



Public Prosecution Service of Canada
Service des poursuites pénales du Canada

DIVISION DE LA
VÉRIFICATION INTERNE

INTERNAL AUDIT
DIVISION

VÉRIFICATION DE LA GOUVERNANCE ET
DE LA PLANIFICATION INTÉGRÉE

RAPPORT DE VÉRIFICATION
20 JUIN 2012



Table des matières

1	SOMMAIRE	1
1.1.	Objectifs et portée de la vérification	1
1.2.	Conclusions de la vérification	1
1.3.	Sommaire des constatations et des recommandations	1
1.4.	Énoncé d'assurance	3
2.	INTRODUCTION	4
2.1.	Contexte	4
2.2.	Objectifs et portée	5
2.3.	Méthodologie	5
3.	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
3.1.	Gouvernance et orientation stratégique	7
3.2.	Planification et gestion des risques	11
3.3.	Rendement et suivi	15
4.	CONCLUSION	17
5.	PLAN D'ACTION DE LA GESTION	18
	ANNEXE A : ORGANIGRAMME	23
	ANNEXE B : STRUCTURE DES COMITÉS DU SPPC	24
	ANNEXE C : MANDATS DES PRINCIPAUX COMITÉS DE GOUVERNANCE	26

LISTE DES ACRONYMES

AAP	Architecture des activités de programme (<i>Program Activity Architecture – PAA</i>)
AC	Administration centrale (<i>Headquarters – HQ</i>)
CCS	Conseil consultatif supérieur (<i>Senior Advisory Board – SAB</i>)
CE	Conseil exécutif (<i>Executive Council – EC</i>)
CFA	Comité des finances et acquisitions (<i>Finance and Acquisition Committee – FAC</i>)
CNGP	Comité national de gestion des personnes (<i>National People Management Committee – NPMC</i>)
CTGI	Comité sur la technologie et la gestion de l'information (<i>Information Management and Technology Committee – IMTC</i>)
DAPP	Directeur adjoint des poursuites pénales (<i>Deputy Director Public Prosecutions – DDPP</i>)
DPI	Dirigeant principal de l'information (<i>Chief Information Officer – CIO</i>)
DPDSNTN	Direction des poursuites en matière de drogues, de sécurité nationale et dans les territoires du Nord (<i>Drug, National Security & Northern Prosecution Branch – DNSNPB</i>)
DPF	Dirigeante principale des finances (<i>Chief Financial Officer – CFO</i>)
DPP	Directeur des poursuites pénales (<i>Director of Public Prosecutions – DPP</i>)
DPREG	Direction des poursuites réglementaires et économiques, et de la gestion (<i>Regulatory and Economic Prosecution and Management Branch – REPMB</i>)
DPSGR	Division de la planification stratégique et de la gestion du rendement (<i>Strategic Planning and Performance Management Division – SPPMD</i>)
DPV	Dirigeant principal de la vérification (<i>Chief Audit Executive – CAE</i>)
DVI	Division de la vérification interne (<i>Internal Audit Division – IAD</i>)
GRJ	Gestion des risques juridiques (<i>Legal risk management – LRM</i>)
IVI	Institut de la vérification interne (<i>Institute of Internal Audit – IIA</i>)
PFC	Procureur fédéral en chef (<i>Chief Federal Prosecutor – CFP</i>)
RMR	Rapport ministériel sur le rendement (<i>Departmental Performance Report – DPR</i>)
PRO	Profil de risque de l'organisation (<i>Corporate Risk Profile – CRP</i>)
RPP	Rapport sur les plans et les priorités (<i>Report on Plans and Priorities – RPP</i>)
RSF	Rapport sur la situation financière (<i>Financial Situation Report – FSR</i>)
SPPC	Service des poursuites pénales du Canada (<i>Public Prosecution Service of Canada – PPSC</i>)
TI	Technologie de l'information (<i>Information Technology – IT</i>)

1 SOMMAIRE

1.1. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'objectif global de la vérification était de déterminer si le cadre de gouvernance et de planification intégrée, et les processus en place sont adéquats, et s'ils permettent d'appuyer le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) dans l'atteinte de ses objectifs.

Plus particulièrement, la vérification a permis d'examiner et d'évaluer :

- la gouvernance et l'orientation stratégique;
- la planification et la gestion des risques; et
- le rendement et le suivi.

La portée de la vérification a compris l'examen de documents et des entrevues avec les cadres hiérarchiques, les cadres fonctionnels et les gestionnaires à l'administration centrale (AC), ainsi qu'avec les procureurs fédéraux en chef (PFC) de trois bureaux régionaux.

1.2. CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION

Dans l'ensemble, le SPPC dispose d'un cadre de gouvernance solide qui sert de fondement au pouvoir, à la prise de décision et à la reddition de comptes. Toutefois, il faut améliorer la planification intégrée pour appuyer le SPPC dans ses efforts visant à équilibrer ses dépenses nettes totales à long terme tout en exécutant son mandat, en atteignant son résultat stratégique et ses priorités. Des mesures importantes ont été prises récemment pour établir le Profil de risque de l'organisation (PRO). Les résultats de ces mesures devraient être institutionnalisés. Le SPPC a établi des indicateurs de rendement liés à son résultat stratégique et à ses résultats attendus. En ce qui a trait aux indicateurs de rendement opérationnels, ils visent principalement la surveillance du rendement financier. Les travaux, qui se poursuivent depuis les dernières années pour élaborer des indicateurs de rendement complémentaires et non financiers, afin de fournir des renseignements systématiques et normalisés à l'appui du processus décisionnel, devraient s'accélérer.

1.3. SOMMAIRE DES CONSTATATIONS ET DES RECOMMANDATIONS

Même si des améliorations peuvent être apportées, la gouvernance et l'orientation stratégique du SPPC sont généralement satisfaisantes.

Le directeur des poursuites pénales (DPP) doit s'assurer que :

- *des mécanismes sont mis en place pour effectuer le suivi et la surveillance des progrès accomplis relativement à la mise en œuvre des mesures établies par les comités du SPPC;*

- *le mandat, le rôle, les responsabilités et la composition du Comité national de gestion des personnes (CNGP), du Comité de sécurité et du Comité sur la technologie et la gestion de l'information (CTGI) sont bien définis pour veiller à ce que ces comités exercent une surveillance adéquate des enjeux sans qu'il y ait un chevauchement avec les travaux des autres comités dont le mandat est semblable;*
- *les responsabilités du Comité des finances et acquisitions (CFA) relativement à la surveillance de la situation financière actuelle et future du SPPC sont renforcées.*

Il existe des possibilités d'amélioration pour la planification opérationnelle. En outre, bien qu'une version préliminaire du PRO ait été élaborée récemment, la gestion intégrée des risques doit être renforcée davantage.

Le DPP doit renforcer le processus de planification intégrée des activités :

- *en prolongeant la période de planification du SPPC pour la faire passer à trois ans;*
- *en assurant une meilleure intégration des processus de planification des ressources humaines et de planification des activités;*
- *en attribuant les rôles et les responsabilités et la responsabilisation relativement à l'analyse des répercussions à court et à long terme des renseignements contenus dans les plans d'activités, ainsi qu'en s'assurant que les plans d'activités approuvés correspondent aux orientations et aux priorités stratégiques du SPPC; et*
- *en renforçant la responsabilisation liée à la mise en œuvre des engagements de la direction à l'égard des priorités et des plans approuvés à l'échelle de l'organisation.*

Le DPP doit s'assurer que la gestion intégrée des risques du SPPC est institutionnalisée de façon durable. Pour ce faire, il doit :

- *nommer un cadre supérieur qui sera responsable de la fonction de gestion des risques (propriété et entretien); et*
- *intégrer les processus et les renseignements de gestion des risques aux processus de gouvernance et de planification.*

Le SPPC a établi des indicateurs de rendement liés à son résultat stratégique et à ses résultats attendus, et en rend compte. Les indicateurs de rendement opérationnels visent principalement à assurer le suivi rendement financier. Les indicateurs de rendement complémentaires et non financiers qui permettent d'obtenir des perspectives systématiques et normalisées quant aux activités n'ont pas encore été entièrement élaborés ni mis en œuvre de façon uniforme.

