorsqu'on lui présente les éléments de preuve compilés dans les rapports, la défense décide souvent de conclure un accord. Parmi les cas réglés, 32 des 33 l'ont été à l'amiable, le dossier restant ayant fait l'objet d'un règlement en cours de procès. Au cours des cinq dernières années, un grand nombre de cas (224 cas sur le total de 330) sont demeurés dans le processus juridique, même si un rapport juricomptable a été produit. Cela n'est pas une indication de la qualité du travail effectué par le GGJ ou par les organismes d'application de la loi, mais sert à illustrer le fait que le calendrier type pour ces

cas, comme confirmé par les responsables chargés de l'application de la loi et les avocats de la Couronne, est de trois à cinq ans.

Figure 4 : État des 330 cas ayant fait l'objet de rapports publiés par le GGJ, de 2007-2008 à 2011-2012



Source : GGJ, données (finales) sur la liste des projets

74. Le GGJ dispense aussi des conseils et de l'aide aux enquêteurs de police au cours des enquêtes criminelles. Quarante-et-un pour cent des répondants du sondage auprès des intervenants externes ont convenu que les services du GGJ font partie intégrante de leurs enquêtes. Le personnel du GGJ collabore avec les enquêteurs de police pendant l'exécution des mandats de perquisition. Afin d'optimiser les perquisitions et les saisies de documents, on demande souvent aux juricomptables du GGJ de participer aux perquisitions. En identifiant des documents essentiels pour relier les crimes financiers aux suspects, les juricomptables du GGJ permettent d'économiser les ressources policières en concentrant la portée des perquisitions et des saisies. Dans le cadre des entrevues, le personnel chargé de l'application de la loi a également indiqué que les conseils d'experts provenant d'un juricomptable étaient extrêmement précieux lorsqu'on interrogeait les témoins. De plus, pendant les entrevues menées auprès des intervenants externes, le personnel chargé de l'application de la loi a indiqué que les employés du GGJ aidaient à obtenir des règlements favorables et des négociations de plaidoyers en dispensant des conseils d'experts.

75. En plus de fournir leurs rapports juricomptables, les employés du GGJ aident les avocats de la Couronne en servant de témoins experts en cour. En fournissant des témoignages neutres et crédibles, les juricomptables renforcent la cause de la Couronne. Les clients et le personnel du GGJ ont indiqué que les juges se fondent fortement sur leurs témoignages d'experts et ont mentionné la nature importante et décisive de ces rapports dans plusieurs jugements. Par exemple, dans le cas de *Sa Majesté la Reine c. Nghiep Minh Truong, Hon Thi Nguyen, Nhut Minh Truong et Barbara Tam Truong*, dans ses conclusions finales le juge a déclaré que « plus important encore, sur l'ensemble de la preuve, y compris la preuve [du juricomptable] concernant les revenus relativement maigres [de l'accusé] de 2003 à 2006 et la preuve des montants d'argent importants trouvés, une seule conclusion raisonnable est possible : l'argent saisi dans les deux endroits a été obtenu à la suite du trafic de marijuana. » [TRADUCTION] Parmi les répondants du sondage mené auprès des intervenants externes, 76 pour cent ont convenu que les rapports et les témoignages du GGJ constituaient des facteurs cruciaux dans la décision judiciaire.
76. Selon les données collectées pendant l'évaluation, on a constaté que les services et les conseils du GGJ apportent une contribution aux enquêtes criminelles et aux poursuites judiciaires.

Résultat à long terme : Le GGJ contribue à mettre fin au flux d'argent découlant d'activités illégales.

77. En aidant les organismes d'application de la loi et les services des poursuites à identifier et à arrêter le flux d'argent que les criminels génèrent à partir d'activités illégales, le GGJ appuie les efforts du Canada dans la lutte contre la criminalité. Le GGJ aide les organismes d'application de la loi à retracer et à identifier les biens acquis de façon criminelle qui sont directement ou indirectement reliés à des activités criminelles. Grâce à la fourniture de preuves supplémentaires reliant les criminels aux biens illicites, les rapports du GGJ ont été essentiels dans l'exécution réussie de mandats de perquisition pour de nombreuses saisies et arrestations importantes. Toutefois, l'évaluation n'a pas permis de mesurer la contribution directe du GGJ au résultat escompté qui consiste à mettre fin au flux d'argent découlant d'activités illégales puisqu'actuellement, le GGJ n'effectue pas le suivi des montants recouverts dans le cadre de condamnations réussies.
78. Le GGJ ne fait pas expressément le suivi des peines ou des amendes que les personnes ou les entreprises ont reçues à la suite du travail qu'il effectue. Du point de vue des employés du GGJ, lorsqu'ils présentent un rapport en preuve ou témoignent à titre d'experts, leur principal objectif est d'être reconnu comme étant crédibles, neutres et professionnels dans l'exécution de leur travail. Le GGJ n'a aucun intérêt direct dans l'issue particulière du procès. Le rôle des employés du GGJ se termine une fois qu'ils ont témoigné en cour. Toutefois, grâce aux entrevues auprès des intervenants, l'évaluation a permis de déterminer qu'en aidant les organismes d'application de la loi et les avocats de la Couronne à identifier les biens acquis dans le cadre d'activités criminelles et à condamner les

criminels, le GGJ contribue indirectement à arrêter le flux d'argent découlant d'activités illégales.

