



11/25/2019

Major Case Management Handbook

Information Guide



Criminal Investigations Program / Programme des
enquêtes criminelles
GOVERNMENT OF CANADA / GOUVERNEMENT DU CANADA

TABLE OF CONTENTS

Executive Summary.....	2
Major Case Management Overview	3
MCM Guiding Principles.....	4
Team Hierarchy.....	6
Roles and Responsibilities.....	8
Strategic - Case Manager.....	8
Tactical – Primary Investigator.....	12
Operational – File Coordinator.....	13
Other Roles.....	15
Specialists and Support Services.....	16
Building an Effective Team.....	17
Communication.....	20
Case Planning.....	22
Business Rules.....	24
Accountability.....	25
Document and Evidence Management.....	25
Exhibits.....	26
Task Management.....	27
Surveillance.....	28
Interviewing.....	29
Experts.....	30
Investigative Challenges in Major Cases.....	30

EXECUTIVE SUMMARY

The major case management system is designed to provide for a flexible, yet standardized, response to major case investigations based on the requirements of the particular case. The circumstances of each case will dictate the level and extent to which resources will be assigned to each investigative function. The principles outlined in this handbook can be applied to all cases and team sizes.

The principles outlined may be utilized as an investigative checklist by an investigations manager to conduct a systematic and ongoing examination of the circumstances of a case. The objective is to ensure that the CRA's response is commensurate with the requirements of the particular investigation.

In every defined major case investigation a Command Triangle shall be formed consisting of the functions and responsibilities of a Major Case Manager, Primary Investigator, and File coordinator. All three roles must work together in order to control the flow and direction of the investigation, to lend accountability to the investigation, and to provide a balance to the investigative steps required to complete the investigation.

The importance of planning the team structure at the outset of a major case cannot be overestimated. Investigative teams with clear roles and responsibilities, decision making authorities, and effective communication, are critical components of major case management. Keeping everyone in tune with the investigation will prevent feelings of uncertainty and misunderstandings about the direction of the case and the importance of their assigned tasks. When selecting a team, it is important to make sure that the right people with the right skillset, personalities and interests are selected for the major case.

Systems must be in place to support the effective implementation of major case management. The power of any system is enhanced when used consistently within and across office jurisdictions. Effective management of major cases requires close coordination, synchronization and information sharing. It is imperative that all major cases develop an operational plan with corresponding business rules.

MAJOR CASE MANAGEMENT OVERVIEW

The Criminal Investigation Program has evolved over time, adapting to changes in legislation and jurisprudence, combatting highly sophisticated tax schemes, including the use of off-shore jurisdictions, and adjusting to resource challenges. Throughout all these challenges, our mandate remains consistent in that we want to ensure significant cases of tax evasion are investigated and, where appropriate, referred to the Public Prosecution Service of Canada for criminal prosecution.

Major case management theory is generally applied to all complex cases. These complex cases will have similar features to our Tier 1 investigations, as determined by CID-HQ's prioritization committee.¹ Such cases would typically include: voluminous evidence, complex schemes, such as money-laundering, cross-jurisdictional issues, multiple targets, possibility of the existence of foreign evidence and the potential for complex legal challenges.

Although these complex cases would warrant the application of major case management, all team investigations would also benefit in applying the major case management framework.

“A good investigation starts with careful planning and preparation, a clear understanding of the parameters of the investigation, and with proper authority. Care and attention spent in getting it right at the outset will avoid considerable difficulties later on.” (NSW Ombudsman Investigating complaints - a manual for investigators, 2004)



Figure 1 - Planning Steps

¹ [Prioritization and Governance Framework](#)

MCM GUIDING PRINCIPLES

The CRA's major case management approach will encompass the following guiding principles:

- **Investigative teams with clear roles and responsibilities, decision making authorities, and effective communication, are critical components of major case management.** The leadership of the command triangle, supported by an investigative team, is a cornerstone of major case management. The responsibilities of each member of the investigative team must be defined and members must have appropriate training and experience for their assigned role. Regular, open communication within the command triangle and with the rest of the investigative team is essential to the team's effectiveness.
- **Systems must be in place to support the effective implementation of major case management.** A robust infrastructure for information and evidence management and documentation of investigative tasks and decision making is essential. In addition to organizing and managing information, electronic systems also provide valuable investigative and analytical tools.
- **The power of any system is enhanced when used consistently within and across office jurisdictions.** Common tools support collaboration on investigations and aid in the detection of links.
- **Accountability mechanisms are critical for major case management.** Key among these is team structure. Accountability of team members in carrying out their responsibilities is assured through collaboration and communication with the command triangle, and other members of the team, as appropriate. While the case manager has overall responsibility for the speed, flow and direction of the investigation, oversight by and accountability to senior levels ensures investigations are being managed responsibly and resourced appropriately.
- **Critical analysis is a hallmark of effective major case management.** The case manager and command triangle must maintain an atmosphere that encourages critical reflection and open communication within the investigative team. External critical analysis is also important, for both individual investigations (e.g., having operational plans reviewed by someone who is not closely tied to the investigation) as well as the team or unit's general practices. At the individual case level, this helps to ensure that all reasonable investigative avenues are pursued, and provides an opportunity to identify and mitigate risks to the investigation or prosecution.

- **Major case management involves a range of investigative strategies to keep the investigation moving forward and avoid critical errors.** This means capitalizing not only on internal and external resources, but also taking a multi-disciplinary approach, involving Public Prosecution Service of Canada (PPSC) counsel and other relevant experts who may be outside of the criminal investigations program. For example, the schemes used in complex offshore structures to commit tax fraud often require the need for subject matter experts in civil tax law concepts in order to interpret facts and applicable laws so that a sound criminal investigative theory can be developed and advanced.
- **Major cases may involve significant interest by the media and the public in general.** The impact of investigative strategies and decisions on public trust should be considered when sharing information about an investigation with the media.
- **Many investigations will lead to a prosecution; this must be anticipated and planned for early.** It is essential that throughout the investigation, measures be in place to address the prosecution aspects that arise in any investigation, including early and ongoing communication with PPSC counsel. This ongoing communication will aid the investigation in managing all complex evidentiary and legal issues such as obtaining the requisite intent and addressing any known legal defences as well as identify early on any potential evidentiary gaps.
- **Effective file management** ensures that files are structured so that investigators can provide disclosure in a timely and complete fashion and that materials are organized and analyzed to provide PPSC counsel with the materials needed to make the decision to prosecute.
- **Linked cases present additional case management needs.** Multi-jurisdictional investigations require timely, effective and unhindered cooperation and coordination whereby information sharing is essential. Tools must be in place to support the prompt establishment and management of joint investigations. Where joint investigations occur, overarching authority and responsibility must be clear.

Although the Standards identify certain types of investigations where major case management must be applied, there are many other circumstances where it may assist in structuring the investigation. Many of the practices outlined in these standards are suitable for a wide range of investigations, not limited to major cases.

TEAM HIERARCHY

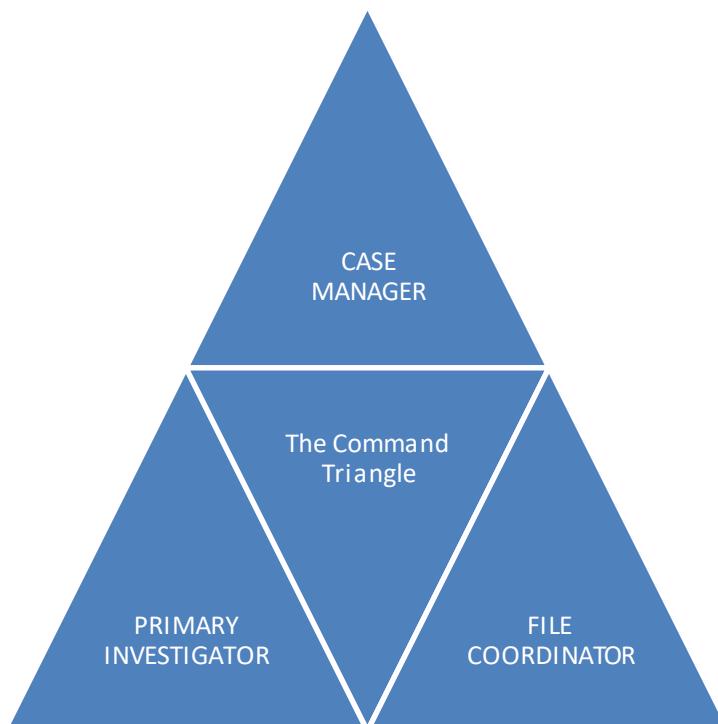
Command Triangle:

In every defined major case investigation a Command Triangle shall be formed consisting of the functions and responsibilities of a Major Case Manager, Primary Investigator, and File coordinator.

In a large or complex investigation, the investigative functions of a Major Case Manager, Primary Investigator, and File Coordinator may be performed by different individuals.

Alternatively, in a small or less complex investigation, one person may be responsible for more than one function.

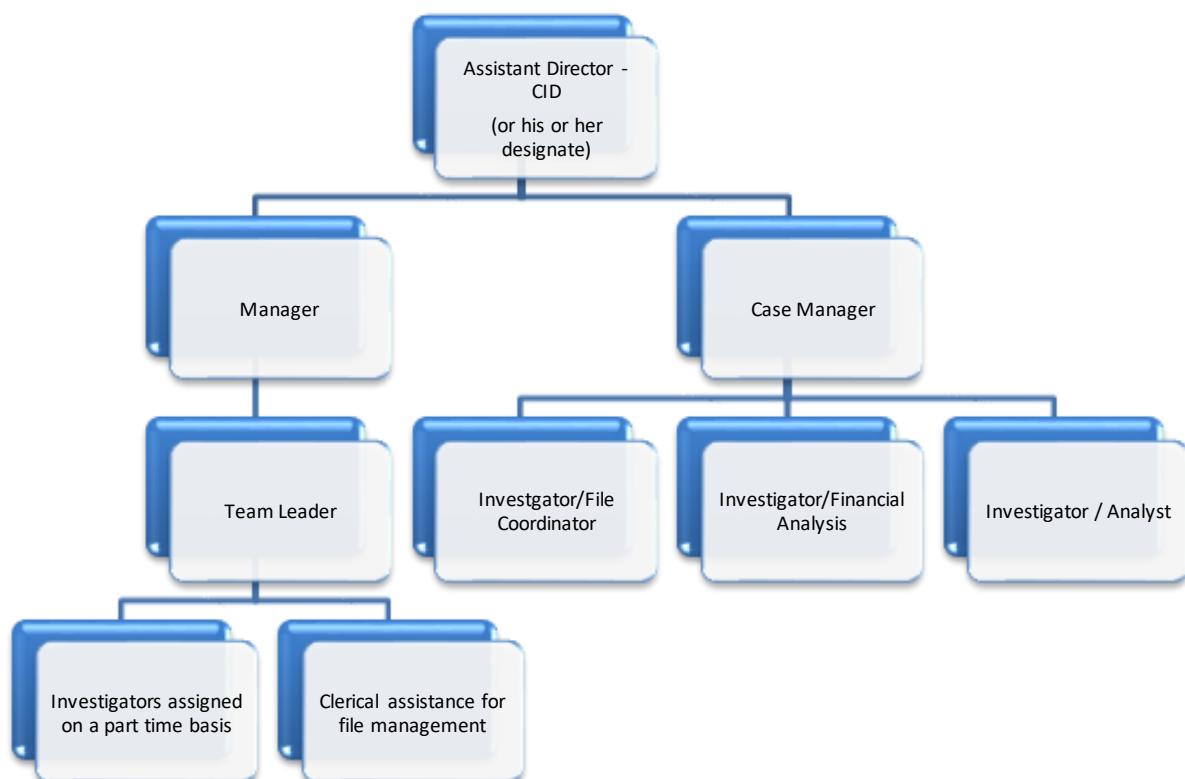
The following diagram depicts a command triangle. All three roles must work together in order to control the flow and direction of the investigation, to lend accountability to the investigation, and to provide a balance to the investigative steps required to complete the investigation.



Effective management of large cases requires close coordination, synchronization and information sharing. The features of the command triangle include:

- Model reserved for major cases.
- Allows for a clear definition of the roles and responsibilities of everyone in the file.
- According to the experience of police agencies, this model makes it possible to better investigate: more quickly, by examining more evidence and producing better files.
- The CID management must first jointly designate the case manager who will be assigned to this file.
- The other members of the investigation team must be chosen based on the profiles required to properly carry out the investigation (experience in the field, desired technical and behavioural skills). Interviews should take place with candidates in order to ensure the compatibility of their personality, as well as to survey their motivation to work on a long investigation.
- Long investigations risks being affected by the inevitable turnover of staff that would have an impact on a case for a few years. However, in order to reduce this risk, a succession plan must be prepared.

When aligned with the CRA reporting structure, a team case might look as follows:



ROLES AND RESPONSIBILITIES

This section will discuss the various roles and responsibilities within a major case, from the case manager and primary investigator, to document coordination and clerical support.