Le DPP doit attribuer les rôles et les responsabilités, et la responsabilisation relativement à la surveillance et à la mesure du rendement pour assurer l'élaboration et la mise en œuvre en temps opportun des éléments quantifiables qui fournissent des renseignements fiables sur la gestion, en vue de faciliter la prise de décision au sein du SPPC.

1.4. ÉNONCÉ D'ASSURANCE

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

Je remercie le personnel du SPPC à l'administration centrale et des bureaux régionaux de l'Ontario, du Manitoba et de la Colombie-Britannique de la collaboration et de l'appui offert à l'équipe de vérification.

Philip Morton
Dirigeant principal de la vérification

2. INTRODUCTION

2.1. CONTEXTE

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

Le SPPC vise un seul résultat stratégique : poursuivre les infractions criminelles et les infractions aux règlements prévues par des lois fédérales d'une manière indépendante, impartiale et juste. Le SPPC compte trois activités de programme :

- Programme de poursuites des infractions en matière de drogues, au titre du *Code criminel* et en matière de terrorisme;
- Programme de poursuites des infractions aux règlements et des crimes économiques;
- Services internes.

La structure de gouvernance organisationnelle est liée à l'architecture des activités de programme (AAP) du SPPC. Le directeur des poursuites pénales (DPP) est à la tête de l'organisation. Relèvent directement de lui : deux directeurs adjoints des poursuites pénales (DAPP) et cinq cadres supérieurs (dirigeante principale des finances [DPF], dirigeant principal de l'information [DPI], avocat ministériel, directeur général des Ressources humaines, et dirigeant principal de la vérification [DPV]). L'un des DAPP est responsable de la Direction des poursuites en matière de drogues, de sécurité nationale et dans les territoires du Nord (DPDSNTN), et l'autre est chargé de la Direction des poursuites réglementaires et économiques, et de la gestion (DPREG). Les procureurs fédéraux en chef (PFC), responsables des bureaux régionaux, ainsi que d'autres cadres supérieurs non mentionnés ci-dessus, relèvent de l'un ou de l'autre des DAPP (voir l'organigramme à l'annexe A). Pour mieux appuyer la gouvernance et la gestion, le SPPC a mis sur pied plusieurs comités (voir l'annexe B). Chacun de ces comités a une composition et un mandat précis (voir l'annexe C).

Le SPPC a élaboré son premier plan d'activités intégré en 2009-2010. Il travaille actuellement à l'élaboration du Plan d'activités intégré 2012-2013. La fonction de planification est dirigée par la directrice de la Planification stratégique et de gestion du rendement, qui est responsable de la planification stratégique et opérationnelle du SPPC, laquelle vise à assurer un cadre général intégré et complet pour le SPPC.

Pour tenter de faire face aux facteurs internes et externes qui influent sur le SPPC dans l'atteinte de ses objectifs, une version préliminaire du Profil de risque de l'organisation (PRO) a été élaborée en 2012, pour aider à définir le contexte organisationnel et les pratiques à l'égard de la gestion proactive des risques organisationnels et stratégiques.

Pour que le SPPC réalise son mandat et son résultat stratégique, une initiative destinée à perfectionner les indicateurs de rendement a été entreprise. Ceci vise mettre à la disposition du SPPC des indicateurs de rendement axés sur les résultats, qui lui permettent de mesurer les

progrès accomplis dans l'exécution de son mandat et dans l'atteinte de son résultat stratégique. Les indicateurs l'aideront également à prendre ses décisions, à gérer et à surveiller ses activités, et à produire des rapports sur son rendement, à des fins internes et externes.

2.2. OBJECTIFS ET PORTÉE

L'objectif global de la vérification était de déterminer si le cadre de gouvernance et de planification intégrée, et les processus en place sont adéquats, et s'ils permettent d'appuyer le SPPC dans l'atteinte de ses objectifs.

Plus particulièrement, la vérification a permis d'examiner et d'évaluer :

- la gouvernance et l'orientation stratégique;
- la planification et la gestion des risques; et
- le rendement et le suivi.

La vérification a compris des entrevues avec les cadres supérieurs du SPPC à l'AC, ainsi qu'avec les procureurs fédéraux en chef (PFC) de trois bureaux régionaux. Des documents liés à la gouvernance, à l'orientation stratégique, à la planification, à la gestion des risques et au rendement organisationnel ont été examinés et évalués (p. ex. guides et modèles de planification opérationnelle, rapports, mandat de comités, ordres du jour et procès-verbaux, protocoles d'entente, documents d'information, études conceptuelles, et plans).

2.3. MÉTHODOLOGIE

La vérification a respecté les normes de vérification généralement reconnues et a été effectuée conformément à la Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

La vérification s'est effectuée en trois étapes : planification, exécution et production du rapport.

2.3.1. Phase de planification

Durant l'étape de planification, la Division de la vérification interne (DVI) a :

- examiné les politiques et les lignes directrices applicables de l'organisation et des organismes centraux;
- consulté les membres de la haute direction pour identifier les principaux risques et préoccupations;
- mené une évaluation des risques;
- établi la portée et la méthode de vérification;
- rédigé une ébauche des grandes lignes du programme de vérification;
- rédigé le mandat, a sollicité l'opinion du DPP, et l'a fait approuver par ce dernier; et
- élaboré le plan de vérification détaillé, incluant les critères de vérification.

2.3.2. Phase d'exécution – Examen détaillé

L'étape d'exécution, qui s'est déroulée en mars et avril 2012, comportait l'examen et l'analyse de la documentation et des processus, et leur comparaison avec les critères de vérification. Des

entrevues ont été menées, en personne et par téléphone, auprès des cadres supérieurs, des gestionnaires et du personnel à AC du SPPC, et des procureurs fédéraux en chef de trois bureaux régionaux (Ontario, Manitoba et Colombie-Britannique). Finalement, l'équipe de vérification a rencontré la directrice de la Division de la planification stratégique et de la gestion du rendement (DPSGR), la dirigeante principale des finances (DPF), l'avocat ministériel et le DPP pour faire le point sur les résultats de la vérification et valider les conclusions préliminaires.

2.3.3. Phase de la production du rapport

Un rapport provisoire a été envoyé au DPP et autres intervenants clés de l'équipe de gestion. La Division de la vérification interne (DVI) a examiné les commentaires en réponse au rapport, et a modifié ce dernier en y intégrant les renseignements supplémentaires et les précisions obtenus. La version définitive a été acheminée au DPP pour qu'il élabore un plan d'action de la gestion donnant suite aux recommandations contenues dans le rapport.

3. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1. GOUVERNANCE ET ORIENTATION STRATÉGIQUE

La gouvernance et l'orientation stratégique du SPPC sont généralement satisfaisantes, même si des améliorations sont possibles.

L'Institut de la vérification interne reconnaît qu'aucun modèle de gouvernance unique ne s'applique aux organisations du secteur public. Il établit néanmoins que certains principes de gouvernance sont communs à l'ensemble du secteur public. « Les principes communs de la gouvernance organisationnelle englobent les politiques, les processus et les structures utilisées par une organisation pour diriger et contrôler ses activités, atteindre ses objectifs, et protéger les intérêts de ses divers groupes d'intervenants, d'un point de vue éthique. »¹

Selon l'Institut sur la gouvernance, un organisme canadien indépendant, sans but lucratif et d'intérêt public, les trois éléments d'un cadre de gouvernance sont l'autorité, la prise de décision et la responsabilisation. La gouvernance détermine qui détient les pouvoirs; qui prend les décisions; comment les autres intervenants se font entendre; et comment faire état du rendement.

L'orientation stratégique consiste en l'élaboration d'une série d'énoncés prospectifs menant à l'état futur souhaité d'une organisation, périodiquement revus pour assurer qu'ils demeurent pertinents à la lumière des circonstances changeantes.