79. Pendant les entrevues auprès des intervenants externes, les cadres supérieurs chargé de l'application de la loi ont reconnu que les saisies directes des biens acquis dans le cadre d'activités criminelles sont plus efficaces que les saisies directes de produits illicites (p. ex. narcotiques, armes à feu) pour réduire la criminalité et restreindre les activités des syndicats du crime organisé. Grâce à la poursuite réussie des criminels et à la saisie subséquente de biens et de produits de la criminalité, le GGJ aide à réduire le flux de fonds provenant d'activités illégales.
80. Bien qu'il ne soit pas possible de comparer les taux de condamnations ou de saisies ou d'attribuer les changements dans ceux-ci au travail du GGJ, tous les intervenants interrogés au cours de l'évaluation ont indiqué que le GGJ a une incidence positive importante sur les résultats des cas de crimes financiers. Quatre-vingt-huit pour cent des répondants au sondage auprès des intervenants externes ont indiqué que les conseils, les rapports et les témoignages d'experts du GGJ ont une incidence sur les cas auxquels il participe. Quatre-vingt-trois pourcent des cas pour lesquels le GGJ a produit des rapports, et qui sont allés en cour, ont donné lieu à une condamnation.
81. La poursuite réussie des criminels fondée sur les preuves obtenues et les analyses effectuées par le GGJ appuient les initiatives fédérales dans la poursuite des criminels en col blanc en fournissant des rapports juricomptables impartiaux et indépendants et des témoignages d'experts.
82. Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que le GGJ contribue à arrêter le flux d'argent provenant d'activités illégales par le biais de l'aide qu'il offre aux organismes d'application de la loi.

Résultat à long terme : Le GGJ contribue à la sécurité et à la sûreté des citoyens canadiens.

83. Les services du GGJ fournissent aux ministères fédéraux et aux organismes d'application de la loi un soutien essentiel à plusieurs mesures législatives et autres initiatives stratégiques clés, y compris la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*, la Stratégie nationale antidrogue et l'Initiative intégrée pour le contrôle des produits de la criminalité. De plus, le GGJ appuie d'autres organisations fédérales qui participent à la lutte contre les activités terroristes en fournissant aux services de renseignements et organismes d'application de la loi des analyses financières sur le financement des activités terroristes, leur permettant ainsi d'interrompre le financement ou d'attaquer directement les cellules terroristes.
84. En fournissant les analyses financières nécessaires aux responsables chargés de l'application de la loi pour mener des enquêtes relatives aux cas de produits de la criminalité et autres crimes financiers, le GGJ accroît la capacité des autorités

canadiennes chargées de l'application de la loi d'arrêter les criminels et de saisir les biens essentiels à la poursuite des activités des réseaux du crime organisé. En fournissant des rapports juricomptables de grande qualité, impartiaux et en temps opportun, et des témoignages de témoins experts en cour, le GGJ aide les avocats de la Couronne à obtenir des condamnations pour ces criminels. De plus, avec un cas plus solide à présenter en cour, les avocats de la Couronne peuvent souvent saisir un plus grand nombre de biens et demander des peines plus sévères pour les criminels reconnus coupables d'une infraction. Les intervenants externes ont indiqué qu'en aidant les organismes d'application de la loi et les avocats de la Couronne à arrêter et à faire condamner les criminels, ces efforts servent à réduire le taux global de criminalité et contribuent à la sécurité et à la sûreté des citoyens canadiens.

85. Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que le GGJ contribue à accroître la sécurité et la sûreté des citoyens canadiens au moyen de l'aide qu'il offre aux ministères fédéraux et aux organismes d'application de la loi.

Conclusions : Atteinte des résultats

86. Le GGJ réalise des progrès dans l'atteinte de ses résultats immédiats et intermédiaires et contribue à l'atteinte de ses résultats à long terme. L'absence d'un cadre de mesure du rendement du programme, qui a limité la disponibilité de données, a posé des défis à l'évaluation en ce qui concerne les conclusions relatives aux résultats immédiats et intermédiaires et a empêché la formulation de conclusions définitives sur l'atteinte des résultats à long terme. Néanmoins, l'évaluation a permis de constater que le GGJ offre des services de grande qualité, impartiaux et en temps opportun, bien que le processus de contrôle de la qualité du programme n'ait pas été validé de façon indépendante par un tiers indépendant pour confirmer si le processus est conforme aux normes pertinentes. Dans le cadre de la prestation de ses services de juricomptabilité, le GGJ contribue aux enquêtes criminelles et aux poursuites judiciaires, en arrêtant le flux d'argent découlant d'activités illégales et en accroissant la sécurité et la sûreté des citoyens canadiens.

Efficiences et économie

87. L'efficacité et l'économie sont démontrées par l'évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production d'extrants et aux résultats obtenus. L'efficacité renvoie à la mesure selon laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrants, ou le même niveau d'extrants avec un plus faible niveau d'intrants. L'économie correspond à la réduction au minimum des ressources utilisées. Un programme fait preuve d'une économie et d'une efficacité démontrables élevées lorsque les ressources optimisent les extrants à moindre coût et que la corrélation entre le minimum de ressources et les résultats obtenus est élevée.
88. Afin de traiter la question de la rentabilité, dans le cadre de l'évaluation, on a comparé le modèle de coûts du GGJ aux coûts du secteur privé. Le GGJ a élaboré

un modèle de calcul des coûts qui fixe le coût des services de l'organisation à 140 \$ l'heure. Ce modèle de calcul des coûts tient compte de l'assurance de la qualité, du contrôle de la qualité, du plan d'avantages sociaux des employés, de l'administration et des dépenses d'exploitation.

89. Ci-dessous, la figure 5 résume les coûts du secteur privé pour les travaux de vérification judiciaire fondés sur l'arrangement en matière d'approvisionnement pour des services professionnels de soutien à la vérification. Les coûts pour les services du GGJ sont comparés à ceux estimés du secteur privé.