The roles outlined in this document represent a suggested structure and are not meant to be restrictive. What is important is that planning take place at the outset of an investigation to ensure all the responsibilities identified under each of the roles is accounted for and assigned to someone. In larger more complex cases, the roles will likely be distributed amongst more individuals, such as adding in affiants, evidence managers etc. whereas in a smaller case they may be assumed by one person.

The importance of planning the team structure at the outset of a major case cannot be overestimated. The roles and responsibilities of each team member need to be clearly articulated and written out to ensure the team understands who is doing what task, and that all aspects of the case are covered.

The larger and more complex the case, the greater the need for the local office as well as headquarters to provide oversight, particularly in regards to any case that crosses office boundaries.

STRATEGIC - CASE MANAGER

The case manager, who is also known as team commander in law enforcement MCM structures, takes on the strategic responsibilities and ultimately has the responsibility for the case. The case manager supervises the investigation and manages the human, material, and financial resources. He or she also assumes the role of liaison with internal and external partners of the criminal investigations division.

The case manager's strategy is the foundation that all subsequent planning and deployment rely upon. For this reason, the case manager's leadership ability and strategic oversight is paramount to the successful planning and deployment of a case.

Necessary Characteristics:

- Strong leadership skills
- High level of experience
- Strong communication skills
- Highly organized with an ability to reassign tasks & resources
- Ability to manage a team of investigators
- Flexible & realistic with goals / objectives
- Willing to make the tough investigative decisions

Responsibilities²:

1. Conducts investigations into financial schemes of taxpayers suspected of tax evasion in the most complex cases of domestic and international tax fraud schemes, with a forensic approach, employing current and innovative investigative techniques and tools. This can include directing/leading investigators in the most complex investigations requiring the involvement of multiple investigative resources.
2. Develops operational strategies and objectives through an operational plan. In setting out an operational plan, the following information should be considered:
 - a. Location, size and scale of the case;
 - b. The number of individuals involved in the alleged offences;
 - c. Wider implications the case may have on other areas within the CRA (i.e. on audit, collections, other jurisdictions, both interprovincial and international);
 - d. The role of any CRA partners, including PPSC and other law enforcement agencies;
 - e. Pertinent legal issues;
 - f. Available information and intelligence; and
 - g. Potential for media interest;
3. Where criminal organizations are involved, a risk/safety assessment should be considered.
4. Responsible for the development of a media plan.
5. Keeps investigation on track through regular team meetings and overseeing the appropriate tasking of assignments. Part of the planning process will be to set a schedule for the timing of the meetings.
6. Identifies and informs management of necessary investigative and support resources required for the investigation. Identifies and secures human/financial resources with the assistance of regional management.
7. Assumes overall control, responsibility, accountability as well as determines strategies to control the speed, flow and direction of the case. In consultation with officers performing primary investigation and file coordination functions, develops and ensures the implementation of investigative strategies.
8. Preparation of all internal reports, including operational plans. Ensures adherence to prescribed reporting and communication procedures.

² These responsibilities are not meant to limit or alter the relevant work descriptions.

9. Reports to/briefs senior management and Headquarters, as required, on the overall direction and management of the investigation and makes decisions to change investigative strategies or directions. This includes instances where situations discovered in the course of an investigation that appear to result in unintended applications of the provisions of the various statutes, as well as recommends corrective changes in policies or legislation.
10. Provides instruction and specialized on-the-job training to criminal investigators.
11. Develops, maintains and cultivates a network/partnership with involved stakeholders: [Note the following list is not all inclusive and depending on your case you may need to establish additional or new partnerships.]
 - a. **PPSC** – Assists PPSC lawyers in fulfilling the legal requirement to disclose all relevant information, documents and materials to the taxpayer and their counsel; assists in the preparation of evidence and witnesses for trial; acts as the primary witness in court regarding the conduct of the investigation; and, assists with the enforcement of court ordered sentences including fines.
 - b. **Parties to the offence** – Participates in negotiations between the PPSC and taxpayers concerning fraudulent actions or financial benefits associated with tax evasion and assists collections officers by identifying sources where the amounts due can be recovered.
 - c. **Computer Forensic Analyst Team** – Liaises with the computer forensic analyst team and representatives from other disciplines and agencies.
 - d. **Public Affairs Branch** – Sets out communication strategy in partnership with the Public Affairs Branch. This includes the preparation of media releases in consultation with headquarters and regional communications, in accordance with appropriate guidelines, as part of the criminal investigations program priority to create awareness, maximize deterrence and enhance compliance.
 - e. **International Partners** – Liaise, where possible, with international partners to determine the type or nature of information that exists in order to improve the quality of our international requests.
 - f. **Law Enforcement Agencies (RCMP, CBSA, etc.)** – Liaises with law enforcement partners to further the investigation. Ensures communications are consistent and solicits cooperation and joint participation on cases and the sharing of information (e.g. performing surveillance/executing search warrants and seizures). This includes such agencies as the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), Canada Border Services Agency (CBSA), etc.

- 12.Upon notification of any potential linkage between major cases identified through any investigative technique or process, ensures the linkage is investigated.
- 13.Ensures duplication of effort and counterproductive interference are eliminated through a task reporting system.
- 14.At the earliest opportunity, considers the need for a case conference involving representatives from identified stakeholders (e.g., PPSC and involved police services) to review the known facts of the case from an inter-disciplinary perspective to develop protocols, for the processing of forensic exhibits, and to gather expert input to assist the case manager in developing an investigative plan.
- 15.Where applicable, in consultation with the members of the respective command triangle(s) of the linked investigations, develop an operational plan to be approved by management.
- 16.Participates in a case review or operational de-briefing for the purpose of making recommendations relating to the direction, speed and flow of the investigation.
- 17.Reviews all legal documents such as information in support of search warrants, affidavits, documentation to support court orders for the detention of seized records, and recommendations for the laying of criminal charges under the various statutes administered by the CRA.
- 18.Provides advice and assistance to team members where there are conflicting issues or in negotiations between the PPSC and taxpayers and their representatives.
- 19.Discusses significant or controversial cases with senior management, Headquarters officers and PPSC counsel to resolve contentious issues.
- 20.Consults with Headquarters and PPSC concerning the impact of court decisions, jurisprudence and case resolution, and seeks advice on specific or general application of the various legislation enforced by the CRA.
- 21.Manages the unit's operating budget, including monitoring expenditures vs. planned spending and reporting on same. Participates in the allocation/reallocation of the budget for the division.

TACTICAL – PRIMARY INVESTIGATOR

This role is generally taken on by a senior investigator and involves leading the investigation, as well as preparing reports, under the direction of the case manager. The level of operational responsibilities assigned to this role depends on how the role of the case manager position has been structured. If the case manager's role is designed to be mainly strategic in nature, then the main tasks of this role include the planning, organization, and coordination of the investigation. However, if the case manager role is set up with an operational component, then the primary investigator's role is to provide operational assistance to the case manager through the delegating, assigning and following up on tasks to other investigators who are assisting with the investigation. It should be noted that some of these tasks may be done directly by the case manager himself or herself and that all of the tasks outlined in this section would be at the case manager's direction.

Necessary Characteristics:

- Must know the case thoroughly
- Must be assigned to the case full-time
- Must be prepared to testify to the status of the case
- Must work with other investigators, as needed
- Primary investigator – experienced investigator

Responsibilities³:

1. Reports directly to the case manager who has ultimate control over the following tasks.
2. Reports as soon as possible any potential linkages to other cases.
3. Helps identify the human and material resources required to conduct the investigation and advises the case manager.
4. Examines all information relevant to the investigation and ensures the communication of the information to the Investigative Team.
5. Maintains appropriate scheduling of the Investigative Team.
6. Assigns duties, authorities and responsibilities to personnel within the Investigative Team commensurate with their skills, experience and training.
7. In consultation with the case manager, controls the direction, speed and flow of the investigation.

³ Id. 2

8. Provides clear, concise instructions on job duties or tasks to all personnel.
9. Ensures the completion of all assignments in a timely fashion.
10. Prepares and presents monthly case reports.
11. In consultation with the File coordinator, if applicable, ensures the preparation and maintenance of the detailed chronology of the investigation.
12. Coordination of obtaining information and documents from third parties, including through interviews and searches.

OPERATIONAL RESPONSIBILITIES – FILE COORDINATOR

The operational component involves evidence gathering and management, including becoming familiar with all of the investigation's documentation and all the evidence elements collected by investigators. Additional operational considerations are the drafting of any judicial applications related to search warrants and production orders as well as ensuring that evidence elements are classified, indexed and searchable; organizing the preparation of evidence disclosure from day 1 of the investigation.

Based on the size of the investigation, various roles such as file coordinator, evidence manager or affiant may be assigned to one or several investigators dedicated to evidence management and writing judicial applications. A decision as to the reporting structure and duties will need to be outlined at the outset of the investigation.

Tasks to be assigned:

- Prepare all judicial authorizations
- Managing all information
- Organizing all evidence
- Disclosure procedures
- Preparing all court exhibits (in conjunction with investigators)

Responsibilities of the persons assigned these operational tasks⁴:

1. Has a clear understanding of the overall case strategy.
2. Maintains an accurate account of documents, evidence, witnesses.

⁴ Id. 2

3. Ensures business rules are followed and the elements of evidence have been collected in compliance with laws and jurisprudence, in order to make them admissible as evidence.
4. Ensures there is a reliable system for managing all sensitive material within the case.
5. Scrutinizes all documents received during the investigation to ensure their, consistency, quality and completeness. This is particularly important with a team spread over different jurisdictions or sections.
6. Reports any potential linkages to other cases.
7. Ensures all materials and information are appropriately organized and indexed for exhibit management and disclosure.
8. Implements standards and controls for the file coordination system.
9. Creates and maintains the detailed chronology of the investigation, in consultation with the Primary Investigator or Team Leader.
10. In conjunction with the Primary Investigator or case manager, ensures each tip/message is quickly and thoroughly investigated or prioritized for action.
11. Ensures the appropriate security of all records and information.
12. Ensures classification and dissemination of records in accordance with established policy or directions received from the Case manager.
13. Maintains minutes of the Investigative consultant team meetings in the records of the investigation.
14. Manages, coordinates and tracks identified tasks (examples of a task log, task report).
15. Obtains all required Judicial Authorizations.
16. Depending on the Judicial Authorization sought, liaises with institutions in possession of documents/evidence sought after so that the documents/evidence can be gathered within a sufficient time frame (i.e. 30 or 60 days).
17. Acts as an advisor with respect to evidence collected by the regional investigation teams in order to ensure that the business rules are followed and the elements of evidence have been collected in compliance with laws and jurisprudence, in order to make them admissible as evidence. It provides advice on the preparation of evidence disclosure.

OTHER ROLES

Depending on the size and scope of your investigation, the command triangle may consider separating out some of the duties and assigning them to separate individuals. Some of the roles that should be considered are:

AFFIANT

Consideration should be given to assigning one or more affiants in your major case to write and obtain all required Judicial Authorizations. This individual would review all material gathered during the investigation to ensure that judicial authorization they were assigned makes full, fair and frank disclosure. Additionally, they would maintain a source document binder, in either electronic or hard-copy format that contains a copy of all referenced investigative material related to their assigned judicial authorization.

EVIDENCE MANAGER

The evidence manager will make tactical decisions with respect to evidence management and the investigation's documentation. He or she becomes familiar with all of the evidence collected by investigators. The evidence manager will conduct quality control in order to ensure that the business rules are followed in relation to the evidence and that all evidence has been collected in compliance with laws and jurisprudence. Other duties will include document management and preparation of disclosure.

INTERVIEW COORDINATOR

If your case requires a large volume of interviews, it may be prudent to assign an interview coordinator. This person would coordinate all of the interviews. They would also provide a written narrative summary of all audio and/or videotaped interviews and develop appropriate interviewing strategies that will maximize the value of information and evidence obtained from interviews.

FIELD INVESTIGATORS

In every major case, field investigators shall be selected and assigned by the command triangle based on the nature of the investigation and the experience of the person to undertake specific functions and duties.

Under the direction of the command triangle, they perform the tasks that are assigned to them such as, interviews, preparation of orders, evidence review, etc. They are responsible for operational decisions for the tasks that are assigned to them.

SPECIALISTS AND SUPPORT SERVICES

Every major case requires additional support and specialized expertise in order to be successful. Therefore, when preparing to conduct a major case, consideration should be given to the requirements needed for various specialists or support services. The type or range of support needed is based on the nature and scope of the investigation.

The appropriate specialists or support services from the various sectors may be part time or full time. A plan needs to be made to integrate these resources into the investigation team either, remotely or on site. To ensure effective oversight, it is understood that for each of these services, task definitions will have to be established, as well as expectations regarding the services to be performed.

Support services can range from individuals who conduct various types of research such as open source information to a stenographer to transcribe interviews.