Nous nous attendions donc à constater que :

- Le SPPC a en place des organes de surveillance efficaces dotés de mandats clairement expliqués qui comprennent des responsabilités en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.
- Ces organes de surveillance demandent et reçoivent des renseignements suffisants, complets, en temps opportun et exacts, destinés à appuyer la prise de décision stratégique (p. ex. états financiers, rapports périodiques sur le rendement, rapports annuels, Rapport ministériel sur le rendement [RMR] et Rapport sur les plans et les priorités [RPP]).
- Une structure organisationnelle claire et efficace est établie et documentée, et l'étendue des responsabilités de la direction est adéquate.
- Les pouvoirs, les obligations et la responsabilisation sont clairement définis et communiqués.
- Le SPPC a clairement défini et communiqué les orientations, objectifs et priorités stratégiques alignés sur son mandat.

L'environnement interne et externe du SPPC fait l'objet d'une surveillance afin d'obtenir des renseignements permettant de déterminer s'il y a lieu de réévaluer ses orientations, objectifs et priorités stratégiques, ses politiques et (ou) son environnement de contrôle.

¹ Institut de la vérification interne, *Supplemental Guidance, the role of auditing in public sector governance*, 2^e édition, janvier 2012 (en anglais seulement)

Nous avons observé que la gouvernance et l'orientation stratégique du SPPC étaient généralement satisfaisantes, et nous avons conclu que :

- Les obligations redditionnelles sont comprises et en fonction des responsabilités individuelles. Les responsabilités et les attentes en matière de rendement imposées aux gestionnaires sont définies officiellement et clairement communiquées. Les rôles et responsabilités du SPPC, et ses obligations de rendre compte à ses partenaires sont clairement définis et communiqués à l'interne. Les protocoles d'entente existants avec les partenaires sont en cours de révision, et d'autres sont mis en place.
- L'évaluation de l'environnement interne et externe a eu lieu. Les forces et tendances internes et externes qui influent sur les activités du SPPC ont été évoquées lors d'un exercice de réflexion sur la planification stratégique en février 2011. Les résultats des analyses environnementales figurent aussi dans les plans d'activités annuels. Le processus d'analyse de l'environnement externe des organismes d'enquête, bien qu'informel, est réalisé à intervalles réguliers.
- Le SPPC dispose d'une structure organisationnelle établie et bien documentée sur laquelle repose l'architecture de ses activités de programme (AAP). Toutefois, il ressort de la vérification que certains services internes (activité de programme n° 3), ayant une portée horizontale, y compris la planification stratégique et la gestion du rendement, maintiennent des liens hiérarchiques avec le DAPP de la DPREG. De même, le Programme des mandataires, responsable des mandataires chargés des poursuites en matière de drogues, relève du DAPP, DPREG, et non du DAPP, DPDSNTN. Ainsi, pour assurer une séparation adéquate des sphères administratives de contrôle, les programmes de poursuite liés aux crimes réglementaires et économiques, la pratique du droit, certains services internes et trois bureaux régionaux sont sous la responsabilité du DAPP, DPREG. Le SPPC a mis en place des organes de surveillance dotés de mandats clairement communiqués. D'ailleurs, ses principaux comités de gouvernance disposent de mandats documentés pour établir des orientations stratégiques, des processus de suivi et de reddition de comptes, et traiter de questions liées aux finances et aux ressources humaines, à la gestion des risques, et au contrôle. Les mandats de tous les comités ont été examinés récemment et approuvés par le Conseil exécutif (CE) à la réunion tenue par ce dernier le 7 février 2012. Toutefois, en ce qui a trait au mandat, au rôle et à la composition de plusieurs comités subordonnés au CE (Comité national de gestion des personnes [CNGP], Comité de sécurité, et Comité sur la technologie et la gestion de l'information [CTGI]), des précisions supplémentaires sur les rôles, les responsabilités des comités pourraient être faites, de même que sur les relations que le CE entretient avec ses groupes de travail et sous-comités. Par exemple, les questions de ressources humaines relatives aux relations de travail peuvent être acheminées directement au CE sans être présentées au préalable au CNGP. En outre, même si le dirigeant principal de l'information n'est pas membre du Comité de sécurité, ce dernier traite entre autres de questions relatives à la sécurité de l'information, à la sécurité de la technologie de l'information et à la continuité des opérations.
- Les renseignements financiers fournis aux comités sont exacts et complets. L'on remarque toutefois que le Comité des finances et acquisitions (CFA) n'examine pas le Rapport sur la situation financière (RSF) à titre de point permanent à son ordre du jour,

car ce point n'y a été inscrit que deux fois sur les huit réunions du CFA en 2011-2012. Le CFA, dont le mandat est de cerner les principaux risques financiers, examine régulièrement la situation financière du SPPC, comme indiqué dans le Plan d'investissement du SPPC nouvellement élaboré. Il est possible d'améliorer la gouvernance de l'organisation en dotant cet important organe de surveillance de responsabilités claires pour s'acquitter de suivis financiers réguliers. En outre, même si, dans le cadre de son mandat, le CFA doit présenter des RSF au CE, aucun rapport de ce genre ne semble avoir été soumis à ce dernier au cours de la période couverte par la vérification (mars 2011 à mars 2012). L'équipe de vérification est d'avis que la responsabilité d'entreprendre l'examen de la situation financière du SPPC à l'échelle de l'organisation pourrait être mieux documentée.

- Les renseignements non financiers tirés d'iCase et présentés aux comités ne sont pas aussi exacts et fiables que les renseignements financiers, et il importe obtenir d'autres renseignements sur la charge de travail et les tendances. Les gestionnaires ont expliqué que les facteurs suivants contribuaient à ces déficiences : les lacunes en matière de conception du système; sa faiblesse à pouvoir cerner les besoins du SPPC; et l'absence de contrôle du SPPC sur le système; et ce, même si l'information provenant d'iCase s'est amélioré au fil des ans.
- Les procès-verbaux des réunions des principaux comités (CE, CFA et Conseil consultatif supérieur [CCS]) sont conservés et communiqués aux membres des comités et de la direction. Toutefois, il n'y a pas de processus de suivi ou de surveillance des progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures à prendre. L'équipe de vérification a observé plusieurs cas où aucun suivi n'avait été fait pour s'assurer que les mesures approuvées par le CE ou le CCS avaient été achevées. De même, les procès-verbaux des réunions ne sont pas toujours approuvés en temps opportun, notamment dans le cas du CE et de certains comités qui se rencontrent peu souvent (p. ex. CNGP et CTGI).
- Les orientations concordent avec les priorités stratégiques. Le 23 février 2011, le SPPC a tenu sa première retraite portant sur la planification stratégique, mais n'a pas invité toute l'équipe de direction à y assister. Un rapport sur les conclusions de la retraite a été approuvé par le CE à sa réunion du 3 mai 2011. Le DPP a, par la suite, pu présenter le rapport à toute l'équipe de direction lors d'une réunion ultérieure du CCS. Le rapport indique que les cadres supérieurs se verront demander d'agir à titre de champion et de réaliser différents éléments des priorités. Cependant, les responsabilités et les plans de travail, visant à mettre en œuvre les priorités, ne sont pas encore établis pour assurer la mise en œuvre, le suivi et l'établissement du rapport dans les délais voulus. En définissant les priorités plus tôt dans le cycle de planification et en assurant la participation de tous les membres de l'équipe de direction, l'établissement de l'orientation et des priorités stratégiques pourra être amélioré. Cela permettra aussi de mieux comprendre les priorités, l'engagement et la reddition de compte qui en découleront.

Recommandations

1. *Le DPP doit s'assurer que :*

- *des mécanismes sont mis en place pour effectuer le suivi et la surveillance des progrès accomplis relativement à la mise en œuvre des mesures établies par les comités du SPPC;*
- *le mandat, le rôle, les responsabilités et la composition du CNGP, du Comité de sécurité, et du CTGI sont bien définis pour veiller à ce que ces comités exercent une surveillance adéquate des enjeux sans qu'il y ait un chevauchement avec les travaux des autres comités dont le mandat est semblable;*
- *les responsabilités du CFA relativement à la surveillance de la situation financière actuelle et future du SPPC sont renforcées.*

3.2. PLANIFICATION ET GESTION DES RISQUES

Les processus de planification intégrée des activités du SPPC peuvent être améliorés. Même si une version préliminaire du profil de risque de l'organisation a été développée récemment, les systèmes et pratiques de gestion intégrée des risques sont toujours en cours d'élaboration.