Figure 5 : Comparaison des coûts du secteur privé, taux journaliers

GGJ (AU04) ^v	Taux journalier	Secteur privé (juricomptable principal) ^{vi}	Taux journalier
140 \$ /heure	1 050 \$/jour	213 \$ /heure	1 600 \$/jour

90. Comme décrit à la figure 6, les heures facturables au cours des cinq dernières années ont été calculées à une moyenne de 21 122 heures par année. Le coût total de ces heures facturables s'élevait à 2,95 millions de dollars par année, en moyenne. L'embauche d'un juricomptable principal du secteur privé pour effectuer des travaux comparables au taux moyen de 1 600 \$ par jour, comme déterminé par l'arrangement en matière d'approvisionnement pour des services professionnels de soutien à la vérification, coûterait 4,50 millions de dollars par année.

^v La méthode de calcul des taux horaires employée par le GGJ comprend : les coûts salariaux directs, les frais généraux, les frais de fonctionnement et d'entretien, et les avantages sociaux des employés. Cependant, les frais d'assurance responsabilité civile ou de frais de location de locaux ne sont pas inclus en raison de l'utilisation des locaux des clients (plan annuel de recettes du GGJ pour 2013-2014).

^{vi} Le taux horaire du juricomptable principal du secteur privé est calculé à partir de la médiane du taux journalier des services externes. Ces taux incluent les frais de location de locaux, même si le juricomptable du secteur privé utilisait les bureaux du client et les frais d'assurance responsabilité civile qui sont généralement inclus dans les taux du secteur privé.

Figure 6 : Comparaison des coûts du secteur privé, coûts annuels moyens par heure facturable^{vii}

Nombre d'heures facturables	GGJ	Secteur privé	Écart
21 122 heures ^{viii} (taux normal)	2 957 080 \$	4 498 986 \$	1 541 906 \$

91. Le GGJ dispose de 43 équivalents à temps plein (ETP), parmi lesquels 12 ETP sont maintenus en poste grâce au financement des services votés tandis que le salaire de 31 ETP (neuf ETP dont le salaire est imputé à l'administration et aux frais généraux) sont financé par l'intermédiaire des activités de recouvrement des coûts.
92. En moyenne, le GGJ recouvre 57 pour cent des coûts de son budget annuel et exerce ses activités selon un principe de neutralité des coûts. Au cours des cinq dernières années, le GGJ a généré un léger excédent, en moyenne 280 000 \$ par année ou 5 pour cent de son budget global. Tout léger excédent accumulé tout au long de l'année est retourné au Ministère.
93. Bien que le GGJ fonctionne actuellement selon le principe du recouvrement des coûts, des marges serrées et un objectif élevé d'utilisation facturable laissent très peu de capacités de réserve au sein de l'organisation. Les cadres supérieurs ont exprimé des préoccupations à l'égard de l'incapacité du GGJ d'embaucher un nombre suffisant d'employés en raison du modèle de financement existant. Comme une bonne partie de son budget provient du recouvrement des coûts, une réduction temporaire peut mener rapidement à des manques à gagner.
94. Le modèle de financement existant et le manque de juricomptables disponibles ont entraîné, pour le GGJ, le besoin d'établir des priorités dans les contrats et les demandes de travaux de la part des organismes d'application de la loi, puisque l'organisation fonctionne actuellement au maximum de sa capacité.
95. Ci-dessous, la figure 7 décrit l'écart entre les heures disponibles maximales et les heures facturables réelles. De 2007-2008 à 2011-2012, la capacité de réserve moyenne du GGJ s'élevait à 84,4 heures par année sur les cinq années. De 2008-2009 à 2010-2011, le GGJ a facturé au-delà du seuil de sa capacité maximale en

^{vii} Pour comparer le coût des services du GGJ à ceux du secteur privé, on a pris en considération les hypothèses suivantes : les services du GGJ ont recouvré en moyenne 3 millions de dollars par année en coûts au cours des cinq dernières années (modèle de recouvrement des coûts d'août 2012). Ainsi, le nombre moyen d'heures facturées par année est de 21 428 heures (3 millions de dollars divisés par 140 \$ l'heure). Le même nombre d'heures ou de jours a été utilisé pour arriver au total des coûts pour le secteur privé.

^{viii} La différence entre les heures facturables et 70% d'utilisation est le résultat du travail accompli par les employés du GGJ dans le cadre du financement des services votés prévu par des accords, comme c'est le cas avec l'IICPC, qui est le temps non facturable.

2011-612 Évaluation du Groupe de la gestion juricomptable
Rapport final

travaillant des heures supplémentaires ou en réduisant les heures de formation ou le temps de vacances.

Figure 7 : Heures facturables du GGJ, de 2007-2008 à 2011-2012

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total
Recettes (en millions de dollars)	3,54 \$	3,78 \$	3,67 \$	3,80 \$	3,14 \$	17,93 \$
Heures facturées^{ix}	25 322	27 023	26 251	27 208	22 489	128 293
Utilisation théorique maximale^x	26 220	26 220	26 220	26 220	23 835 ^{xi}	128 715
Capacité de réserve	898	-803	-31	-988	1 346	422

Source : Recettes au budget du GGJ

Conclusions : Efficience et économie

96. L'évaluation a permis de constater que le GGJ fonctionne actuellement de manière efficace et qu'au cours des cinq dernières années, il a généré un léger excédent annuel dans le cadre de ses activités de recouvrement des coûts. Les travaux effectués par le personnel du GGJ ont démontré des gains d'efficience potentiels en comparaison avec les coûts estimatifs du secteur privé pour des travaux comparables.