Specialists that need to be considered range from internal technical expertise such as tax avoidance specialization, to specialists on various software such as an individual who is proficient in eDiscovery, to specialists who will qualify as experts in court such as a forensic accountant. A data analyst is a common type of specialist that should be considered when forming a major case management team. With early planning this person can ensure their work aligns with that of your file coordinator and evidence manager.

The need for specialists needs to be part of the preliminary planning so that they can be brought into the team early on. For example, all major cases should identify their computer forensic resources so that they can engage in early consultation.

When deciding on a specialist, consider whether or not you just need the expertise to help move the case along or whether they will also be required to testify as an expert witness.

BUILDING AN EFFECTIVE TEAM

“Gathering a group of individuals in order to have them achieve a specific mandate does not necessarily represent a sufficient condition for establishing a work team.”
(http://wcours.gel.ulaval.ca/2011/h/GEL1001/default/7references/TravailEquipe_A07.pdf)

With a view to form a cooperative and dynamic team towards long-term achievements, immediate consideration to the composition of the team will be necessary. It will also assist, on a proactive basis, in dealing with some of the investigative challenges mentioned later on in this document. Some of the factors that should be considered in order to build an effective team are discussed in this section.

SKILLS AND PERSONALITIES OF THE PEOPLE INVOLVED

It's important to make sure that the right people with the right skillset, personalities and interests are selected for the major case. Selection of team members should not be made solely on the availability of staff but rather on ensuring they have the right skills needed by the team. This will not only help in setting up an effective team but also in the individual job satisfaction of the team members.

Some things that should be considered when setting up the team include:

- All team members should have the necessary technical knowledge to enable them to complete their duties efficiently with little guidance;
- Beyond the technical abilities of the Case manager, the ability to lead the team is also paramount to foster an attitude of trust;
- The primary investigator must be flexible and listen to the team, be open to ideas and insights that may go beyond the original plan;
- The file manager must be organized and have an eye for quality control;
- Roles should be assigned based on experience, knowledge, skills and interests;
- Where training is required for one or more members of the team, it should be prioritized at the start of the investigation where possible.

Although it is important to consider the already-acquired knowledge of the investigators, the Case manager should also make sure to further extend individual learning throughout the duration of the case. The extent to which the team members are motivated and have initiative will go a long way in the efficiencies of the team as a whole.

TEAM CHARACTERISTICS

The following include the characteristics of an effective team:

- Everyone should be aware that the investigation is a “CRA” investigation, not “mine” or “ours”;
- Each team member must be able and willing to work in a team environment;
- Although change is inevitable, a long-term commitment to the team should be foreseen;
- It is essential that all members see each role as important. Each team member will bring a different set of experiences and values to the team;
- Effective communication is key within the team as a whole and amongst team members;
- The team dynamics will have a strong impact on how the team performs.

In the work environment, where feasible, a space should be planned to allow the team to meet on a regular basis to:

- Hold its regular meetings;
- Have discussions daily;
- Solve minor conflicts where necessary;
- Feel valued as a member of the team;
- Preserve the work environment and products.

This space could be used for variety of tasks including but not limited to:

- Weekly meetings and monthly case plan meetings;
- Special meetings to develop and maintain team spirit;
- Know your teammates information sessions;
- Discussions to better understand and accept each other’s differences and similarities;
- Share monthly reports and present deliverables by each member to allow a common comprehension;
- Allow for all members to see the big picture by promoting brainstorming and innovative ideas.

By enhancing communication within the team, trust will be built and members will be more apt to step outside the box. This will promote creative thinking.

POTENTIAL MANAGEMENT AND NON-CASE RELATED ISSUES

It's important to note that many challenges involving individual and team aspects may be avoided or mitigated by considering some of the human resource issues as we progress.

- **Performance issues:** It is critical that tasks be assigned to investigators who have the necessary expertise or ability to complete it. This doesn't necessarily mean that the individual members don't require training or can't complete research for a particular task. If performance is an issue, it is important to deal with it early. State your factual observations to the team member. Make sure that you are able to personally observe the situation and not solely rely on other members of the team. It is also important to determine if it is a learning issue. Perhaps coaching, mentoring or training is needed. Document your discussions and brainstorm inclusion of the team member in various forms.
- **Stress:** While some stress will be a reality of the situation, the management of ongoing stressors will help alleviate problems. There are four types of stress – situational, critical event, work/home stress, and cumulative. Cumulative stress is the most hazardous to the investigators and should be monitored. Members should feel like they are working together, not in silo. When investigators feel supported and as part of a team, they are less likely to take the stressors that go with a major case personally. Make sure that individual members are not over-worked and can deal with their individual workload. It is important for investigators to know that a certain amount of stress is normal for a member of a major case.
- **Turnover / attrition:** Due to the longevity expected of a major case team, you should assume that there will be changes to the team as time passes. In order to deal with this, it will be best to standardize investigative processes, task management, working papers to make the process easy to explain to all members. By rotating the roles of investigators or by setting up backup roles, you will make sure that each investigator is aware of the other's duties and expectations. It will make it easier for investigators to cover for each other in time of long-term absences or unforeseen turnover. This should also promote teamwork and collaboration.

Whatever the situation, communication is key. Always be willing to listen to the employee's side of the story before considering the courses of action. Always be willing to deal with the situation. One-on-one meetings with each member on a monthly basis to assess each of their needs and motivation will be an asset in mitigating risk and in assessing job satisfaction and stress levels.

One of the biggest impact by the case manager will be to make sure that investigators who are selected in participating on the team are interested to be part of the team. Beyond that, their interest can be preserved by applying the concepts discussed above.

COMMUNICATION

Communication is a key element in conducting successful major cases. Regular meetings where teams can share their progress, challenges and any best practices is an important aspect when working in a team environment. Keeping everyone in tune with the investigation will prevent feelings of uncertainty and misunderstandings about the direction of the case and the importance of their assigned tasks.

At the inception of a major case, the command triangle need to establish business rules to ensure a clear line of timely communication. The business rules should cover items such as conduct and timing of meetings.

INVESTIGATIVE TEAM MEETINGS

Investigative team meetings are an essential tool and play a vital part in the command triangle's ability to effectively run any major case investigation. They allow the command triangle to set out clear goals for the investigation while providing team members with clear assignment of responsibilities. Investigative team meetings will help establish and maintain the pace of the investigation by keeping everyone focused on the goals and investigative strategies (short, medium and long term) while also allowing for team building, providing everyone the opportunity to participate fully. Investigative team meetings will highlight the efforts of the members of the team, and establish a form of accountability for team members.

ELECTRONIC COMMUNICATION

As a large part of our communication is now done electronically, business rules will need to be established to ensure that all electronic communication is properly captured. When considering protocols around electronic communication it is important to remember these definitions.

DEFINITIONS

1. **Record:** any information contained in any physical medium that is capable of being preserved. This includes audio-visual records, photographs, maps, drawings, film, sound recording, videotape, microform, magnetic tape, paper or electronic files and any other documentary material.
2. **Corporate Information:** is information required to carry out operations, to make decisions or to account for activities of the CRA:

Examples are:

- Emails or BBM messages that contain information pertaining to operational and/or investigative decisions, actions and transactions are a legitimate source of evidence. Such as:
 - Summaries of debriefs;
 - Summaries of surveillance;
 - Direction(s) or decision(s) given regarding an investigation.

3. **Transitory Information:** is information required only for a limited time to complete a routine action:

All communication needs to follow agency and criminal Investigations policy. More information can be found in the criminal investigations manual at: [Criminal Investigations Manual 1.14 Mail, email, facsimile and secured shared drives](#)

Emails and other forms of electronic communication have become second nature as a means of communicating both within organizations, including the CRA, as well as externally. As a result, consideration must be given to the effective information management within an investigation in order to satisfy disclosure obligations. A starting point is to utilize [good email management practices](#).

CASE PLANNING

Planning is the process of thinking about and organizing the activities required to achieve a desired goal or objective

Planning is important in all cases but is an absolute necessity in any major case to ensure that **objectives are achieved** and the investigation is conducted in an efficient manner.

WHY PLANNING IS SO IMPORTANT?

By conducting proper planning we have a path to meet our objectives. Planning allows us to monitor our progress and facilitates the coordination of tasks and resources. Proper planning is essential and makes us better investigators.

It takes less time to do a thing right, than it does to explain why you did it wrong – Henry Wadsworth Longfellow

MAJOR CASE OPERATIONAL PLAN

A **major case operational plan** is the combination of a **detailed investigative plan** and a prosecution plan. The detailed investigation plan which is part of the operational plan will become your road map for the investigation. It will guide you through your decision-making process and ensure you stay on track.

The **prosecution plan** is also part of the major case operational plan and will initially be prepared at the earliest possible point in a major case when meaningful information can be provided. The plan should be regularly updated and re-submitted as the investigation progresses and new information becomes available.

This document is an evergreen document that will be updated during significant events in the case. Although there is no set time period for its update, it is recommended that, as a minimum, it be prepared at the inception of a case and updated after the search action and prior to referral.

Once the CRA has determined that a case may require a major case management team, the Manager of the team in charge of the file will:

- a) Draft an operational plan; and
- b) Inform the PPSC of the existence of a major case and discuss the possibility of assigning PPSC advisory counsel.

The Manager will develop an operational plan that structures the investigation in contemplation of a prosecution. This may include, amongst other things:

- Establishment of a team structure to ensure adequate resources are recognized with an outline of roles and responsibilities for the investigation;
- Succession Planning (there needs to be a range of investigators and prosecutors assigned to this case to ensure the case survives changes within an organization);
- A case management process for documents, electronic data, and scanning capacity; and
- A plan for handling disclosure.

The CRA will forward the operational plan to PPSC and consult on the possible assignment of PPSC advisory counsel.

The preparation of the initial operational plan is the responsibility of the Assistant Director, Criminal Investigations of the Canada Revenue Agency (CRA).

Once the approved structure for the team is in place, the case manager will take over the responsibility of the updates of the operational plan

It is incumbent on the Assistant Director, Criminal Investigations and the PPSC, to ensure that a viable and realistic operational plan is created and all necessary updates meet the requirements of the CRA's investigative plan and the Deputy Director of the PPSC's prosecution plan.

CASE PLAN

A **case plan** may be prepared as soon as the detailed operational plan is approved and the team is in place.⁵ The case plan needs to have sufficient detail to provide a high level description of the investigative steps that should be done and achieved to move the case forward.

The written plan includes an estimate of time requirements, the actual time consumed, a work completion date, a review date and the supervisor's comments on review of the plan and the results. It should be directly tied to the project management.

This case plan should be updated on a monthly basis. Updating your case plan on a monthly basis has been shown to be an effective way for supervisors to manage their operations.

Remember that investigations rarely proceed as planned. As the investigation changes course your plan must also change to reflect the new direction of the investigation.

The monthly update provides an overview of the work to be performed during the month and the tasks needed to be completed. It's the responsibility of the case manager to prepare and ensure follow up on the Monthly case plans.

BUSINESS RULES

A **business rule**⁶ defines or constrains some aspect of the investigative process. Business rules are intended to assert business structure or to control or influence the behavior of the management of the case. Business rules describe the operations, definitions and constraints that apply to the investigation of the major case. Business rules can apply to people, processes, corporate behavior and computing systems in

⁵ Project management is the practice of initiating, planning, executing, controlling, and closing the work of a team to achieve specific goals and meet specific success criteria at the specified time. It should be directly tied to the detailed investigation plan.

⁶ Guidance can be found on the development of business rules for a major case in the Business Rules Supplemental Document

an organization, and are put in place to help the organization achieve the goals of the investigation.

While a business rule may be informal or even unwritten, we recommend documenting the rules clearly. When carefully managed, rules can be used to help the command triangle to better achieve goals, remove obstacles to case progress, reduce costly mistakes, improve communication, comply with legal requirements, and increase the quality of the final investigative product.

For major case management, the investigative workflow is spelled out through the use of business rules. These rules identified at the inception of a major case will outline the specifics around who will conduct what task, how it will be conducted along with communication and document management protocols. Business rules will cover, but are not limited to the following:

ACCOUNTABILITY

The case manager has ultimate responsibility for the tasks assigned within a major case investigation. The case manager and primary investigator are responsible for identifying the tasks to be completed and assign them through the File coordinator. The File coordinator is responsible for maintaining a record of all identified tasks and results.

DOCUMENT AND EVIDENCE MANAGEMENT

The effective management of all documents is important in any criminal case but it is especially important when handling a major case which will have exponentially more documentation and evidence. Without good document and evidence management practices the case is put at risk. A plan for effectively handling the documents and evidence needs to be established at the inception of a major case. Specific details as to how to handle the documents should be put as part of the case's business rules to ensure the consistent handling of all documents and evidence.

The plan and corresponding rules need to include elements such as:

- How the evidence is handled;
- Who controls the storage and maintenance of the evidence;
- The approach to using any technological solution such as ringtail; and
- A disclosure protocol

Many investigators think that the principles underlying evidence organization for court only become relevant at the referral and court preparation stages. It is important to continually emphasize the importance of applying these principles and concepts commencing at the beginning of an investigation, and continuously during the investigative process. Sometimes it is effective to start with the end and work backwards.