Planification

Au sein des organisations prospères, la planification est un moyen de déterminer les initiatives et les activités destinées à résoudre les enjeux et susceptibles de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés. La planification se définit également comme le processus qui permet aux gestionnaires de cerner les priorités – un aspect important des responsabilités en matière de gestion, particulièrement dans les situations où les ressources sont rares.

La planification stratégique consiste principalement en l'élaboration d'un plan prospectif à long terme. Il est établi au moyen d'une série d'énoncés d'orientation (priorités stratégiques) menant à l'état futur souhaité. La planification des activités est axée sur l'harmonisation des plans opérationnels et des plans de projets avec le plan stratégique, et expose la façon dont les priorités stratégiques seront réalisées.

Les plans stratégiques et les plans d'activités sont liés à travers l'harmonisation des objectifs de l'organisation aux capacités globales. Les plans d'activités doivent être communiqués pour s'assurer que les employés comprennent les priorités de leur unité organisationnelle et du SPPC dans son ensemble.

Nous nous attendions donc à constater que :

- le SPPC élabore et communique un plan d'activités annuel harmonisé avec ses objectifs et ses priorités stratégiques;
- la rétroaction obtenue des organismes d'enquête et autres intervenants oriente la planification stratégique et la planification des activités; et
- un processus officiel est en place pour remettre en question les hypothèses en matière de planification et l'allocation des ressources connexes.

Le processus de planification du SPPC évolue depuis que la Division de la planification stratégique et de la gestion du rendement (DPSGR) a coordonné l'élaboration du premier plan d'activités intégré en 2009-2010. Depuis, la DPSGR a amélioré les modèles utilisés dans le processus en les simplifiant et en les rendant moins répétitifs. Les renseignements recueillis grâce à ces modèles sont regroupés par la DPSGR. Ils comprennent les résultats des analyses environnementales internes et externes, ainsi qu'une description de la charge de travail et des effectifs actuels, des risques et des stratégies d'atténuation du risque, des augmentations prévues des recettes et des mesures possibles de réduction des coûts, ainsi qu'un sommaire des besoins en approvisionnement et des besoins en matière de technologie de l'information.

L'équipe de vérification a décelé un certain nombre de lacunes liées au processus de planification actuel. Même si les documents se rapportant au plan d'activités correspondent aux objectifs et aux priorités stratégiques du SPPC, leur préparation annuelle est perçue comme étant seulement pour satisfaire aux exigences du Conseil du Trésor (anciennement « exigences du Cadre de responsabilisation de gestion »), et alimenter les modèles et guides de planification des activités élaborés par la DPSGR. À noter, les plans ne couvrent qu'une période d'un an. En outre, même si les renseignements financiers dans les plans sont examinés et analysés par la direction des finances et des acquisitions en vue d'appuyer le CFA dans la préparation d'un budget organisationnel et d'un plan d'allocation des ressources; les résultats des plans ne sont pas suffisamment remis en question, approuvés, utilisés en tant qu'outils de gestion, ni efficacement communiqués à l'organisation et à ses employés.

En outre, comme les plans d'activités sectoriels et régionaux ne représentent pas les engagements approuvés de la direction, le CFA entreprend un processus exhaustif d'examen de l'analyse de rentabilisation tout au long de l'année, une fois que le budget est approuvé. La nécessité de ce processus s'explique par la nature à court terme des plans d'activités. Comme les dépenses de dotation (y compris les remplaçants) ont des répercussions pluriannuelles qui ne sont pas prises en compte dans le processus de planification, et que le SPPC doit faire face à une réduction prévue des niveaux de référence à compter de 2012-2013², des mesures de contrôle s'avèrent essentielles pour faciliter la gestion de la croissance du SPPC compte tenu de cette réduction. Le processus d'analyse de rentabilisation vise à mettre en œuvre de telles mesures. Il ressort des entrevues que les membres du CFA se disent de plus en plus insatisfaits du temps qu'ils doivent consacrer à l'examen et à l'approbation des analyses de rentabilisation. Il serait plus efficace d'examiner les répercussions à long terme des demandes de dotation dans le cadre de la planification intégrée des activités que d'exiger que le CFA traite chaque demande comme une analyse de rentabilisation distincte.

Enfin, le processus de planification des activités actuel, qui n'est pas intégré de manière efficace au cycle de planification des ressources humaines, ne donne pas suffisamment de perspective ou d'information pour assurer une gestion des ressources. Le processus de planification des activités, par exemple, est entamé chaque année à l'automne, tandis que le processus des ressources humaines débute à la fin de l'hiver. La préparation d'une analyse narrative de la main-d'œuvre fait partie du processus de planification des activités, alors que les plans de dotation détaillés, qui donnent lieu à près de 86 % des dépenses liées au SPPC, sont utilisés uniquement dans le cadre du processus des ressources humaines. À l'exception du processus d'examen des analyses de rentabilisation du CFA qui, comme il en a été fait mention, ne fait pas partie de la planification des activités ni de la planification des ressources humaines, il n'existe pas de mécanismes officiels pour remettre en question les hypothèses en matière de planification et les hypothèses liées à l'allocation des ressources.

Gestion des risques

La gestion des risques joue un rôle important dans le renforcement de la capacité d'une organisation à reconnaître et à comprendre les nouveaux défis et les nouvelles possibilités, ainsi

² Le Plan d'investissement du SPPC prévoit que les exigences en matière de dépenses totales dépasseront de 16,5 millions de dollars le budget total disponible pour 2016-2017.

qu'à s'y adapter et à en tirer parti. Une gestion des risques efficace permet à une organisation de faire face activement au changement et à l'incertitude en utilisant les renseignements axés sur les risques pour prendre des décisions de manière plus efficace. Les risques liés à l'atteinte des objectifs et des priorités doivent être cernés et évalués, et des stratégies d'atténuation doivent être établies pour chaque risque important.

Nous nous attendions donc à constater que :

- la direction dispose d'une approche documentée concernant la gestion des risques, détermine les risques liés à ses processus de gouvernance et de planification, et en assure le suivi; et
- la direction prend des mesures formelles pour donner suite aux risques.

La vérification a permis de constater que la gestion des risques juridiques (GRJ) est bien établie au sein du SPPC. Depuis que la GRJ lui a été transférée de l'organisme prédécesseur, le SPPC a modifié l'approche en matière de gestion des risques pour s'assurer qu'elle tient compte du mandat de la nouvelle organisation. La fonction relative à la GRJ constitue un aspect essentiel au travail des procureurs du SPPC. Elle est axée sur la complexité des dossiers et des cas, et se caractérise par les processus décisionnels et de mise en œuvre permettant de réduire la fréquence et la gravité des problèmes et des risques juridiques qui compromettent l'exécution du mandat et la réalisation des objectifs du SPPC. Ce processus implique également l'évaluation de l'issue probable d'une poursuite, des répercussions possibles sur la législation et les politiques ministérielles et (ou) gouvernementales, des répercussions probables sur les activités des organismes d'enquête, ainsi que l'évaluation des coûts éventuels découlant du dossier et la perception du public.

Jusqu'à récemment, le SPPC ne disposait pas d'une approche officielle et documentée liée à la gestion intégrée des risques (GIR) qui permettait systématiquement de déterminer les risques du SPPC et d'en faire un suivi (risques liés à la poursuite et à la gestion, et risques juridiques, organisationnels, administratifs et opérationnels). Le SPPC a établi son premier profil de risque de l'organisation (PRO), mais les résultats des efforts à cet égard ne sont pas officiellement institutionnalisés sur le plan des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels globaux du SPPC. En outre, le cadre supérieur qui était responsable de la GIR a récemment quitté le SPPC, et la description de travail de son poste fait actuellement l'objet d'un examen. Sans un cadre supérieur responsable de la GIR, cette fonction pourrait être compromise.