Autres modes de prestation

97. Les autres modes de prestation possibles sont examinés dans cette section du rapport en tant que moyen pour atteindre les résultats du programme et réduire les coûts de celui-ci. Les possibilités examinées comprennent l'impartition au secteur privé et la réinstallation du GGJ au sein d'une autre organisation fédérale.

^{ix} Les heures facturées ont été obtenues en divisant le revenu provenant du recouvrement des coûts par le taux horaire des services externes (140 \$ l'heure). Ce calcul ne comprend pas les coûts additionnels découlant des heures supplémentaires.

^x L'utilisation théorique maximale est fondée sur le nombre maximal de jours travaillés moins les jours fériés, quinze jours de vacances, les congés personnels et de bénévolat et les congés relatifs à la famille, et sur l'hypothèse d'un taux d'utilisation facturable de 70 pour cent pour le temps disponible restant d'un employé. Cela donne lieu à une utilisation théorique maximale de 227 jours par année ou 26 220 heures, en se fondant sur 22 ETP (la partie des employés couverte par le revenu provenant du recouvrement des coûts) et une journée normale de 7,5 heures. La formation des employés et le temps réservé aux tâches administratives font partie du 30% de temps non-facturable.

^{xi} En 2011-2012, le nombre d'heures facturées et l'utilisation théorique maximale sont moins élevés, parce deux employées étaient en congé de maternité et que leurs heures facturables disponibles ne sont pas comprises dans le calcul.

98. Des services de juricomptabilité sont offerts dans le secteur privé. Les huit plus importants cabinets comptables (selon la part de marché) au Canada fournissent tous des services complets de juricomptabilité, en majeure partie à des particuliers et à des sociétés. Bien que le secteur privé détienne une expertise similaire, leurs activités sont axées sur la juricomptabilité commerciale, plutôt que la juricomptabilité criminelle. Puisque, le GGJ détenait, dans une large mesure, un monopole sur les services gouvernementaux de juricomptabilité au cours des 15 dernières années, cette expérience est demeurée concentrée au sein du gouvernement fédéral.
99. Plusieurs questions peuvent empêcher le transfert des services gouvernementaux de juricomptabilité. Par exemple, le fait d'avoir recours aux entreprises du secteur privé pourrait mener à une divulgation, accidentelle ou volontaire, d'information sur les approches, techniques ou pratiques policières ou de poursuite judiciaire à d'autres entreprises du secteur privé ou à d'autres clients. Il peut exister une situation de conflit d'intérêts si une entreprise du secteur privé, qui fournit aux organisations fédérales des conseils de juricomptabilité, fournit aussi des services à une organisation faisant l'objet d'une enquête.
100. De plus, il peut s'avérer problématique d'assurer la continuité des services de passation de marchés tout au long d'un dossier. Étant donné que les affaires et, par le fait même, les dossiers du GGJ, demeurent ouverts et s'échelonnent sur une période donnée, ce dernier répond à un besoin de continuité. En règle générale, les enquêteurs sont affectés à une affaire pendant deux ans, mais les juricomptables du GGJ demeurent responsables de cette affaire jusqu'à ce qu'elle soit entendue devant les tribunaux et à ce qu'ils aient témoigné en tant qu'experts. Le juricomptable est souvent le seul joueur dans l'enquête connaissant l'affaire du début à la fin. De nombreuses affaires sont demeurées actives pendant cinq à sept ans. Les intervenants de la GRC ont mentionné qu'ils comptent sur les comptables du GGJ pour agir comme « mémoire institutionnelle » dans le cadre de certaines affaires.
101. La raison la plus fréquemment énoncée par les intervenants pour privilégier le GGJ par rapport au secteur privé n'était pas le coût ou la qualité, mais plutôt l'accès rapide aux services (78 %). Les obstacles majeurs à la passation de marchés avec le secteur privé, tels qu'ils ont été indiqués par les clients du GGJ qui ont répondu au sondage à l'intention des intervenants externes du Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE), sont les questions liées à l'autorisation de sécurité (63 %), le coût élevé des services (54 %) et les difficultés associées à la passation des marchés (46 %). Le fait de partager les locaux avec la GRC permet de fournir des services rapides et accessibles aux enquêteurs. La proximité des juricomptables est pratique puisque les enquêteurs peuvent les consulter rapidement et discuter facilement avec eux au sujet de questions pouvant nécessiter une attention rapide.