The benefits to the investigator and CRA are that the investigator can identify problems with the evidence early in the case and take the necessary steps to rectify the problem well in advance of the expiry of a retention order or the beginning of the trial, and the investigator can assess, at an early stage, whether sufficient evidence has been obtained to prove a particular fact, and if so, the investigator can move on to other issues. This will result in a more efficient and less intrusive investigation.

Early on, all major cases need a **disclosure protocol** that will outline how they intend on managing, vetting, redacting and disclosing the evidence in the case.

A major issue facing investigators is what to include in the “investigative file”. The investigative file will include: the “fruits of the investigation” and may also include privileged records and/or irrelevant records. “Fruits of the investigation” are, in the strictest sense, all evidence gathered throughout the investigation and records relating to how the investigation was conducted. All of these records are relevant and must be produced to the defence.

EXHIBITS

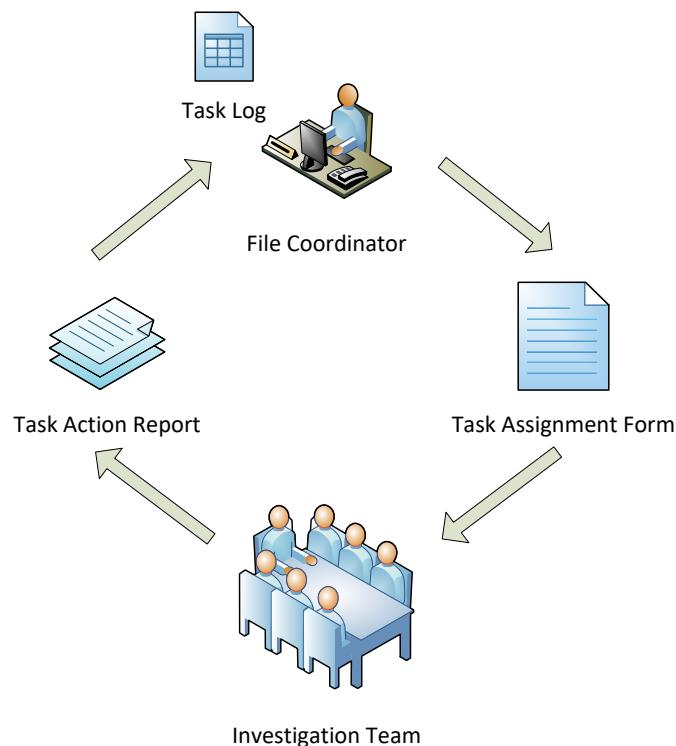
Continuity of exhibits is of utmost importance, and the continuity of exhibits remains with, and is the responsibility of the exhibit coordinator (**depending on resource availability, this role may be assumed by another member of the investigative team**).

All exhibits will be seized and handled in accordance with CRA policy. The process for handling the exhibits needs to be clearly outlined in the business rules set up at the outset of the investigation.

In the event of multiple locations, consideration may be given to assigning an exhibit coordinator and exhibit persons for each location. The exhibit coordinator will oversee all work conducted by the individual exhibit persons.

TASK MANAGEMENT

In order to maintain control over the task assignment, all major cases must utilize a **task log** which is to be maintained by the file coordinator. A task log is a chart that documents all tasks within the investigation. All task assignments are individually numbered and assigned by the file coordinator. Team members will in turn prepare a report on the progress and results of each of their assigned tasks and submit these back to the file coordinator.



A **task assignment form** will be used by the File coordinator to administer all aspects of the investigation. A **task action report** will be used by the investigator or other personnel to write a detailed description of all actions taken with respect to the assigned task.

Note: The business rules established by the command triangle will determine the form and format for these tasking documents. For cases utilizing major case management software, these documents will be generated by the software. For other cases, particularly those not involving other agencies, it may be sufficient to use T2020 Memos for File when assigning tasks or reporting on the actions taken.

RESPONDING TO TASKS (TASK ACTIONS)

The investigator will work on the task and document their investigative activities in a task action report. If an investigator is not assigned the task but completes work to help with the task, he/she will need to identify the assigned task number and submit a separate task action report. The “Action(s) Taken” should be written in third person, past tense and in a professional manner in order to facilitate the efficient drafting of an Information to Obtain (ITO) or Affidavit.

If documents, exhibits, or multimedia are seized/collected as part of the task, this fact must be mentioned in the task action report. Documents referenced should be listed clearly at the bottom of the task action report in a format established in the business rules.

In addition to the above, obtained documents should also be recorded on a **document submission spreadsheet**. This spreadsheet also must be submitted to the file coordinator at the conclusion of the Task and will assist him/her in making entries in the **documents intake / exhibit register**. Information received by the investigator in electronic format will be described in the task action report and submitted to the file coordinator as is.

DOCUMENTS OBTAINED WHILE PERFORMING TASKS

How investigators are to submit documents that are referenced in a **task action report** will be established in the Business Rules.

SURVEILLANCE

Surveillance is an investigative technique involving the deployment of various types of resources to observe the activities of one or more individuals for the purposes of gathering evidence or information. Any surveillance action contemplated as part of a major case must comply with [Criminal Investigations Manual Chapter 25 – Covert Operations](#).

INTERVIEWING

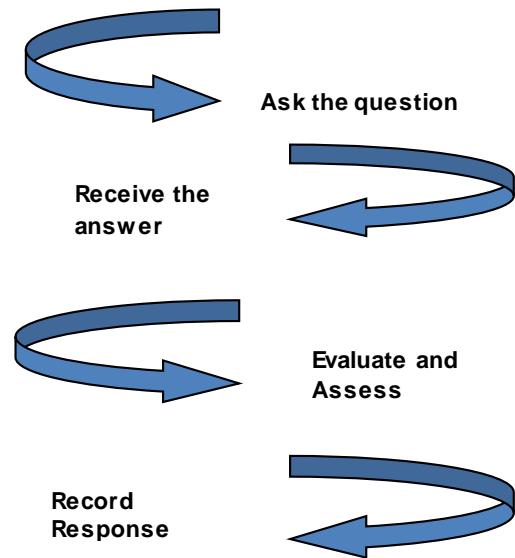
Interviews are one of the most critical elements of a successful CRA investigation. The aim of an investigative interview is to obtain accurate & reliable information / facts from a witness or from the accused. In a major case you may have multiple individuals who need to be interviewed. Therefore, consideration may need to be given to assigning an interview coordinator.

Whether or not you assign an interview coordinator, it is important that all interviews are prepared for properly.

A starting point in your interview preparation may be to create a profile of your witness prior to conducting the interview. This information is captured in a **witness profile summary**.

Before every interview you should create a roadmap for the interview you by identifying

- the issues in the case & the facts you need to prove
- the facts you want to prove with this witness
- what evidence you expect this witness will provide to prove these facts
- how the witness' evidence will prove a fact (e.g. the witness identifies a document and the document itself is used to prove a fact, or, the witness speaks directly to that fact)



Always ask yourself “do I have the right witness to prove this fact?”

You want to obtain admissible, relevant and reliable evidence that has probative value, from a witness that you can identify as credible, not simply answers to questions

INTERVIEW SEQUENCE PLAN

Witness interviews should be planned out in an order that will enable the investigator to maximize the value of the information gathering process. The **interview sequence plan** lists the witnesses you plan to interview, the order of the interviews, the allegations you intend to discuss, and the questions you intend to ask. When witnesses are interviewed sequentially, you should avoid delays between one interview and the next to minimise the opportunity for collusion.

The order in which the witnesses are interviewed will depend on:

- the importance of their evidence. The need for their evidence at points in time consistent with the investigative plan, for example witness evidence needed for an ITO will be needed sooner than a confirmation statement on an invoice from a supplier,
- their degree of association with the person who is the subject of the complaint, and
- their availability.

EXPERTS

Major cases may need experts to aid in proving or disproving some aspect of the case. As it takes time and resources to acquire the correct expert, these decisions need to be made in a timely fashion and should be captured as part of the **major case operation plan**.

The decision to use expert resources to conduct examinations shall be made by the command triangle.

INVESTIGATIVE CHALLENGES IN MAJOR CASES

Although all cases have challenges, these challenges are often accentuated in major cases due to the need to work in a team, the volume and complexity of evidence, and the increased scrutiny by senior management as to the progress.

The CRA's major case management approach needs to take into account the challenges facing the organization in handling these types of cases. Some of the challenges that the investigative team will need to consider when embarking on a major case are:

- Underestimation of investigation complexity
- Volume of documents and evidence to be handled
- Keeping the case focused and on track (in other words not letting the case snowball without planning and control)
- Inappropriate shifting of priorities
- Incorrect assumptions about roles and assignments
- Work in a silo
- Failure to do timely reviews of case and case progress
- Problems with Multi-jurisdictional accountability
- No accountability to senior management
- Pride of authorship, defensiveness

- Interference from non-team personnel
- Unsuitable file management
- Absence of investigative innovation
- Failure to ask for appropriate help when needed
- Lack of experienced investigators and investigator turnover in a team
- No team cohesion or a lack of cooperation amongst members
- Team stress
- Unproductive media relations
- Deficiencies in finances and resources
- Distinction of roles in PPSC between investigative and prosecutorial counsel

If you do not plan for or address these challenges:

“The work of the most dedicated, skillful, and highly motivated investigators and supervisors and forensic scientists can be defeated by the lack of effective case management systems and the lack of systems to ensure communication and co-operation among law enforcement agencies.

One of the key concepts of the case management system is that there needs to be standardized investigation techniques — the same processes and procedures used in each and every major investigation — because one can never know which investigations may later be linked.” (The Campbell Report)

Major Case Management (MCM) is a proven approach for dealing with large and/or complex investigations. The CRA recognizes that certain cases stand out from others in terms of the seriousness of the offence, the scope or complexity of the investigation, or the resources required to successfully carry out the investigation. These investigations must be effectively planned and managed from the earliest opportunity to make effective and efficient use of limited resources, and to ensure a timely progression of the investigative process.

“MCM structures an investigation by providing clear goals and objectives; establishing lines of responsibility and decision-making authority; and creating infrastructure for the recording, storage and sharing of information, and contributing to operational efficiencies.”

— Forsaken: The Report of the Missing Women Commission of Inquiry, Executive Summary, p.21

– END –



11/25/2019

Manuel sur la gestion des cas importants

Guide d'information

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	2
Aperçu de la gestion des cas importants	3
Principes directeurs de la gestion des cas importants.....	4
Hiérarchie de l'équipe.....	6
Rôles et responsabilités.....	8
Rôle stratégique – Gestionnaire de cas	9
Rôle tactique – Enquêteur principal	12
Responsabilité opérationnelles – coordonnateur des dossiers	14
Autres rôles.....	16
Spécialistes et services de soutien.....	17
FORMATION D'UNE ÉQUIPE SOLIDE	18
Compétences et personnalités des personnes concernées.....	18
Caractéristiques de l'équipe.....	19
Gestion potentielle et problèmes non liés au cas	20
COMMUNICATION.....	21
Réunions de l'équipe d'enquête.....	22
Communication électronique	22
Planification des cas.....	23
Plan opérationnel de cas important.....	24
Plan mensuel de cas.....	25
Règles administratives.....	26
Responsabilisation.....	27
Gestion des documents et des éléments de preuve.....	27
Pièces.....	28
Gestion des tâches.....	28
Réponse aux tâches (mesures liées aux tâches)	29
Documents obtenus pendant la réalisation de tâches.....	30
Surveillance	30
Entrevue.....	31
Experts	32
Défis liés à l'enquête dans le cadre de cas importants.....	32

RÉSUMÉ

Le système de gestion des cas importants a pour but de fournir une réponse standardisée, mais flexible, aux cas d'enquête importants en fonction des exigences particulières du cas. Les circonstances de chaque cas dicteront le niveau et l'étendu de l'attribution des ressources à accorder à chacune des fonctions d'enquête. Les principes décrits dans le présent manuel peuvent être appliqués à tous les cas et aux équipes de toute taille.

Les principes décrits peuvent être utilisés comme une liste de contrôle pour les enquêtes par le gestionnaire de cas pour effectuer un examen méthodique et continu de la situation du cas. L'objectif est de s'assurer que la réponse de l'Agence du revenu du Canada (ARC) correspond aux exigences de l'enquête en question.

Dans chaque enquête définie comme un cas important, un triangle de commandement doit être formé et comprendre les fonctions et les responsabilités d'un gestionnaire de cas important, d'un enquêteur principal et d'un coordonnateur des dossiers. Les trois personnes concernées doivent travailler ensemble afin de contrôler le déroulement et l'orientation de l'enquête, de répartir les responsabilités relatives à l'enquête et d'établir un équilibre entre les étapes de l'enquête afin de la compléter.