Recommandations

2. *Le DPP doit renforcer la planification intégrée des activités :*

- *en prolongeant la période de planification du SPPC pour la faire passer à trois ans;*
- *en assurant une meilleure intégration des processus de planification des ressources humaines et de planification des activités;*
- *en attribuant les rôles et les responsabilités et la responsabilisation relativement à l'analyse des répercussions à court et à long terme des renseignements contenus dans les plans d'activités, ainsi qu'en s'assurant que les plans d'activités approuvés correspondent aux orientations et aux priorités stratégiques du SPPC; et*

- *en renforçant la responsabilisation liée à la mise en œuvre des engagements de la direction à l'égard des priorités et des plans approuvés à l'échelle de l'organisation.*
3. *Le DPP doit s'assurer que la gestion intégrée des risques du SPPC est institutionnalisée de façon durable :*
- *en attribuant les rôles et les responsabilités de la gestion des risques organisationnels à une personne ou à un groupe de personnes à l'échelon de la haute direction (propriété et entretien);*
 - *en intégrant les processus de gestion des risques et les renseignements aux processus de gouvernance et de planification.*

3.3. RENDEMENT ET SUIVI

Le SPPC a établi des indicateurs de rendement liés à son résultat stratégique et à ses résultats attendus, et en fait rapport. Les indicateurs de rendement opérationnel sont principalement axés sur la surveillance du rendement financier. Les indicateurs de rendement complémentaires non financiers qui fournissent un point de vue systématique et normalisé sur les activités n'ont pas été élaborés entièrement ni mis en œuvre de façon uniforme.

La surveillance du rendement est le processus continu et systématique de collecte, d'analyse, de communication et d'utilisation des renseignements sur le rendement. La surveillance et le suivi sont des composantes essentielles de l'évaluation du progrès d'une organisation en ce qui a trait à l'atteinte des résultats attendus et aux ajustements apportés, au besoin, pour s'assurer que ces résultats sont atteints. Il s'agit d'un processus qui appuie la prise de décisions, la responsabilisation et la transparence.

Nous nous attendions donc à constater que :

- la direction a déterminé les résultats prévus en fonction des objectifs organisationnels;
- la direction surveille le rendement actuel par rapport aux résultats prévus et fait des ajustements, au besoin;
- des examens sont effectués afin d'analyser, de comparer et d'expliquer les écarts financiers entre les données réelles et prévues; et
- les rapports financiers et non financiers sont examinés et approuvés.

Nous avons constaté que le SPPC a établi trois indicateurs de rendement qui lui permettent de déterminer la mesure dans laquelle son résultat stratégique est atteint. Le SPPC a également défini les résultats attendus des deux activités de programme (le Programme des poursuites des infractions en matière de drogues, au titre du Code criminel et en matière de terrorisme, et le Programme des poursuites des infractions aux règlements et des crimes économiques). Bien que ces derniers résultats n'aient pas de cible³ précise, le SPPC fait rapport des indicateurs de rendement des résultats stratégiques et des résultats attendus en présentant tous les ans un rapport ministériel sur le rendement.

Les mesures du rendement opérationnel du SPPC sont principalement axées sur la surveillance du rendement financier. Un mécanisme de surveillance active du rendement financier est en place, et cette surveillance est effectuée principalement par la DPF et le DPP. Au milieu du mois, des rapports mensuels sur la situation financière sont préparés et envoyés à chaque gestionnaire de centre de coûts, à des fins d'examen et d'approbation, avant d'être regroupés et acheminés, au cours de la première semaine du mois suivant, au DPP et aux DAPP. Les rapports approuvés sont ensuite envoyés à tous les gestionnaires. La Direction des finances et des acquisitions prépare également des états financiers trimestriels qui soulignent les résultats, les risques et les

³ Le SPPC a déterminé que les cibles ne s'appliquent pas à ces deux résultats attendus – dossiers de litiges qui font l'objet d'une poursuite sont tranchés sur le mérite; règlement des causes qui ne sont pas tranchées sur le mérite.

principaux changements quant au fonctionnement, au personnel et aux programmes. Des comparaisons entre ces données et les données des années antérieures y sont présentées, ainsi que des précisions sur les écarts et d'autres explications. Les entrevues ont révélé que les indicateurs de rendement financier sont jugés satisfaisants.

Même si des mesures ont été prises depuis 2009 pour établir des mesures non financières relatives au rendement opérationnel, peu de progrès a été accompli en raison des contraintes en matière de ressources et de disponibilité des données pertinentes. Comme il a été signalé en avril 2011, au Comité fédéral-provincial-territorial des Chefs des poursuites pénales, un ensemble initial de trois indicateurs (comptabilisation du temps prompte et précise, respect des protocoles d'ouverture et de fermeture des dossiers) ont été mis en œuvre. D'autres indicateurs de rendement ont été proposés, tels l'utilisation d'analyses des tendances du volume de dossiers, les variations de la complexité relative des dossiers, le taux de maintien de l'effectif, les coûts et autres éléments quantifiables, pour pousser l'analyse des facteurs internes et externes qui influent sur les activités du SPPC et améliorer sa capacité à planifier.

Toutefois, une approche moins systématique relative à la surveillance du rendement a été relevée à l'échelle du SPPC. La DPSGR donne régulièrement suite aux demandes de renseignements non financiers présentées par un des DAPP sur le vieillissement et la complexité des dossiers. L'unité fonctionnelle iCase répond également aux demandes spéciales de renseignements présentées par les DAPP et les bureaux régionaux sur le temps consacré par les avocats-conseil aux dossiers de complexité faible et moyenne. Malgré leur utilité, ces rapports ne démontrent pas l'évolution des tendances ni ne consolident les données régionales qui permettraient de dresser un tableau national ou de formuler des observations à l'échelle de l'organisation quant au rendement.

En comparaison, le Programme des mandataires produit des rapports trimestriels pour assurer le suivi et la surveillance des mandataires. Les rapports assurent le suivi du temps consacré par ces derniers au traitement des dossiers, avec une ventilation de la complexité des dossiers. L'un de ces rapports, produit tous les trimestres, est une analyse comparative qui illustre la répartition, en pourcentage, des dossiers saisis par le tribunal, la durée de traitement des dossiers, les coûts totaux engendrés, le niveau de l'avocat, le délai lorsqu'un dossier est envoyé à un superviseur aux fins d'examen, et le ratio entre le temps de préparation et le temps de comparution. Ces rapports sont envoyés aux superviseurs de mandataires dans les bureaux régionaux. Il a été discuté de la possibilité d'utiliser ces types d'analyses comparatives aux procureurs à l'interne.

Recommandation

4. *Le DPP doit attribuer les rôles et les responsabilités et la responsabilisation relativement à la surveillance et à la mesure du rendement pour assurer l'élaboration et la mise en œuvre en temps opportun des éléments quantifiables qui fournissent des renseignements fiables sur la gestion, en vue de faciliter la prise de décision au sein du SPPC.*

4. CONCLUSION

La DVI a évalué la gouvernance et la planification intégrée du SPPC en regard de critères de vérification préétablis, fondés sur les politiques et les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les contrôles de gestion de base du Bureau du contrôleur général, ainsi que sur les pratiques exemplaires d'autres organisations gouvernementales.

Dans l'ensemble, le SPPC dispose d'un cadre de gouvernance solide qui sert de fondement à l'autorité, à la prise de décision et à la reddition de comptes. Toutefois, il faut améliorer la planification intégrée pour appuyer le SPPC dans ses efforts à long terme visant à équilibrer ses dépenses nettes totales tout en exécutant son mandat, en atteignant son résultat stratégique et ses priorités. Des mesures importantes ont été prises récemment pour établir le PRO. Les résultats de ces mesures devraient être institutionnalisés. Le SPPC a établi des indicateurs de rendement liés à son résultat stratégique et à ses résultats attendus. En ce qui a trait aux indicateurs de rendement opérationnels, ils visent principalement la surveillance du rendement financier. Les travaux qui se poursuivent depuis les dernières années pour élaborer des indicateurs de rendement complémentaires et non financiers aux fins de fournir des renseignements systématiques et normalisés à l'appui du processus décisionnel devraient s'accélérer.

Le plan d'action de la gestion figure à la section 5.0 du rapport. D'ici six à douze mois, le DPV fera un suivi auprès du DPP afin de vérifier dans quelle mesure le plan d'action de gestion a été mis en œuvre.