102. La prestation des services de juricomptabilité à court et à moyen terme par le secteur privé serait peu pratique, en raison des problèmes inévitables qui doivent être surmontés.
103. Pendant les entrevues auprès des intervenants, l'équipe d'évaluation leur a demandé s'il était possible de transférer le GGJ à un organisme d'application de la loi, comme la GRC. Le personnel du GGJ a indiqué que, bien que la solution suggérée puisse constituer une option envisageable, cette approche n'est pas optimale puisqu'il croit que le système de justice pénale du Canada accorde une grande importance à la confidentialité, à la protection des renseignements et à la perception d'indépendance des témoins experts. Cependant, d'autres intervenants externes, y compris la GRC, ont mentionné que le GGJ pourrait être intégré davantage à un organisme d'application de la loi sans compromettre l'indépendance, par l'intégration à des portefeuilles de la Sécurité publique ou de la Justice plus larges. En outre, l'évaluation n'a pas permis de constater que la question de la perception d'indépendance a présenté des obstacles aux procureurs de la couronne dans d'autres juridictions.
104. La tendance mondiale est à la centralisation des services de juricomptabilité au sein des organismes d'application de la loi pour accroître la collaboration, la coordination et l'efficacité. Des organisations, comme le *Serious Fraud Office* du Royaume-Uni, présentent un modèle intégré de rechange selon lequel les juricomptables, les enquêteurs professionnels et les avocats collaborent pour enquêter sur des crimes financiers complexes mettant en cause d'importantes sommes d'argent et pour engager des poursuites judiciaires, tant à l'échelle nationale que mondiale. Le *Serious and Organized Crime Agency*, un organisme semblable à la GRC, met également en valeur la synergie qu'offre une plus grande intégration des renseignements financiers et de juricomptabilité. Puisque la grande partie du personnel du GGJ partage des bureaux avec des organismes d'application de la loi, le modèle actuel de prestation des services suit cette tendance, bien que le GGJ ne soit toutefois pas officiellement intégré à ses organisations clientes.
105. Aux États-Unis, l'expertise en juricomptabilité est actuellement répartie entre des douzaines d'organismes et de ministères. Ainsi, des organisations aussi variées que le département du Trésor, le *Federal Bureau of Investigation*, l'*Internal Revenue Service* et la *Securities and Exchange Commission*, disposent toutes d'une capacité de juricomptabilité. Toutefois, en raison de la mise sur pied du *Financial Crimes Enforcement Network* à Washington D.C., le gouvernement des États-Unis commence à accroître la coordination et la collaboration au sein de ces organisations afin de centraliser et de partager les ressources de juricomptabilité dans l'ensemble du gouvernement fédéral.
106. Suite aux entrevues avec les principaux intervenants et une analyse des organisations et des tendances internationales, l'évaluation a révélé qu'il existe d'autres organisations fédérales telles que des portefeuilles de la Sécurité publique et de la Justice qui ont une expertise en matière de sécurité, d'application de la loi

et de services des poursuites qui pourraient accueillir le GGJ au sein de leur organisation. Cependant, l'intégration dans une autre organisation exigerait une analyse approfondie de l'indépendance de la fonction par rapport au maintien de l'ordre et aux poursuites.

Conclusions : Autres modes de prestation

107. L'impartition au secteur privé, à court et à moyen terme, se heurterait à de nombreux obstacles à l'adoption des services. Le transfert de la prestation de services à une organisation provinciale serait peu pratique, compte tenu de la nature multi-juridictionnelle du travail, l'insuffisance de demande de services au niveau provincial, et l'absence d'organismes d'application de la loi provinciaux dans la plupart des provinces et des territoires. En outre, aucune autre organisation fédérale ne possède actuellement la capacité de mener des enquêtes criminelles. Un petit nombre d'organisations fédérales telles que des portefeuilles de la Sécurité publique et de la Justice qui ont une expertise en matière de sécurité, d'application de la loi et de services des poursuites pourraient accueillir le GGJ au sein de leur organisation. Cependant, l'intégration dans une autre organisation exigerait une analyse approfondie de l'indépendance de la fonction par rapport au maintien de l'ordre et aux poursuites.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

108. Il existe un besoin continu pour les services offerts par le GGJ. La raison d'être initiale du programme est toujours valable et les services sont en forte demande.

109. Le GGJ demeure pertinent dans le contexte des priorités fédérales, et son mandat s'harmonise avec les priorités fédérales en matière de sécurité. Par la prestation de services centralisés de grande qualité aux autres organisations fédérales, le GGJ contribue à l'atteinte des résultats stratégiques de TPSGC, même s'il ne fait pas partie de ses principaux secteurs d'activités.

110. Les activités du GGJ sont compatibles avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Bien qu'il soit impossible de transférer la responsabilité à d'autres niveaux du gouvernement ou au secteur privé, il serait néanmoins possible de transférer la responsabilité de la fonction à un autre ministère. Toutefois, l'évaluation n'a pas permis de déterminer l'emplacement optimal du GGJ au sein du gouvernement fédéral.

111. Le GGJ est en voie d'atteindre ses résultats escomptés. Une stratégie de mesure du rendement permettrait de tenir compte des limites des données et de tirer d'autres conclusions concernant l'atteinte des résultats escomptés. Le GGJ offre des services de juricomptabilité de haute qualité, impartiaux et en temps opportun.

112. Le GGJ a instauré un processus de contrôle de la qualité. Cependant, l'évaluation n'a pas porté sur la conformité du processus aux normes pertinentes, puisque cette tâche ne faisait pas partie de notre mandat. Nous avons constaté que le processus

n'avait pas été validé par un tiers indépendant pour confirmer s'il respecte les normes pertinentes.

113. À l'heure actuelle, le GGJ fonctionne de manière efficiente et génère un léger surplus annuel grâce à ses activités de recouvrement des coûts. Les travaux menés par le personnel du GGJ démontrent des gains d'efficience potentiels en comparaison avec les coûts estimatifs du secteur privé pour des travaux comparables.
114. D'autres options de prestation existent dans le secteur privé et, potentiellement, auprès d'autres organisations fédérales telles que des portefeuilles de la Sécurité publique et de la Justice. Toutefois, l'impartition au secteur privé, à court et à moyen terme, se heurterait à de nombreux obstacles à l'adoption des services, notamment les préoccupations concernant la sécurité opérationnelle liée aux enquêtes criminelles. Une intégration dans une autre organisation exigerait une analyse approfondie de l'indépendance de la fonction par rapport au maintien de l'ordre et aux poursuites.