On ne saurait trop insister sur l'importance de planifier la structure de l'équipe dès le début d'un cas important. Les équipes d'enquête ayant des rôles et des responsabilités précis, des pouvoirs décisionnels et une communication efficace sont des éléments essentiels de la gestion des cas importants. Le fait de tenir tout le monde au courant de l'enquête empêchera les sentiments d'incertitude et les malentendus à l'égard de l'orientation du cas et de l'importance des tâches attribuées. Au moment de sélectionner une équipe, il est important de s'assurer que les bonnes personnes ayant les compétences, les personnalités et les intérêts appropriés sont sélectionnées pour le cas principal.

Les systèmes de gestion doivent être en place pour appuyer la mise en œuvre efficace de la gestion des cas importants. Le force de tout système de gestion est optimisé lorsqu'il est utilisé de façon uniforme au sein des bureaux. La gestion efficace des cas importants nécessite une coordination, une synchronisation et un échange de renseignements étroits. Il est essentiel que dans tous les cas importants on élabore un plan opérationnel et des règles administratives correspondantes.

APERÇU DE LA GESTION DES CAS IMPORTANTS

Le Programme des enquêtes criminelles a évolué au fil du temps, en s'adaptant aux changements apportés aux lois et à la jurisprudence, en luttant contre les stratagèmes fiscaux hautement sophistiqués, y compris l'utilisation d'administrations étrangères, et en s'adaptant aux défis en matière de ressources. Face à tous ces défis, notre mandat demeure le même, soit de veiller à ce que les cas importants d'évasion fiscale fassent l'objet d'une enquête et, s'il y a lieu, qu'ils soient renvoyés au Service des poursuites pénales du Canada aux fins de poursuites au criminel.

La théorie de la gestion des cas importants est généralement appliquée à tous les cas complexes. Ces cas complexes auront des caractéristiques semblables à celles de nos enquêtes de niveau 1, comme l'a déterminé le Comité d'établissement des priorités de la Direction des enquêtes criminelles de l'Administration centrale (DEC-AC)¹. Ces cas comprennent habituellement les éléments de preuve volumineux, les stratagèmes complexes, comme le blanchiment d'argent, les questions intergouvernementales, les cibles multiples, la possibilité de l'existence d'éléments de preuve à l'étranger et le risque de contestations juridiques complexes.

Bien que ces cas complexes justifient l'application de la gestion des cas importants, toutes les enquêtes en équipe bénéficieraient également de l'application du cadre de gestion des cas importants.

« Une bonne enquête commence par une bonne planification et une bonne préparation.

L'enquêteur doit bien connaître les paramètres de l'enquête et détenir les pouvoirs nécessaires. Partir du bon pied dès le début permettra d'éviter des difficultés éventuelles importantes. » (NSW Ombudsman Investigating complaints - a manual for investigators, 2004)



Figure 1 – Étapes de la planification

¹ Cadre d'établissement des priorités et de gouvernance

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA GESTION DES CAS IMPORTANTS

L'approche de gestion des cas importants de l'ARC comprendra les principes directeurs suivants :

- **Les équipes d'enquête ayant des rôles et des responsabilités précis, des pouvoirs décisionnels et une communication efficace sont des éléments essentiels de la gestion des cas importants.** Le leadership du triangle de commandement, appuyé par une équipe d'enquête, est la pierre angulaire de la gestion des cas importants. Les responsabilités de chaque membre de l'équipe d'enquête doivent être définies et les membres doivent avoir une formation et une expérience appropriées pour le rôle qui leur est attribué. Une communication ouverte et régulière dans le triangle de commandement et avec le reste de l'équipe d'enquête est essentielle à l'efficacité de l'équipe.
- **Les systèmes doivent être en place pour appuyer la mise en œuvre efficace de la gestion des cas importants.** Il est essentiel d'avoir une infrastructure solide pour la gestion des renseignements et des éléments de preuve ainsi que la documentation liée aux tâches d'enquête et à la prise de décisions. En plus de l'organisation et de la gestion de l'information, les systèmes électroniques fournissent également des outils d'enquête et d'analyse utiles.
- **Le pouvoir de tout système est optimisé lorsqu'il est utilisé de façon uniforme au sein des bureaux.** Les outils communs appuient la collaboration sur les enquêtes et aident à détecter les liens.
- **Les mécanismes de responsabilisation sont essentiels à la gestion des cas importants.** La structure de l'équipe en constitue l'élément clé. Les membres de l'équipe s'acquittent de leurs responsabilités en collaborant et en communiquant avec le triangle de commandement et d'autres membres de l'équipe, au besoin. Bien que le gestionnaire de cas assume la responsabilité générale du rythme, du déroulement et de l'orientation de l'enquête, la surveillance et la responsabilisation des cadres supérieurs permettent de s'assurer que les enquêtes sont gérées de façon responsable et qu'elles disposent des ressources adéquates.
- **L'analyse critique est signe d'une gestion efficace des cas importants.** Le gestionnaire de cas et le triangle de commandement doivent maintenir un climat propice à la réflexion critique et à la communication ouverte au sein de l'équipe d'enquête. Une analyse externe est également importante pour les tâches d'enquêtes (p. ex., les plans opérationnels examinés par une personne

qui n'est pas étroitement liée à l'enquête), ainsi que pour les pratiques générales de l'équipe ou de l'unité. Elle permet également de s'assurer que toutes les pistes d'enquête raisonnables sont évaluées et elle donne l'occasion de cerner et d'atténuer les risques liés à l'enquête ou à la poursuite.

- **La gestion des cas importants comprend une gamme de stratégies d'enquête visant à faire progresser l'enquête et à éviter les erreurs critiques.** Cela signifie qu'il faut non seulement tirer profit des ressources internes et externes, mais aussi adopter une approche multidisciplinaire comprenant des avocats du Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) et d'autres experts pertinents qui pourraient ne pas faire partie du Programme des enquêtes criminelles. Par exemple, les stratagèmes utilisés dans des structures complexes à l'étranger pour commettre une fraude fiscale nécessitent souvent l'apport d'experts dans les concepts de droit civil et fiscal pour interpréter les faits et les lois applicables et afin qu'une théorie d'enquête criminelle solide puisse être élaborée et avancée.
- **Les cas importants peuvent susciter un intérêt important de la part des médias et du grand public.** L'incidence des stratégies d'enquête et des décisions sur la confiance du public devrait être prise en compte au moment de diffuser des renseignements sur une enquête aux médias.
- **De nombreuses enquêtes mèneront à une poursuite. Il faut prévoir le tout le plus tôt possible.** Tout au long de l'enquête, il est essentiel de mettre en place des mesures pour aborder les aspects de la poursuite qui surviennent dans le cadre d'une enquête, y compris la communication rapide et continue avec l'avocat du SPPC. Cette communication continue aidera la gestion de l'enquête dans le traitement de toutes les questions liées aux éléments de preuve et les questions juridiques complexes, comme l'intention criminel et toute défense connue, ainsi qu'à déterminer dès le départ les lacunes éventuelles en matière de preuve.
- **Une gestion efficace des dossiers** permet de s'assurer que les dossiers sont structurés de sorte que les enquêteurs peuvent fournir des renseignements de façon opportune et complète, et que les documents sont organisés et analysés de façon à fournir à l'avocat du SPPC les informations nécessaires pour prendre la décision d'intenter une poursuite.
- **Les cas liés présentent des besoins supplémentaires en matière de gestion de cas.** Les enquêtes touchant diverses administrations nécessitent une coopération et une coordination rapides, efficaces et sans entrave, dans le

cadre desquelles l'échange de renseignements est essentiel. Des outils doivent être en place pour appuyer l'établissement rapide et la gestion des enquêtes conjointes. Lorsque des enquêtes conjointes ont lieu, l'ensemble des pouvoirs et responsabilités doivent être clairement définis.

Bien que les normes déterminent certains types d'enquêtes dans le cadre desquelles la gestion des cas importants doit être appliquée, il existe de nombreuses autres circonstances où elle peut aider à structurer l'enquête. Bon nombre des pratiques décrites dans ces normes conviennent à une panoplie d'enquêtes, et non uniquement aux cas importants.

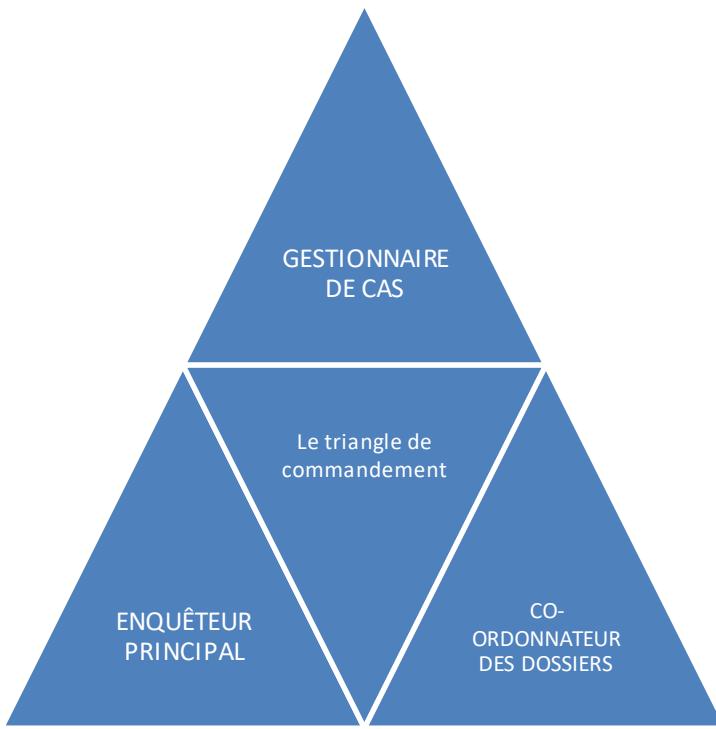
HIÉRARCHIE DE L'ÉQUIPE

Triangle de commandement :

Dans chaque enquête définie comme un cas important, un triangle de commandement doit être formé et comprendre les fonctions et les responsabilités d'un gestionnaire de cas important, d'un enquêteur principal et d'un coordonnateur des dossiers.

Dans le cadre d'une enquête importante ou complexe, les fonctions d'enquête d'un gestionnaire de cas important, d'un enquêteur principal et d'un coordonnateur des dossiers peuvent être effectuées par différentes personnes. Par ailleurs, dans le cadre d'une enquête mineure ou moins complexe, une personne peut être responsable de plus d'une fonction.

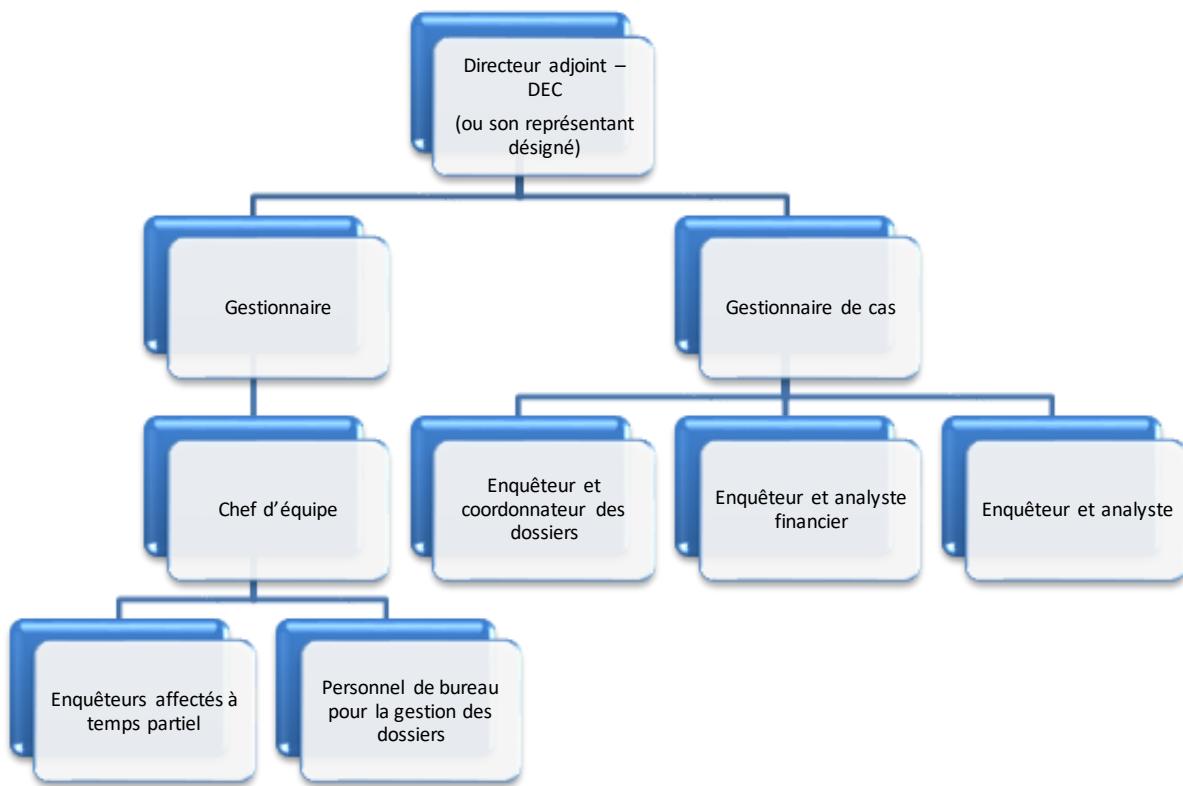
Le schéma ci-après est un triangle de commandement. Les trois personnes concernées doivent travailler ensemble afin de contrôler le déroulement et l'orientation de l'enquête, de répartir les responsabilités relatives à l'enquête et d'établir un équilibre entre les étapes de l'enquête requises pour terminer l'enquête.