5. PLAN D'ACTION DE LA GESTION

Classement du risque	Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
Gouvernance et orientation stratégique				
M	1. <i>Le DPP doit s'assurer que :</i>	Le DPP donnera des instructions à la présidence de chaque comité :	DPP	31 oct. 2012
	<ul style="list-style-type: none"> a) <i>des mécanismes sont mis en place pour effectuer le suivi et la surveillance des progrès accomplis relativement à la mise en œuvre des mesures établies par les comités du SPPC;</i> b) <i>le mandat, le rôle, les responsabilités et la composition du CNGP, du CTGI sont bien définis pour veiller à ce que ces comités exercent une surveillance adéquate des questions sans qu'il y ait un chevauchement avec les travaux des autres comités dont le mandat est semblable;</i> c) <i>les responsabilités du CFA relativement à la surveillance de la situation financière actuelle et future du SPPC sont renforcées.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> a) pour s'assurer que l'approbation du compte rendu de décisions de la réunion précédente comprend un suivi et une mise à jour sur l'état de mise en œuvre des points en suspens; b) pour examiner conjointement le mandat, le rôle, les responsabilités et la composition de chaque comité, afin de veiller à ce que chaque groupe soit formé des membres appropriés et de réduire au minimum les chevauchements et les doublons des efforts; c) pour que la DPF s'assure que les responsabilités liées à l'approbation et à la surveillance des rapports sur la situation financière du SPPC sont intégrées au mandat du FCA. 	DPF	31 oct. 2012

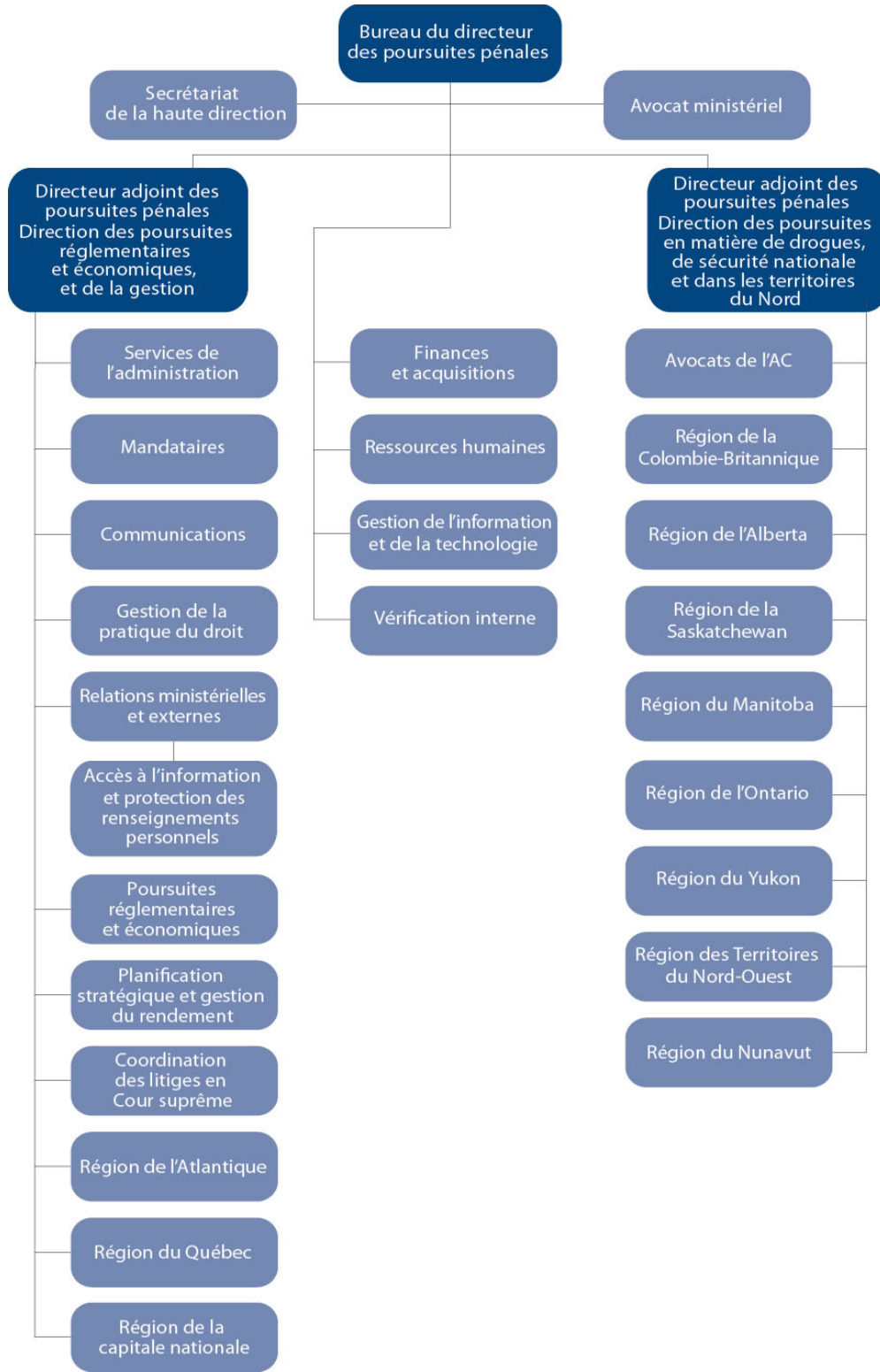
Classement du risque	Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
Planification et gestion des risques				
M	<p>2. <i>Le DPP doit renforcer la planification intégrée des activités :</i></p> <p>a) <i>en prolongeant la période de planification du SPPC pour la faire passer à trois ans;</i></p> <p>b) <i>en assurant une meilleure intégration des processus de planification des ressources humaines et de planification des activités;</i></p> <p>c) <i>en attribuant les rôles et les responsabilités et la responsabilisation relativement à l'analyse des répercussions à court et à long terme des renseignements contenus dans les plans d'activités, ainsi qu'en s'assurant que les plans d'activités approuvés correspondent aux orientations et aux priorités stratégiques du SPPC; et</i></p> <p>d) <i>en renforçant la responsabilisation liée à la mise en œuvre des engagements de la direction à l'égard des priorités et des plans approuvés à l'échelle de l'organisation.</i></p>	<p>a) Les modèles et guides de planification des activités seront modifiés pour le cycle de planification 2013-2014, et assortis d'une période de planification de trois ans.</p>	DPSGR	31 déc. 2013
		<p>b) La DPSGR coordonnera cette activité avec d'autres administrateurs fonctionnels du SPPC pour s'assurer que le processus de planification des activités contient tous les éléments administratifs nécessaires et ceux liés à la planification des ressources humaines, notamment dans le domaine des finances, de la technologie et de la gestion de l'information, et des services de l'administration. Pour réduire le fardeau lié à la planification, la DPSGR coordonnera l'élaboration d'un processus de planification annuel simplifié pour 2013-2014. En 2012-2013, d'autres directives seront fournies aux administrateurs des régions et des secteurs de l'AC en vue du</p>	DPSGR	31 déc. 2013

Classement du risque	Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
		prochain cycle de planification des activités.		
		<p>c) Le SPPC a amorcé un projet pilote en vue d'améliorer le processus d'approbation et de validation des plans d'activités annuels; débutant avec les plans 2012-2013. Les plans d'activités régionaux et de l'AC seront examinés par des spécialistes fonctionnels à l'AC, qui réviseront et valideront les principaux éléments de planification de chaque plan. Le processus inclura la consultation auprès des auteurs des plans d'activités. Les recommandations qui en découleront seront présentées aux DAPP aux fins d'approbation préliminaire. Une fois cette approbation obtenue, les plans seront soumis à l'approbation finale du CE. Les analyses de rentabilisation recommandées seront acheminées au CFA en septembre. Finalement, la DPSGR préparera le plan d'activités intégré du SPPC, qui sera soumis à l'approbation du CE, au plus tard en juillet 2012.</p>	DPSGR	31 déc. 2013