RÉPONSE DE LA GESTION

115. À la lumière de l'évaluation, on a constaté que, dans l'ensemble, la raison d'être du GGJ était valable et qu'il existe toujours un besoin évident pour les services qu'il fournit à ses clients. Parmi les autres conclusions de l'évaluation, le GGJ atteint ses objectifs en desservant le système de justice pénale du Canada et les tribunaux en identifiant, en analysant et en expliquant les aspects financiers et comptables complexes des activités criminelles d'une manière objective et impartiale, et dans un langage non technique, aidant ainsi les juges et les jurys à prendre des décisions éclairées.

Nous sommes d'accord avec ces principales conclusions et sommes heureux de présenter la réponse suivante de la gestion aux recommandations particulières formulées dans le rapport. Les recommandations portent essentiellement sur deux volets :

- la stratégie de mesure du rendement;
- la validation des processus internes par un tiers expert indépendant visant à en garantir la conformité aux normes de juricomptabilité.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint (SMA), Direction générale de la surveillance (DGS), devrait élaborer une stratégie de mesure du rendement à l'intention du GGJ pour permettre à l'organisation d'effectuer un suivi approprié des résultats atteints et de présenter les rapports sur ceux-ci.

Plan d'action de la gestion 1.1 : La DGS est d'accord avec cette recommandation et s'est engagée à élaborer une stratégie de mesure du rendement à l'intention du GGJ afin d'avoir un seul document-cadre pour présenter les rapports sur les indicateurs clés, actuels et éventuels, et les regrouper, ainsi que pour faire un compte rendu de l'avancement du programme. Le GGJ veillera à ce que ces indicateurs clés continuent de faire l'objet d'un suivi approprié et à ce qu'un compte rendu des résultats soit présenté dans les futurs rapports ministériels sur le rendement.

Recommandation 2 : Le SMA, DGS, devrait veiller à ce que les processus internes en place soient validés par un tiers indépendant en vue d'en assurer la conformité aux normes d'exercice des missions de juricomptabilité en vigueur.

Plan d'action de la gestion 2.1 : La DGS convient que le processus d'exercice des missions et d'assurance de la qualité du GGJ doivent être validé par un tiers indépendant. Le processus, y compris les documents utilisés à chaque étape d'une mission, seront validés par un tiers indépendant en vue d'en déterminer la conformité aux normes d'exercice des missions de juricomptabilité publiées, en novembre 2006, par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

À PROPOS DE L'ÉVALUATION

Autorité

La sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a approuvé cette évaluation, qui est recommandés par le Comité de vérification et d'évaluation dans le cadre de son Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2009-2010 à 2013-2014.

Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a porté sur le **Groupe** de la gestion juricomptable de la Direction générale de la surveillance. Cette évaluation avait deux objectifs :

- déterminer la pertinence du programme : déterminer s'il répond à un besoin continu, s'il s'harmonise avec les priorités gouvernementales et s'il compatible avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral;
- mesurer le rendement du programme : déterminer s'il a atteint les résultats escomptés et s'il fait preuve d'efficacité et d'économie.

Approche

L'évaluation a été réalisée conformément aux *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*. Elle s'est déroulée de septembre 2011 à octobre 2012, en trois étapes : planification, examen et préparation du rapport. Pour évaluer les enjeux et les questions, nous avons utilisé les éléments de preuve suivants :

Examen des documents : Un examen initial des documents a permis de comprendre le programme et son contexte afin de faciliter la planification. Les documents examinés comprennent ceux fournis par les responsables du programme et ceux rédigés sur le programme. Les documents analysés comprenaient des budgets fédéraux et des discours du Trône des cinq dernières années, des évaluations réalisées par le passé sur l'Initiative intégrée pour le contrôle des produits de la criminalité et sur la Stratégie nationale antidrogue, ainsi que les documents fournis par les responsables du programme.

Analyse documentaire : Une analyse documentaire a permis de mettre le programme dans un contexte national et international, de déterminer le fondement théorique du modèle adopté par le programme, de fournir des données de base aux fins d'évaluation du programme et d'autres modèles de prestation au moyen d'une analyse des autres gouvernements.

Entrevues : L'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès des gestionnaires et des employés de TPSGC liés au programme, tant internes qu'externes (n=23). De plus, elle a effectué des entrevues auprès des organisations clientes et des employés du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (n=12). L'analyse qualitative des entrevues a permis d'obtenir de l'information sur les activités, les extrants, les résultats escomptés, les intervenants, la pertinence et le rendement du programme, du point de vue des gestionnaires du

programme, des ministères clients et d'autres intervenants. Des guides d'entrevue ont été utilisés.

Sondage : L'équipe d'évaluation a mis au point un sondage afin d'obtenir le point de vue des clients au sujet du rendement et de la pertinence du programme. La liste des personnes-ressources a été créée à partir de la liste des clients du GGJ fournie par les responsables du programme. Ce sondage a permis d'étayer et d'approfondir les constatations. Cent vingt clients ont répondu au sondage, ce qui représente 78,2 pour cent de la base de clients du programme. De plus, un sondage séparé a été mené auprès des employés du GGJ. Quarante-deux employés y ont répondu, ce qui représente 82,3 pour cent de l'ensemble de l'effectif.

Analyse financière : Les données financières et budgétaires des cinq dernières années fournies par les responsables du programme ont été analysées, y compris les budgets annuels, les données sur le recouvrement des coûts, l'utilisation facturable et les modèles de calcul des coûts.

Examen des dossiers : L'équipe d'évaluation a examiné un échantillon représentatif de dossiers du GGJ sélectionnés au hasard. Des 597 dossiers au total, l'équipe d'évaluation en a examiné 44.