La gestion efficace des cas importants nécessite une coordination, une synchronisation et un échange de renseignements étroits. Les caractéristiques du triangle de commandement comprennent ce qui suit :

- Ce modèle est réservé aux cas importants.
- Il permet une définition claire des rôles et des responsabilités de tous les intervenants dans le dossier.
- Selon l'expérience des organismes de police, ce modèle permet de mieux enquêter, et plus rapidement, en examinant plus d'éléments de preuve et en produisant de meilleurs dossiers.
- L'équipe de gestion de la DEC doit d'abord désigner le gestionnaire de cas qui sera affecté à ce dossier.
- Les autres membres de l'équipe d'enquête doivent être choisis en fonction des profils requis pour mener à bien l'enquête (expérience dans le domaine, habiletés techniques et comportementales souhaitées). Les entrevues doivent avoir lieu avec les candidats pour assurer la compatibilité de leur personnalité, ainsi pour se renseigner sur leur motivation à travailler sur une longue enquête.
- Les longues enquêtes risquent d'être affectées par le roulement inévitable du personnel qui aurait une incidence sur un cas s'étalant sur quelques années. Toutefois, pour réduire ce risque, un plan de relève doit être préparé.

Un cas d'équipe organisé selon la structure hiérarchique de l'ARC pourrait ressembler à ce qui suit :



RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La présente section abordera les divers rôles et responsabilités dans un cas important, du gestionnaire de cas et de l'enquêteur principal à la coordination des documents et au soutien administratif.

Les rôles décrits dans le présent document représentent une structure suggérée et ne se veulent pas restrictifs. Ce qui compte est que la planification ait lieu dès le début d'une enquête pour s'assurer que toutes les responsabilités identifiées dans chacun des rôles sont inventoriées et attribuées à une personne. Dans les cas plus vastes et plus complexes, les rôles seront probablement distribués au sein d'un plus grand nombre de personnes, comme l'ajout d'affiant, de gestionnaires des éléments de preuve, etc., tandis que dans un cas plus petit, une seule personne peut les assumer.

On ne saurait trop insister sur l'importance de planifier la structure de l'équipe dès le début d'un cas important. Les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe doivent être clairement articulés et rédigés pour s'assurer que l'équipe comprend qui effectue la tâche et que tous les aspects du cas sont abordés.

Plus le cas est gros et complexe, plus il est nécessaire que le bureau local et l'Administration centrale assurent une surveillance, plus particulièrement lorsqu'un cas dépasse les limites du territoire du bureau.

RÔLE STRATÉGIQUE – GESTIONNAIRE DE CAS

Le gestionnaire de cas, qui est aussi appelé le chef d'équipe dans la structures de gestion des cas importants pour l'application de la loi, assume les responsabilités stratégiques et, en fin de compte, la responsabilité du cas. Le gestionnaire de cas supervise l'enquête et gère les ressources humaines, matérielles et financières. Il assume également le rôle de liaison avec les partenaires internes et externes de la Division des enquêtes criminelles.

La stratégie du gestionnaire de cas constitue le fondement sur lequel repose l'ensemble de la planification et du déploiement subséquents. Pour cette raison, la capacité de leadership et la surveillance stratégique du gestionnaire de cas sont primordiales pour assurer la réussite de la planification et du déploiement d'un cas.

Caractéristiques nécessaires :

- Avoir de solides compétences en matière de leadership
- Avoir un niveau élevé d'expérience
- Avoir de solides compétences en communication
- Être hautement organisé et en mesure de réattribuer les tâches et les ressources
- Être en mesure de gérer une équipe d'enquêteurs
- Faire preuve de souplesse et de réalisme dans l'établissement des buts et des objectifs
- Être disposé à prendre des décisions difficiles pour l'enquête

Responsabilités² :

1. Mener des enquêtes sur des stratagèmes financiers mis en place par des contribuables soupçonnés d'évasion fiscale pour les cas les plus complexes de stratagèmes de fraude fiscale à l'échelle nationale et internationale. Adopter une approche judiciaire, et employer des techniques et des outils d'enquête actuels et innovateurs. Cela peut comprendre la direction d'enquêteurs dans des cas plus complexes nécessitant la participation de plusieurs ressources d'enquête.
2. Élaborer des stratégies et des objectifs opérationnels au moyen d'un plan opérationnel. Lors de l'établissement d'un plan opérationnel, les renseignements suivants doivent être pris en considération :
 - a. L'emplacement, la taille et l'ampleur du cas;
 - b. Le nombre de personnes impliquées dans les infractions alléguées;
 - c. Répercussions profondes possibles du cas sur d'autres secteurs de l'ARC (p. ex., vérification, recouvrements, autres administrations, tant interprovinciales qu'internationales);

² Ces responsabilités ne visent pas à limiter ou à modifier les descriptions de tâches applicables.

- d. Le rôle des partenaires de l'ARC, y compris le SPPC et les autres organismes d'application de la loi;
 - e. Les questions juridiques pertinentes;
 - f. Les renseignements disponibles;
 - g. L'intérêt possible des médias.
3. Envisager une évaluation du risque et de la sécurité lorsque des organisations criminelles sont impliquées.
 4. Élaborer un plan de communication.
 5. Effectuer le suivi d'une enquête au moyen de réunions d'équipe régulières et superviser l'affectation appropriée des tâches. Une partie du processus de planification consistera à établir un calendrier pour les dates de réunions.
 6. Déterminer les ressources d'enquête et de soutien nécessaires pour l'enquête et en aviser l'équipe de gestion. Cibler et sécuriser les ressources humaines et financières avec l'aide de l'équipe de gestion régionale.
 7. Assumer le contrôle et la responsabilité globale du cas , ainsi que déterminer des stratégies pour contrôler le rythme, le déroulement et l'orientation du cas. Élaborer et veiller à la mise en œuvre des stratégies d'enquête en collaboration avec les agents exerçant des fonctions d'enquête principale et de coordination des dossiers.
 8. Préparer tous les rapports internes, y compris les plans opérationnels. Veiller au respect des procédures d'établissement des rapports et de communication prévues.
 9. Présenter des rapports et des notes à la haute direction et à l'Administration centrale, au besoin, sur l'orientation et la gestion générales de l'enquête, et prendre des décisions en vue de modifier les stratégies ou les orientations d'enquête. Recommander des corrections à apporter aux politiques ou aux lois, suite à la découvertes en cours d'enquête de problèmes avec des dispositions.
 10. Offrir des directives et une formation spécialisée en milieu de travail aux enquêteurs criminels.
 11. Élaborer, maintenir et promouvoir le réseautage et les partenariats avec les intervenants concernés : [Veuillez noter que la liste suivante n'est pas exhaustive et que, selon votre cas, vous pourriez avoir besoin de former des partenariats nouveaux ou supplémentaires.]
 - a. **SPPC** – Aider les avocats du SPPC à respecter l'exigence légale de divulguer au contribuable et à son avocat tous les renseignements, documents et éléments pertinents, lors de la préparation de la preuve et des témoins qui comparaîtront au procès. Agir en tant que premier témoin en cour sur le déroulement de l'enquête et pour l'application des peines prononcées par le tribunal, y compris les amendes.

- b. **Parties à l'infraction** – Participer aux négociations entre le SPPC et les contribuables au sujet des mesures frauduleuses ou d'avantages financiers associés à l'évasion fiscale et aider les agents des recouvrements en identifiant les sources auxquelles des montants dus peuvent être recouvrés.
 - c. **Équipe d'analystes en informatique judiciaire** – Assurer la liaison avec l'équipe d'analystes en informatique judiciaire et les représentants d'autres disciplines et organismes.
 - d. **Direction générale des affaires publiques** – Établir une stratégie de communication en partenariat avec la Direction générale des affaires publiques, y compris la préparation de communiqués de presse en collaboration avec l'Administration centrale et les communications régionales, conformément aux lignes directrices appropriées, dans le cadre de la priorité du Programme des enquêtes criminelles visant à accroître la visibilité, à optimiser la dissuasion et à améliorer l'observation.
 - e. **Partenaires internationaux** – Assurer la liaison, dans la mesure du possible, avec des partenaires internationaux afin de déterminer le type ou la nature des renseignements existants dans le but d'améliorer la qualité de nos demandes internationales.
 - f. **Organismes d'application de la Loi (GRC, ASFC, etc.)** – Assurer la liaison avec les partenaires d'application de la loi afin de faire avancer l'enquête. Veiller à ce que les communications soient uniformes et solliciter la collaboration et la participation conjointe à l'égard des cas et de l'échange de renseignements (p. ex., la surveillance et l'exécution des mandats de perquisition et des saisies), notamment des organismes comme la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).
12. Lors de découverte d'un lien potentiel entre des cas d'enquête importants suite à l'utilisation d'une technique ou d'un processus d'enquête, veiller à ce que le lien fasse l'objet d'une enquête.
13. Veiller à éliminer le chevauchement des efforts et les interférences contreproductives au moyen d'un rapports sur les tâches.
14. Tenir compte de la nécessité d'organiser une conférence de cas comprenant des représentants d'intervenants déterminés (p. ex., le SPPC et les services de police concernés) afin d'examiner les faits connus du cas d'un point de vue interdisciplinaire pour élaborer des protocoles, aux fins de traitement des pièces à conviction, et de recueillir des commentaires d'expert pour aider le gestionnaire de cas à élaborer un plan d'enquête dès que possible.

15. S'il y a lieu, en collaboration avec les membres des triangles de commandement respectifs de chaque cas d'enquête liée, élaborer un plan opérationnel qui sera approuvé par l'équipe de gestion.
16. Participer à la revue de cas ou aux rencontres opérationnel dans le but de formuler des recommandations liées à l'orientation, au rythme et au déroulement de l'enquête.
17. Examiner tous les documents juridiques, comme les renseignements à l'appui des mandats de perquisition, les affidavits, les documents à l'appui des ordonnances de détention des documents saisis, et les recommandations relatives au dépôt d'accusations au criminel en vertu des diverses lois administrées par l'ARC.
18. Fournir des conseils et de l'aide aux membres de l'équipe lorsqu'il y a des enjeux conflictuels ou des négociations entre le SPPC et les contribuables et leurs représentants.
19. Discuter des cas importants ou controversés avec la haute direction, les agents de l'Administration centrale et l'avocat du SPPC afin de résoudre les questions litigieuses.
20. Consulter l'Administration centrale et le SPPC en ce qui a trait aux répercussions des décisions de la Cour, à la jurisprudence et à la résolution des cas, et obtenir des conseils en lien avec l'application précise ou générale des diverses lois administrées par l'ARC.
21. Gérer le budget de fonctionnement du centre de coûts, y compris la surveillance des dépenses par rapport aux dépenses prévues et à l'établissement de rapports à cet égard. Participer à l'affectation ou à la réaffectation du budget de la Division.

RÔLE TACTIQUE – ENQUÊTEUR PRINCIPAL

Ce rôle est généralement assumé par un enquêteur principal et comprend la direction de l'enquête, ainsi que la préparation de rapports, sous la direction du gestionnaire de cas. Le niveau des responsabilités opérationnelles attribuées à ce rôle dépend de la façon dont le rôle du poste de gestionnaire de cas a été structuré. Si le rôle du gestionnaire de cas est principalement de nature stratégique, les tâches principales de ce rôle comprennent alors la planification, l'organisation et la coordination de l'enquête. Toutefois, si le rôle de gestionnaire de cas est établi avec une composante opérationnelle, le rôle de l'enquêteur principal consiste alors à fournir de l'aide opérationnelle au gestionnaire de cas au moyen de la délégation, de l'attribution et du suivi des tâches à d'autres enquêteurs qui participent à l'enquête. Il convient de noter que certaines de ces tâches peuvent être effectuées

directement par le gestionnaire de cas et que toutes les tâches décrites dans la présente section relèveraient du gestionnaire de cas.