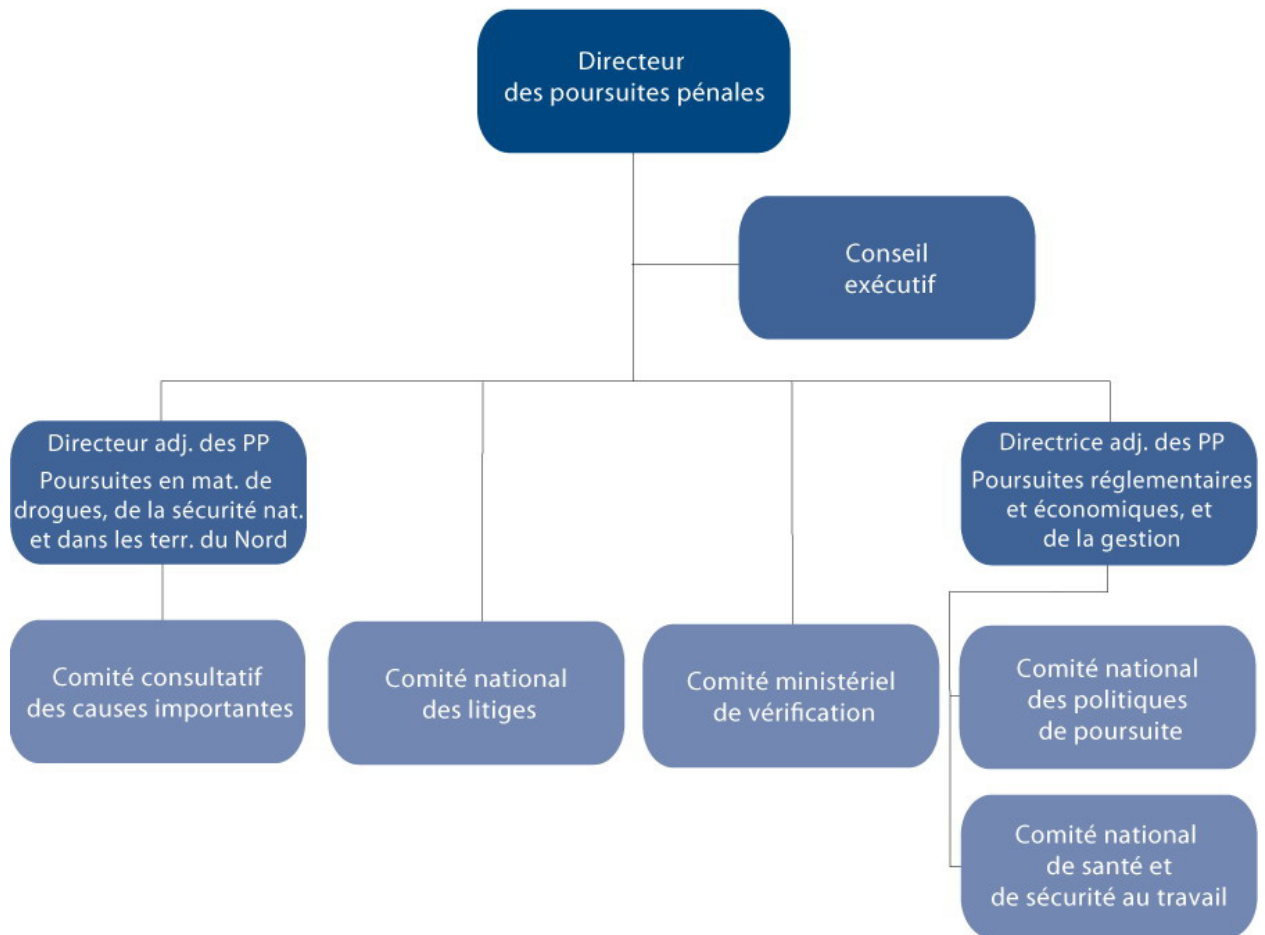
Classement du risque	Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
		d) Les responsabilités de mise en œuvre des engagements de la direction à l'égard des plans d'activités seront ajoutées aux dispositions des ententes de gestion du rendement des administrateurs régionaux et de l'AC, le cas échéant.	DPP	31 déc. 2013
M	<p>3. <i>Le DPP doit s'assurer que la gestion intégrée des risques du SPPC est institutionnalisée de façon durable :</i></p> <p>a) <i>en attribuant les rôles et les responsabilités de la gestion des risques organisationnels à une personne ou à un groupe de personnes à l'échelon de la haute direction (propriété et entretien);</i></p> <p>b) <i>en intégrant la gestion des risques aux processus de gouvernance et de planification.</i></p>	<p>a) Le DPP a confié, de façon intérimaire, la responsabilité de la gestion des risques au DPV, afin de terminer l'élaboration du profil de risque de l'organisation en cours. Lorsque la transition vers un nouvel avocat ministériel sera assurée, cette fonction sera à nouveau établie au sein du Bureau de l'avocat ministériel.</p> <p>b) Le CE assure la surveillance des activités de gestion des risques et reçoit des rapports périodiques sur ces activités tout au long de l'année. De plus, la DPSGR veillera à ce que les modèles de planification des activités de 2013-2014 comprennent les principaux risques organisationnels du SPPC pour s'assurer d'obtenir les</p>	DPP	30 juin 2013

Classement du risque	Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Bureau de première responsabilité	Date initiale d'achèvement visée
		commentaires de tous les gestionnaires sur la façon dont ils cernent, contrôlent et atténuent les risques dans leurs fonctions.		
Rendement et suivi				
M	4. <i>Le DPP doit attribuer des rôles et des responsabilités claires relativement à la surveillance et à la mesure du rendement pour assurer l'élaboration et la mise en œuvre en temps opportun des éléments quantifiables qui fournissent des renseignements fiables sur la gestion, en vue de faciliter la prise de décision au sein du SPPC.</i>	Le DPP continuera d'appuyer les efforts que déploie le Comité de la mesure du rendement en vue d'élaborer d'autres indicateurs de rendement. Le nouveau poste, récemment approuvé au sein de la DPSGR, améliorera l'efficacité de cette fonction. Un projet pilote est en cours pour élaborer et évaluer des critères de rendement pour le personnel poursuivant. Un rapport sommaire sera présenté au CE une fois le projet pilote achevé.	Comité de la mesure du rendement	30 juin 2013