Limites de la méthodologie

Examen des dossiers : La portée de l'examen des dossiers a été limitée pour des raisons liées à la sécurité. Bien qu'un échantillon statistiquement significatif de dossiers sélectionnés au hasard (avec un intervalle de confiance de 95 %) ait été généré, plusieurs dossiers n'étaient pas accessibles, puisqu'ils étaient classifiés pour des raisons liées à la sécurité ou parce qu'ils étaient utilisés dans le cadre de procédures judiciaires en cours. Au départ, le processus d'assurance et de contrôle de la qualité devait être validé par un tiers indépendant possédant de l'expérience en juricomptabilité. Toutefois, comme les responsables du programme ont exprimé des préoccupations quant à la sécurité de leur méthodologie et du contenu des dossiers en soi, cette approche a été abandonnée et on a plutôt demandé à l'équipe d'évaluation de mener un examen des dossiers à l'interne.

Rapports

Les constatations ont été consignées dans une ébauche du rapport du directeur, examinée par la fonction de l'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation. Cette ébauche a été transmise au directeur général du programme, à qui on a demandé de valider les faits et de commenter le contenu. Une ébauche du rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation a été préparée et transmise à la SMA de la Direction générale de la surveillance, qui agit à titre de bureau de première responsabilité, aux fins d'acceptation. Cette dernière devait répondre par un plan d'action de la gestion. L'ébauche du rapport final, incluant le Plan d'action de la gestion, sera présentée au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC, pour approbation par la sous-ministre en mars 2013. Le rapport final sera ensuite soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor et affiché sur le site Web de TPSGC.

Équipe de projet

L'évaluation a été effectuée par des employés du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la Direction de l'évaluation et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation. L'évaluation a été passée en revue par la fonction d'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

ANNEXE A : GRILLE D'ÉVALUATION

Grille d'évaluation du Groupe de la gestion juricomptable (GGJ)		
Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
Pertinence		
1. Le GGJ s'harmonise-t-il avec les priorités et les objectifs du gouvernement fédéral?	▶ Mesure selon laquelle le GGJ cadre s'harmonise avec les priorités et objectifs du gouvernement fédéral.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'affaires du GGJ • Documents concernant la participation du GGJ aux comités et aux initiatives interministériels, comme la Stratégie nationale antidrogue et l'Initiative intégrée pour le contrôle des produits de la criminalité. • Documentation sur les engagements stratégiques pangouvernementaux (p. ex. budget, exposés de principe, discours)
2. Le GGJ s'harmonise-t-il avec les priorités et les résultats stratégiques de TPSGC?	▶ Mesure selon laquelle les priorités et résultats stratégiques du GGJ s'harmonisent avec ceux de TPSGC	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'affaires du GGJ • Stratégie de service à la clientèle de TPSGC • Documents décrivant les politiques ministérielles (p. ex. rapports sur les plans et priorités, présentations au Conseil du Trésor (CT), architecture des activités de programme (AAP))

**2011-612 Évaluation du Groupe de la gestion juricomptable
Rapport final**

Grille d'évaluation du Groupe de la gestion juricomptable (GGJ)		
Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
3. Le GGJ s'harmonise-t-il avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et de TPSGC?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Possibilité de transférer la responsabilité : <ul style="list-style-type: none"> - au secteur privé - à d'autres ordres de gouvernement - à d'autres ministères fédéraux (c.-à-d. décentralisation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents (lois et politiques) • Entrevues auprès des intervenants • Décret • Mémoires au Cabinet. • Protocole d'entente avec les clients
4. Le GGJ répond-il à un besoin continu?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tendances, au fil du temps, de la demande des services du GGJ (globalement et par région) ▶ Tendances, au fil du temps, du nombre de cas traités par le GGJ (globalement et par région) ▶ Capacité du GGJ de répondre à la demande de services ▶ Exigences prévues par les lois et les politiques ▶ Opinions des intervenants sur le besoin continu du GGJ ▶ Point de vue des clients sur le besoin continu 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des données administratives (tendances du nombre de cas seulement; la preuve concernant la demande de services peut être simplement anecdotique) • Examen des documents • Entrevues auprès des intervenants • Sondage auprès des clients • Protocole d'entente avec les clients • Carte de pointage ministérielle (% du recouvrement des coûts) • Documents financiers
• Rendement : Efficacité		

**2011-612 Évaluation du Groupe de la gestion juricomptable
Rapport final**

Grille d'évaluation du Groupe de la gestion juricomptable (GGJ)		
Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
5. Dans quelle mesure le GGJ offre-t-il aux institutions fédérales des services de juricomptabilité de qualité, en temps opportun?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Satisfaction des clients à l'égard de la qualité et de la rapidité des services du GGJ, comme cela est exprimée dans les témoignages ▶ Degré de satisfaction des clients à l'égard de la qualité et de la rapidité des services du GGJ, tel qu'exprimé dans le sondage réalisé auprès de ses clients en 2008–2009 ▶ Pourcentage de dossiers traités dans les délais convenus par les parties concernées ▶ Points de vue des intervenants concernant les conseils, les rapports et les témoignages du GGJ sur le plan de : <ul style="list-style-type: none"> - la clarté - l'impartialité - la rapidité - la réponse aux besoins - la qualité globale 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats du sondage auprès des clients de 2008-2009 • Témoignages des clients (p. ex. lettres, courriels) • Analyse des données administratives • Examen des dossiers • Sondage auprès des clients • Entrevues auprès des intervenants • Études de cas • Manuel du GGJ (normes d'exercice des missions de juricomptabilité) • Protocoles d'entente
6. Dans quelle mesure les rapports et les témoignages du GGJ contribuent-ils aux enquêtes et aux procédures judiciaires?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rapports des intervenants sur la contribution des rapports et des témoignages du GGJ, comme cela est exprimé dans les témoignages ▶ Points de vue des intervenants sur le rôle des rapports et des témoignages du GGJ dans les enquêtes criminelles et les procédures judiciaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Témoignages des intervenants (p. ex. lettres, courriels) et analyse comparative par rapport aux données du secteur privé (si disponibles) • Sondage auprès des clients • Analyse des données administratives • Entrevues auprès des intervenants • Études de cas