Caractéristiques nécessaires :

- Avoir une connaissance complète du cas
- Travailler à temps plein sur le cas
- Être préparé à témoigner de l'état du cas
- Travailler avec d'autres enquêteurs, au besoin
- Enquêteur principal – enquêteur expérimenté

Responsabilités³ :

1. Relever directement du gestionnaire de cas qui a le contrôle suprême sur les tâches suivantes.
2. Signaler dès que possible tous les liens possibles avec d'autres cas.
3. Aider à déterminer les ressources humaines et matérielles nécessaires pour mener l'enquête et informer le gestionnaire de cas.
4. Examiner tous les renseignements pertinents à l'enquête et veiller à ce que les renseignements soient communiqués à l'équipe d'enquête.
5. Tenir à jour un calendrier approprié pour l'équipe d'enquête.
6. Attribuer les tâches, les charges et les responsabilités au personnel de l'équipe d'enquête en fonction de ses compétences, de son expérience et de sa formation.
7. En collaboration avec le gestionnaire de cas, contrôler l'orientation, le rythme et le déroulement de l'enquête.
8. Fournir des directives claires et concises sur les fonctions ou les tâches du poste à tous les membres du personnel.
9. Veiller à l'achèvement de toutes les tâches en temps opportun.
10. Préparer et présenter les rapports de cas mensuels.
11. En collaboration avec le coordonnateur des dossiers, s'il y a lieu, veiller à la préparation et à la tenue à jour de la chronologie détaillée de l'enquête.
12. Coordonner l'obtention de renseignements et de documents auprès de tiers, y compris au moyen d'entrevues et d'autorisations judiciaires.

³ Idem 2

RESPONSABILITÉ OPÉRATIONNELLES – COORDONNATEUR DES DOSSIERS

La composante opérationnelle comprend la collecte et la gestion des éléments de preuve, y compris la connaissance de tous les documents de l'enquête et de tous les éléments de preuve que les enquêteurs ont recueillis. D'autres considérations opérationnelles sont la rédaction de toute demande judiciaire liée aux mandats de perquisition et aux ordonnances de communication, ainsi que l'assurance que les éléments de preuve sont classifiés, indexés et accessibles; organiser la préparation de la divulgation des éléments de preuve dès la première journée de l'enquête.

En fonction de la taille de l'enquête, divers rôles, comme le coordonnateur des dossiers, le gestionnaire des éléments de preuve ou l'affiant, peuvent être attribués à un ou plusieurs enquêteurs affectés à la gestion des éléments de preuve et à la rédaction de demandes judiciaires. Une décision concernant la structure hiérarchique et les tâches devra être définie dès le début de l'enquête.

Tâches à attribuer :

- Préparer toutes les autorisations judiciaires
- Gérer tous les renseignements
- Organiser tous les éléments de preuve
- Divulguer les procédures
- Préparer toutes les pièces à conviction (en collaboration avec les enquêteurs)

Responsabilités des personnes affectées à ces tâches opérationnelles⁴ :

1. Bien connaître la stratégie globale du cas.
2. Tenir à jour un inventaire exact des documents, des éléments de preuve et des témoins, entre autres.
3. Veiller à ce que les règles opérationnelles soient respectées et que les éléments de preuve soient recueillis en conformité avec les lois et la jurisprudence, afin de les rendre admissibles comme éléments de preuve.
4. Veiller à ce qu'il y ait un système fiable pour gérer tous les documents de nature délicate se rapportant au cas.
5. Examiner tous les documents reçus au cours de l'enquête afin d'en assurer l'uniformité, la qualité et qu'ils soient complets. Cela est particulièrement important lorsqu'une équipe est répartie dans plusieurs administrations ou sections.
6. Signaler les liens possibles avec d'autres cas.

⁴ Idem 2

7. Veiller à ce que tous les documents et les renseignements soient organisés et indexés de façon appropriée pour la gestion de la preuve et la divulgation.
8. Mettre en œuvre des normes et des contrôles pour le système de coordination des dossiers.
9. Créer et tenir à jour la chronologie détaillée de l'enquête, en collaboration avec l'enquêteur principal ou le chef d'équipe.
10. En collaboration avec l'enquêteur principal ou le gestionnaire de cas, veillez à ce que chaque conseil ou message fasse l'objet d'une enquête rapide et approfondie ou soit hiérarchisé en fonction des mesures à prendre.
11. Assurer la sécurité adéquate de tous les dossiers et de tous les renseignements.
12. Assurer la classification et la diffusion des documents conformément aux politiques ou aux directives établies par le gestionnaire de cas.
13. Tenir à jour les procès-verbaux des réunions de l'équipe des consultants en matière d'enquête dans les dossiers de l'enquête.
14. Gérer et coordonner les tâches cernées (exemples d'un registre des tâches, d'un rapport sur les mesures liées aux tâches) et en faire le suivi.
15. Obtenir toutes les autorisations judiciaires requises.
16. Selon l'autorisation judiciaire demandée, assurer la liaison avec les institutions financières qui possèdent les documents ou les éléments de preuve demandés pour que ceux-ci puissent être recueillis dans un délai suffisant (30 ou 60 jours).
17. Agir à titre de conseiller en ce qui a trait aux éléments de preuve recueillis par les équipes d'enquête régionales afin de s'assurer que les règles administratives sont respectées et que les éléments de preuve ont été recueillis en conformité avec les lois et la jurisprudence, pour les rendre admissibles comme éléments de preuve. Fournir des conseils sur la préparation de la divulgation des éléments de preuve.

AUTRES RÔLES

Selon la taille et la portée de votre enquête, le triangle de commandement peut envisager de séparer certaines tâches et de les attribuer à des personnes distinctes. Voici quelques-uns des rôles qui doivent être pris en considération :

AFFIANT

Il faut envisager d'affecter un ou plusieurs affiants dans votre cas important pour rédiger et obtenir toutes les autorisations judiciaires requises. L'affiant examinerait tous les éléments recueillis pendant l'enquête pour veiller à ce que l'autorisation judiciaire qui lui a été attribuée permette de faire une divulgation complète, juste et franche. De plus, il conserverait un cartable de documents sources, en format électronique ou papier, qui contient une copie de tous les documents d'enquête en référence liés à l'autorisation judiciaire qui lui a été attribuée.

GESTIONNAIRE DES ÉLÉMENTS DE PREUVE

Le gestionnaire des éléments de preuve prendra des décisions tactiques en ce qui a trait à la gestion des éléments de preuve et aux documents de l'enquête. Il se familiarisera avec tous les éléments de preuve recueillis par les enquêteurs. Le gestionnaire des éléments de preuve effectuera un contrôle de la qualité afin de s'assurer que les règles administratives sont respectées en ce qui a trait à l'élément de preuve ainsi qu'à tous les éléments de preuve qui ont été recueillis en conformité avec les lois et la jurisprudence. D'autres tâches comprendront la gestion des documents et la préparation des documents de divulgation.

COORDONNATEUR D'ENTREVUE

Si votre cas nécessite un grand nombre d'entrevues, il peut être prudent d'affecter un coordonnateur d'entrevue à cette tâche. Cette personne coordonnera toutes les entrevues. Elle fournira également un résumé écrit de toutes les entrevues audio ou vidéo et élaborera des stratégies d'entrevue appropriées qui permettront de maximiser la valeur des renseignements et des éléments de preuve obtenus dans le cadre des entrevues.

ENQUÊTEURS DE TERRAIN

Dans tous les cas importants, le triangle de commandement sélectionne et affecte les enquêteurs de terrain à des fonctions et à des tâches en fonction de la nature de l'enquête et de l'expérience de la personne.

Sous la direction du triangle de commandement, les enquêteurs de terrain exécutent les tâches qui leur sont attribuées, comme les entrevues, la préparation des commandes et l'examen des éléments de preuve. Ils sont responsables des décisions opérationnelles à l'égard des tâches qui leur sont attribuées.

SPÉCIALISTES ET SERVICES DE SOUTIEN

Tous les cas importants nécessitent un soutien supplémentaire et une expertise spécialisée pour être fructueux. Par conséquent, lorsqu'on se prépare à présenter un cas important, on doit tenir compte des exigences requises pour divers spécialistes ou services de soutien. Le type ou l'éventail de services de soutien requis est fondé sur la nature et la portée de l'enquête.

Les spécialistes ou les services de soutien appropriés des divers secteurs peuvent être requis à temps partiel ou à temps plein. Un plan doit être mis en place pour intégrer ces ressources à l'équipe d'enquête, que ce soit à distance ou sur place. Pour assurer une surveillance efficace, il est convenu que, pour chacun de ces services, des définitions de tâches devront être établies, ainsi que des attentes à l'égard des services à exécuter.

Les services de soutien peuvent varier d'une personne qui effectue divers types de recherche, comme des renseignements de source ouverte, à un sténographe qui transcrit des entrevues.

Les spécialistes dont on doit tenir compte varient de ceux qui ont une expertise technique interne, comme une spécialisation en évitemment fiscal, à des spécialistes sur divers logiciels, comme une personne qui maîtrise eDiscovery, en passant par des spécialistes qui seront admissibles à titre d'expert devant les tribunaux comme un juricomptable. Un analyste des données est un type courant de spécialiste qui doit être pris en compte au moment de former une équipe de gestion des cas importants. Grâce à une planification précoce, cette personne peut s'assurer que son travail s'harmonise avec celui de votre coordonnateur des dossiers et de votre gestionnaire des éléments de preuve.

La nécessité de faire appel à des spécialistes doit faire partie de la planification préliminaire pour qu'ils puissent être intégrés à l'équipe dès le départ. Par exemple, tous les cas importants doivent indiquer leurs ressources en informatique judiciaire pour qu'elles puissent participer aux premières consultations.

Lorsque vous choisissez un spécialiste, déterminez si vous avez simplement besoin de son expertise pour faire progresser le cas ou s'il sera également tenu de témoigner à titre de témoin expert.

FORMATION D'UNE ÉQUIPE SOLIDE

« Regrouper des personnes pour qu'ils accomplissent un mandat précis ne constitue pas nécessairement une condition suffisante pour mettre en place une équipe de travail. » (http://wcours.gel.ulaval.ca/2011/h/GEL1001/default/7references/TravailEquipe_A07.pdf)

En vue de former une équipe coopérative et dynamique qui pourra atteindre des résultats à long terme, il faudra envisager immédiatement la composition de l'équipe. Cela aidera également de façon proactive à gérer certains des défis d'enquête mentionnés plus loin dans le présent document. Cette section traite de certains facteurs qui doivent être pris en compte dans le but de bâtir une équipe efficace.

COMPÉTENCES ET PERSONNALITÉS DES PERSONNES CONCERNÉES

Il est important de s'assurer que les bonnes personnes ayant les compétences, les personnalités et les intérêts appropriés sont sélectionnées pour le cas principal. Les membres de l'équipe ne doivent pas être sélectionnés uniquement en fonction de la disponibilité du personnel, mais plutôt en s'assurant qu'ils possèdent les bonnes compétences recherchées par l'équipe. Cela aidera non seulement à mettre en place une équipe efficace, mais aussi à permettre aux membres de l'équipe d'être satisfaits dans leur travail.

Voici quelques éléments qui devraient être pris en compte pendant la mise en place de l'équipe :

- Tous les membres de l'équipe doivent posséder les connaissances techniques nécessaires pour leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs tâches avec peu de supervision;
- Au-delà des capacités techniques du gestionnaire de cas, il est également essentiel qu'il puisse diriger l'équipe pour favoriser une attitude de confiance;
- L'enquêteur principal doit être accommodant et écouter l'équipe, être ouvert aux idées et suggestions qui peuvent aller au-delà du plan initial;
- Le gestionnaire des dossiers doit être organisé et avoir un œil pour le contrôle de la qualité;
- Les rôles doivent être attribués en fonction de l'expérience, des connaissances, des compétences et des champs d'intérêt;
- Lorsqu'une formation est requise pour un ou plusieurs membres de l'équipe, elle doit être classée par ordre de priorité au début de l'enquête, dans la mesure du possible.

Bien qu'il soit important de tenir compte des connaissances déjà acquises des enquêteurs, le gestionnaire de cas doit également s'assurer de prolonger l'apprentissage individuel tout au long de la durée du cas. La mesure dans laquelle les membres de l'équipe sont motivés et ont de l'initiative contribuera grandement à l'efficacité de l'ensemble de l'équipe.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉQUIPE

Voici les caractéristiques d'une équipe efficace :

- Chacun devrait être au courant que l'enquête est une enquête de « l'ARC », et non « la mienne » ou « la nôtre »;
- Chaque membre de l'équipe doit être en mesure de travailler dans un environnement d'équipe et être disposé à le faire;
- Bien que le changement soit inévitable, un engagement à long terme à l'égard de l'équipe est prévu;
- Il est essentiel que tous les membres reconnaissent chaque rôle comme important. Chaque membre de l'équipe apportera à l'équipe un ensemble différent d'expériences et de valeurs;
- Une communication efficace est essentielle au sein de l'ensemble de l'équipe et parmi les membres de l'équipe;
- La dynamique de l'équipe aura une forte incidence sur le rendement de l'équipe.

Dans la mesure du possible, il faut prévoir dans l'environnement de travail un espace pour permettre à l'équipe de se réunir sur une base régulière et faire ce qui suit :

- Tenir ses réunions régulières;
- Tenir des discussions tous les jours;
- Résoudre les conflits mineurs, au besoin;
- Faire en sorte que chaque membre de l'équipe se sente valorisé;
- Préserver l'environnement de travail et la motivation.