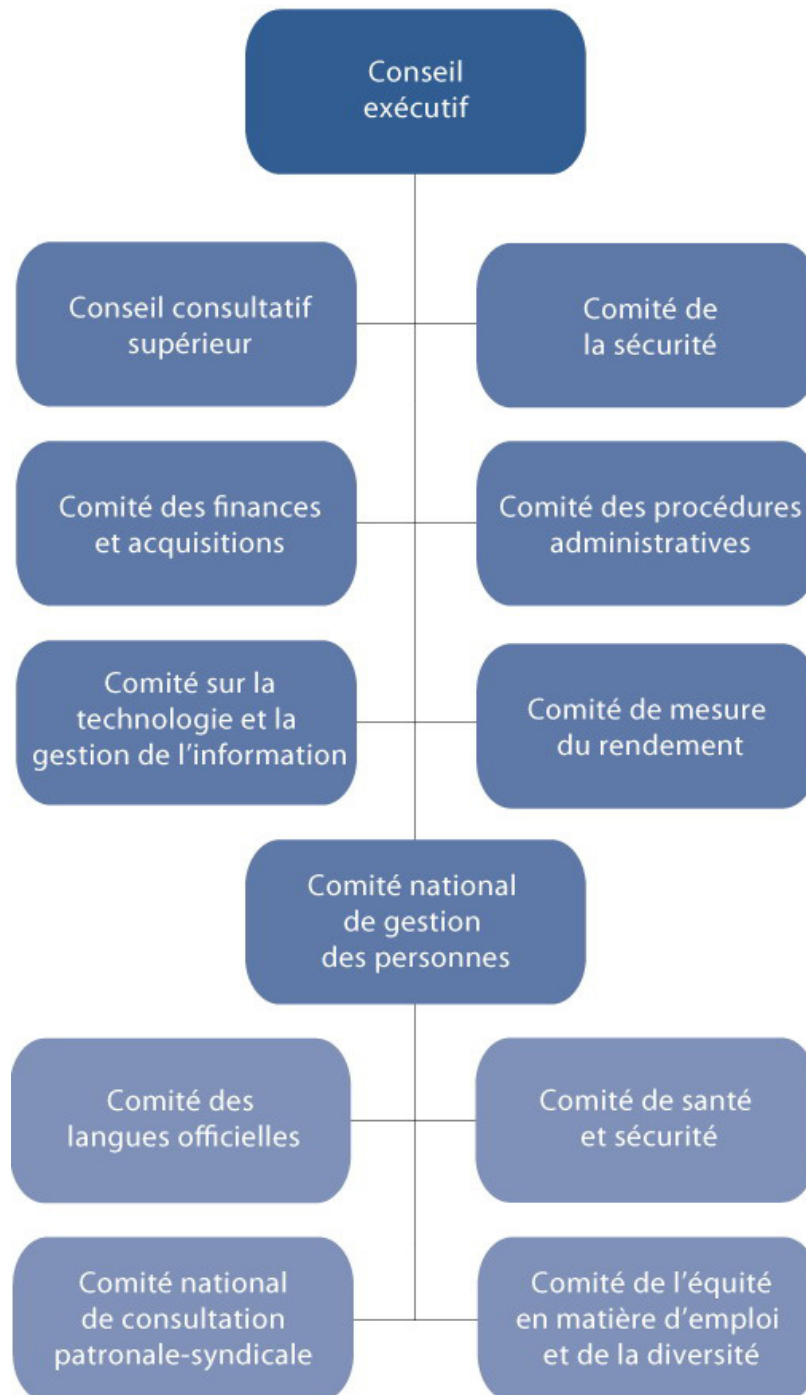
ANNEXE A : ORGANIGRAMME



ANNEXE B : STRUCTURE DES COMITÉS DU SPPC



ANNEXE B : STRUCTURE DES COMITÉS DU SPPC (SUITE)



ANNEXE C : MANDATS DES PRINCIPAUX COMITÉS DE GOUVERNANCE

Comité	Mandat	Membres
Conseil exécutif (CE)	<ul style="list-style-type: none"> • établit l'orientation stratégique et les priorités du SPPC et assure leur mise en oeuvre; • approuve la gestion du rendement et les cadres de responsabilisation et en assure le suivi; • supervise la mise en œuvre des initiatives gouvernementales au sein du SPPC; • approuve le Rapport annuel au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités, le Rapport ministériel sur le rendement, les plans d'activités et le Bilan annuel sur les langues officielles du SPPC; • approuve l'orientation et les plans stratégiques en matière de la gestion des personnes, gestion financière, gestion du savoir, gestion de l'information, communications et de technologies de l'information; • approuve les questions d'ordre financier comme les affectations initiales de ressources et les autres affectations de ressources pour les projets, les initiatives organisationnelles et celles mises en œuvre à l'échelle du gouvernement, les dépenses imprévues, les politiques financières et les modèles de prévision des coûts de l'organisation; • approuve, sur recommandation du CNGP, les récipiendaires proposés des prix décernés par l'organisation, les affectations spéciales et la participation à des programmes spéciaux; • étudie, sur recommandation du Comité national des litiges et du Comité consultatif des causes importantes, d'importantes questions juridiques et stratégiques et liées à la pratique du droit; • peut déléguer son pouvoir décisionnel à l'égard des questions opérationnelles aux comités permanents suivants du SPPC : CNGP, CFA, CTGI, Comité national des politiques de poursuite, et Comité de sécurité; et • examine toutes les questions qui lui sont présentées par le directeur. 	DPP, DAPP (2), avocat ministériel, trois procureurs fédéraux en chef (PFC), chef, Secrétariat de la haute direction
Comité des finances et acquisitions (CFA)	<ul style="list-style-type: none"> • recommande les affectations initiales de ressources et les autres affectations de ressources pour les projets, les initiatives organisationnelles et celles mises en œuvre à l'échelle du gouvernement, les dépenses imprévues au CE; • recommande des politiques organisationnelles de gestion 	DAPP, DPREG (président), DPF (vice-président), avocat ministériel,

Comité	Mandat	Membres
	financière et d'acquisition et des modèles de prévision des coûts au CE; <ul style="list-style-type: none"> • approuve les affectations de ressources à partir de la réserve de fonctionnement et les ressources additionnelles à partir du Budget supplémentaire des dépenses. Tous les trois mois, un rapport est envoyé à l'administrateur général pour lui présenter toutes les affectations de ressources approuvées par le CFA; • informe le CE relativement aux principaux rapports sur la gestion financière et les acquisitions, tels que le Budget des dépenses, le Rapport sur la situation financière, les états financiers et autres rapports contenant des renseignements financiers; • assure une fonction critique sur la gestion financière (planification, budgétisation, suivi et rapports) et les acquisitions (approvisionnement et gestion du matériel), et de l'utilisation des ressources publiques à l'échelle du SPPC; • approuve, à la demande des gestionnaires, les analyses de rentabilisation pour évaluer les besoins opérationnels et assurer une utilisation efficace, efficace et économique des ressources; • approuve les directives touchant la gestion financière et les acquisitions; • approuve les stratégies d'acquisition pour l'approvisionnement de service à risque élevé ou très médiatisé, tel que déterminé par le gestionnaire des acquisitions. Cela comprend l'examen des demandes d'exemption et les demandes non conformes à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor ou au <i>Règlement sur les marchés de l'État</i>. 	DG des RH, PFC (2), directeur exécutif, Unité de coordination des mandataires (UCM)
Comité national de gestion des personnes	<ul style="list-style-type: none"> • recommande une vision, une orientation, ainsi que des plans stratégiques et des stratégies de gestion du changement connexes au CE, pour favoriser un environnement où la gestion des personnes est valorisée; • recommande l'adoption de stratégies sur les questions relatives à la gestion des personnes au CE; • recommande l'adoption de plans opérationnels, de priorités, d'investissements financés et de politiques importantes au CE; • examine et approuve les demandes liées à la gestion des ressources humaines, notamment les demandes de création de nouveaux postes, les reclassifications qui ont une incidence nationale sur l'organisation, la formation 	DAPP, DPDSNTN (coprésident), DG des RH (coprésident), directeur des Services de l'administration, directeur de la gestion de la pratique du droit, DPF,

Comité	Mandat	Membres
	<p>linguistique à temps plein non obligatoire, ainsi que les congés et les indemnités d'étude;</p> <ul style="list-style-type: none"> • consulte, au besoin, le CE relativement à des questions de gestion des personnes, et l'informe des principales décisions prises; • Le Comité de santé et sécurité, le Comité national de consultation patronale-syndicale, le Comité de l'équité en matière d'emploi et de la diversité, et le Comité des langues officielles (questions liées à la langue de travail et au profil linguistique) relèvent du CNGP. 	PFC (3)
Conseil consultatif supérieur	<ul style="list-style-type: none"> • examine les tendances et les questions, détermine les priorités et les risques, établit les plans d'action, et se penche sur les leçons apprises; • se renseigne par un tour de table afin de fournir au DPP et aux DAPP, de l'information non officielle sur les situations nouvelles qui se présentent dans tout le SPPC; • donne à la haute direction l'occasion d'échanger des renseignements et de coordonner les développements touchant des questions importantes; • détermine, analyse et formule des recommandations au CE sur les questions émergentes pouvant entraîner des répercussions au sein des régions ou de l'organisation; • recommande les orientations stratégiques et les priorités du SPPC en tenant compte des perspectives régionales, nationales et horizontales, des domaines de pratique de services juridiques, des directives générales et des impératifs de gestion du secteur public, et assure un contrôle des progrès réalisés; • sert de tribune pour l'intégration horizontale des leçons apprises (p. ex. cadres de gestion du rendement). 	DPP, DAPP (2), tous les PFC, avocat ministériel, DPF, directeur exécutif Secrétariat des relations ministérielles et externes, DG des RH, directeur des Communications, DPI, DPV, directrice de la DPSGR, directeur exécutif de l'UCM, directeur des Services de l'administration