**2011-612 Évaluation du Groupe de la gestion juricomptable
Rapport final**

Grille d'évaluation du Groupe de la gestion juricomptable (GGJ)		
Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
7. Le GGJ ou ses activités ont-ils eu des conséquences imprévues, qu'elles aient été positives ou négatives?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conséquences imprévues relevées par les intervenants ▶ Conséquences imprévues relevées par les clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues auprès des intervenants • Sondage auprès des clients • Analyse des données administratives • Examen des dossiers • Études de cas
8. Quels sont les facteurs qui sont favorables ou qui nuisent à l'atteinte des résultats escomptés?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Facteurs favorables ou nuisibles relevés par les intervenants ▶ Facteurs favorables ou nuisibles relevés par le GGJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues auprès des intervenants • Sondage auprès des clients • Analyse des données administratives • Examen des dossiers • Études de cas • Plan d'affaires intégré de la DGS (profil de risque)
9. Le GGJ a-t-il instauré des méthodes et des systèmes appropriés pour surveiller le rendement et préparer des rapports sur les résultats?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Description par les intervenants des méthodes et des systèmes en place ▶ Examen et évaluation, par l'évaluateur, des méthodes et des systèmes existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des données administratives • Entrevues auprès des intervenants (personnel du GGJ) • Analyse comparative par rapport aux données du secteur privé, comme les normes professionnelles, les rapports professionnels, etc. • Manuel du GGJ
• Rendement : Efficacité et économie		

**2011-612 Évaluation du Groupe de la gestion juricomptable
Rapport final**

Grille d'évaluation du Groupe de la gestion juricomptable (GGJ)		
Enjeux et questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
10. Le GGJ fonctionne-t-il de façon efficiente et économique?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pourcentage de recouvrement des coûts auprès des clients ▶ Objectifs établis en matière d'heures facturables et dans quelle mesure ces objectifs sont atteints ▶ Comparaison des coûts du GGJ et du secteur privé pour la prestation de services comparables ▶ Point de vue des intervenants concernant les avantages et les inconvénients liés à l'obtention des services de juricomptabilité auprès du GGJ et du secteur privé ▶ Points de vue des clients concernant les avantages et les inconvénients liés à l'obtention des services de juricomptabilité auprès du GGJ et du secteur privé, respectivement 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des données administratives (p. ex. données du logiciel <i>Time Tracker</i>) et analyse comparative par rapport aux données du secteur privé (si disponibles) • Analyse des coûts • Sondage auprès des clients • Entrevues auprès des intervenants • Données du logiciel <i>Time Tracker</i> • Plan d'affaires intégré de la DGS (plan de technologie de l'information) • Budgets internes • Carte de pointage ministérielle
11. Existe-t-il d'autres moyens de fournir des services de juricomptabilité à un moindre coût et d'obtenir les mêmes résultats?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comparaison des coûts du GGJ et de ceux du secteur privé ▶ Point de vue des intervenants concernant les avantages et les inconvénients liés à l'obtention des services de juricomptabilité auprès du GGJ et du secteur privé ▶ Point de vue des clients concernant les avantages et les inconvénients liés à l'obtention des services de juricomptabilité auprès du GGJ et du secteur privé, respectivement ▶ Approches adoptées à l'étranger pour répondre à la demande de services de juricomptabilité, et possibilité d'adopter ces approches dans le contexte canadien 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des coûts ou analyse comparative par rapport aux données du secteur privé (si disponibles) • Sondage auprès des clients • Entrevues auprès des intervenants • Analyse documentaire

ANNEXE B : NORMES D'EXERCICE DES MISSIONS DE JURICOMPTABILITÉ

Ces normes visent à protéger les clients et l'intérêt public en mettant en place des normes minimales d'exercice, et en interdisant les pratiques non professionnelles et négligentes. Les normes d'exercice des missions de juricomptabilité ont pour but de fournir des directives conceptuelles dans le but d'exercer son jugement professionnel. L'équipe de direction du GGJ a préparé le manuel du GGJ sous forme d'ensemble structuré de procédures, de recommandations et de pratiques. Vous trouvez ci-dessous une comparaison des normes d'exercice des missions de juricomptabilité et des procédures du GGJ en vigueur. Chaque norme ci-dessous est définie et les sous-sections fournissant le contexte et les directives sont élaborées dans les deux manuels.

	Normes	Normes d'exercice des missions de juricomptabilité*	GGJ**
1	Acceptation de la mission	√	√
2	Planification de la mission	√	√
3	Collecte et analyse de l'information	√	√
4	Rapports	√	√
5	Documents du dossier	√	√
6	Processus de contrôle et d'assurance de la qualité		√
7	Témoignage d'experts	√	√
8	Pratiques exemplaires pour les missions de juricomptabilité		√

* Source : Institut Canadien des Comptables Agréés, Alliance pour l'excellence en juricomptabilité, Normes d'exercice des missions de juricomptabilité, novembre 2006

**Source : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Groupe de la gestion juricomptable, Manuel du GGJ, 2006 (sections 4 à 9).