Cet espace pourrait être utilisé pour diverses tâches, y compris, sans toutefois s'y limiter :

- Les réunions hebdomadaires et les réunions sur les plans mensuels des cas;
- Des réunions spéciales pour élaborer et maintenir l'esprit d'équipe;
- Des séances d'information pour connaître vos coéquipiers;
- Des discussions pour mieux comprendre et accepter les différences et les similitudes des autres;

- Communiquer les rapports mensuels et présenter les produits livrables de chaque membre pour vérifier la compréhension commune;
- Permettre à tous les membres d'avoir une vue d'ensemble en faisant la promotion de séances de remue-méninges pour trouver des idées novatrices.

En améliorant la communication au sein de l'équipe, nous renforcerons la confiance et les membres seront plus enclins à sortir des sentiers battus, favorisant de même la créativité.

GESTION POTENTIELLE ET PROBLÈMES NON LIÉS AU CAS

Il est important de noter que de nombreux défis liés aux aspects individuels et de l'équipe peuvent être évités ou atténués en tenant compte des problèmes liés aux ressources humaines au fur et à mesure que nous progressons.

- **Problèmes de rendement :** Il est essentiel que les tâches soient attribuées aux enquêteurs qui possèdent l'expertise ou la capacité nécessaire pour les accomplir. Cela ne veut pas nécessairement dire que les membres n'ont pas besoin de formation ou qu'ils ne peuvent pas effectuer de recherche pour une tâche particulière. Si le rendement est un problème, il est important d'en parler dès le départ. Énoncez vos observations factuelles au membre de l'équipe. Assurez-vous de pouvoir observer personnellement la situation et de ne pas vous fier uniquement à d'autres membres de l'équipe. Il est également important de déterminer s'il s'agit d'un problème d'apprentissage. Il faut peut-être de l'encadrement, du mentorat ou de la formation. Consignez vos discussions et réfléchissez à l'inclusion des membres de l'équipe sous diverses formes.
- **Stress :** Même si le stress est une réalité dans de telle situation, la gestion continue des facteurs de stress aidera à atténuer les problèmes. Il existe quatre types de stress : stress relatif à la situation, événement critique, stress au travail et à la maison, et accumulation de stress. L'accumulation de stress est le type le plus dangereux pour les enquêteurs et doit faire l'objet d'une surveillance. Les membres doivent avoir l'impression de travailler ensemble, et non de façon cloisonnée. Lorsque les enquêteurs se sentent appuyés et qu'ils font partie d'une équipe, ils sont moins susceptibles de prendre personnellement les facteurs de stress qui sont liés à un cas important. Assurez-vous que les membres ne sont pas surmenés et qu'ils peuvent gérer leur charge de travail. Il est important que les enquêteurs sachent qu'un certain niveau de stress est normal pour un membre qui gère un cas important.

- **Roulement de personnel/attrition :** En raison de la longévité prévue d'une équipe de gestion de cas importants, vous devez supposer que des changements seront apportés à l'équipe au fil du temps. Pour ce faire, il sera préférable de normaliser les processus d'enquête, la gestion des tâches et les documents de travail pour faciliter l'explication du processus à tous les membres. En changeant les rôles des enquêteurs ou en définissant des rôles de substitut, vous vous assurerez que chaque enquêteur est au courant des tâches et des attentes de l'autre. Il sera plus facile pour les enquêteurs de se remplacer les uns les autres pendant les absences à long terme ou le roulement de personnel imprévu. Cela devrait également promouvoir le travail d'équipe et la collaboration.

Peu importe la situation, la communication est essentielle. Soyez toujours disposé à écouter la version des faits de l'employé avant d'envisager un plan d'action. Soyez toujours disposé à gérer la situation. Les rencontres individuelles avec chaque membre sur une base mensuelle pour évaluer leurs besoins et leurs motivations seront un atout pour atténuer les risques ainsi qu'évaluer la satisfaction au travail et les niveaux de stress.

L'une des répercussions les plus importantes pour le gestionnaire de cas sera de s'assurer que les enquêteurs sélectionnés pour faire partie de l'équipe veulent en faire partie. Au-delà de cela, leur intérêt peut être préservé en appliquant les concepts décrits ci-dessus.

COMMUNICATION

La communication est un élément clé de la réussite des cas importants. Il est essentiel dans un environnement de travail d'équipe de tenir des réunions régulières où les équipes peuvent faire part de leurs progrès, de leurs défis et des pratiques exemplaires. Le fait de tenir tout le monde au courant de l'enquête empêchera les sentiments d'incertitude et les malentendus à l'égard de l'orientation du cas et de l'importance des tâches attribuées.

Lors de la création d'un cas important, le triangle de commandement doit établir des règles administratives afin d'assurer une voie de communication claire et rapide. Les règles administratives doivent traiter des éléments comme la tenue et le calendrier des réunions.

RÉUNIONS DE L'ÉQUIPÉ D'ENQUÊTE

Les réunions de l'équipe d'enquête jouent un rôle essentiel dans la capacité du triangle de commandement à réaliser efficacement une enquête sur un cas important. Elles permettent au triangle de commandement d'établir des objectifs clairs pour l'enquête tout en attribuant des responsabilités claires aux membres de l'équipe. Les réunions de l'équipe d'enquête contribueront à établir et à maintenir le rythme de l'enquête en gardant tout le monde concentré sur les objectifs et les stratégies d'enquête (à court, à moyen et à long terme), tout en renforçant l'esprit d'équipe en permettant à tous les membres de l'équipe de participer pleinement. Les réunions de l'équipe d'enquête mettront l'accent sur les efforts déployés par les membres de l'équipe et établiront une forme de responsabilisation pour les membres de l'équipe.

COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

Comme une grande partie de notre communication est maintenant effectuée par voie électronique, des règles administratives devront être établies pour veiller à ce que toutes les communications électroniques soient correctement saisies. Lors de l'examen des protocoles concernant la communication électronique, il est important de se souvenir de ces définitions.

DÉFINITIONS

- Dossier :** Renseignements qui peuvent être conservés dans n'importe quel support physique et qui comprennent des enregistrements audiovisuels, des photographies, des cartes, des dessins, des films, des enregistrements sonores, des vidéos, des microfilms, des bandes magnétiques, des dossiers papier ou électroniques ainsi que tout autre matériel documentaire.
- Renseignements organisationnels :** Renseignements nécessaires pour exécuter des activités, prendre des décisions ou tenir à jour des activités de l'ARC.

Voici des exemples :

- Les courriels ou les messages BBM qui contiennent des renseignements se rapportant à des décisions, à des mesures et à des transactions opérationnelles ou d'enquête sont une source légitime d'éléments de preuve. Par exemple :
 - Les résumés des comptes rendus;
 - Les résumés de la surveillance;

- Les directives ou les décisions prises au sujet d'une enquête.

3. **Renseignements éphémères :** Renseignements nécessaires seulement pendant une période limitée pour s'assurer qu'une action soit complétée.

Toutes les communications doivent respecter la politique de l'ARC et des enquêtes criminelles. De plus amples renseignements se trouvent dans le Manuel des enquêtes criminelles à la [section 1.14 portant sur le Courrier, télécopie, lecteurs partagés sécurisés, et la sécurité de les zones de travail et salles sécuritaires de dossiers de la DED.](#)

Les courriels et les autres formes de communication électronique sont devenus un autre moyen de communiquer avec les organisations, y compris l'ARC, ainsi qu'à l'externe. Par conséquent, il faut tenir compte de la gestion efficace de l'information dans le cadre d'une enquête afin de respecter les obligations en matière de divulgation. On peut commencer en [adoptant de bonnes pratiques de gestion des courriels.](#)

PLANIFICATION DES CAS

La planification est le processus de réflexion et d'organisation des activités nécessaires pour atteindre un but ou un objectif souhaité.

La planification est importante dans tous les cas, mais elle est absolument nécessaire lorsqu'il s'agit d'un cas important pour s'assurer que les **objectifs sont atteints** et que l'enquête est menée de façon efficace.

POURQUOI LA PLANIFICATION EST-ELLE SI IMPORTANTE?

En effectuant une planification appropriée, nous avons un chemin à suivre pour atteindre nos objectifs. La planification nous permet de surveiller nos progrès et de faciliter la coordination des tâches et des ressources. Une planification appropriée est essentielle et nous permet de devenir de meilleurs enquêteurs.

Cela prend moins de temps de faire quelque chose correctement, que d'expliquer pourquoi on l'a mal fait – Henry Wadsworth Longfellow

PLAN OPÉRATIONNEL DE CAS IMPORTANT

Un **plan opérationnel de cas important** est la combinaison d'un **plan d'enquête détaillé** et d'un plan de poursuite. Le plan d'enquête détaillé, qui fait partie du plan opérationnel, deviendra votre feuille de route pour l'enquête. Il vous guidera tout au long de votre processus de prise de décisions et fera en sorte que vous restiez sur la bonne voie.

Le **plan de poursuite** fait également partie du plan opérationnel de cas important et sera initialement préparé le plus tôt possible dans un cas important lorsque des renseignements utiles seront fournis. Le plan doit être mis à jour de façon régulière et être soumis de nouveau à mesure que l'enquête progresse et que de nouveaux renseignements se présentent.

Le présent document est un document évolutif qui sera mis à jour lorsque des événements importants liés au cas se produiront. Bien qu'il n'y ait pas de délai établi pour sa mise à jour, il est recommandé, à tout le moins, de le préparer à la création d'un cas et de procéder à sa mise à jour après les mesures de perquisition et avant le renvoi.

Une fois que l'ARC a déterminé qu'un cas peut nécessiter les services d'une équipe de gestion des cas importants, le gestionnaire de l'équipe responsable du dossier devra :

- a) Élaborer un plan opérationnel;
- b) Informer le SPPC de l'existence d'un cas important et discuter de la possibilité d'assigner un avocat conseil du SPPC.

Le gestionnaire élaborera un plan opérationnel qui structure l'enquête en vue d'une poursuite. Cela peut comprendre entre autres :

- l'établissement d'une structure d'équipe afin de veiller à ce que les ressources adéquates soient reconnues et qu'une description des rôles et des responsabilités pour l'enquête soit établie;
- la planification de la relève (il doit y avoir de nombreux enquêteurs et procureurs affectés à ce cas pour s'assurer qu'il survit aux changements au sein d'une organisation);
- un processus de gestion de cas pour les documents, les données électroniques et la capacité de numérisation;
- un plan pour traiter de la divulgation.

L'ARC acheminera le plan opérationnel au SPPC et discutera de l'affectation possible de l'avocat conseil du SPPC.

La préparation du plan opérationnel initial incombe au directeur adjoint de la Division des enquêtes criminelles de l'ARC.

Une fois que la structure approuvée pour l'équipe sera en place, le gestionnaire de cas assumera la responsabilité des mises à jour du plan opérationnel.

Il incombe au directeur adjoint de la Division des enquêtes criminelles et au SPPC de s'assurer qu'un plan opérationnel viable et réaliste est créé et que toutes les mises à jour nécessaires satisfont aux exigences du plan d'enquête de l'ARC et du plan de poursuite du SPPC.

PLAN MENSUEL DE CAS

Un **plan mensuel de cas** peut être préparé dès que le plan opérationnel détaillé est approuvé et que l'équipe est en place⁵. Le plan mensuel de cas doit être suffisamment détaillé pour fournir une description de haut niveau des mesures d'enquête qui doivent être prises et réalisées pour faire avancer le cas.

Le plan écrit comprend une estimation des délais requis, le temps réel imputé, une date d'achèvement du travail, une date de révision et les commentaires du superviseur sur la révision du plan et des résultats. Il doit être directement lié à la gestion de projet.

⁵ La gestion de projet est la pratique consistant à initier, à planifier, à exécuter, à contrôler et à fermer le travail d'une équipe en vue d'atteindre des objectifs précis et de répondre à des critères de réussite précis à un moment précis. Elle doit être directement liée au plan d'enquête détaillé.

Le plan mensuel de cas doit être mis à jour tous les mois. Il a été démontré que la mise à jour mensuelle de votre plan est un moyen efficace pour les superviseurs de gérer leurs opérations.

N'oubliez pas que les enquêtes se déroulent rarement comme prévu. Si le cours de l'enquête change, votre plan doit faire de même pour refléter la nouvelle orientation de l'enquête.

La mise à jour mensuelle donne un aperçu des travaux à effectuer au cours du mois et des tâches à accomplir. Il incombe au gestionnaire de cas de préparer les plans de cas mensuels et d'en assurer le suivi.

RÈGLES ADMINISTRATIVES

Une **règle administrative**⁶ définit ou contraint certains aspects du processus d'enquête. Les règles administratives visent à établir la structure administrative ou encore à contrôler ou à influencer le comportement dans la gestion du cas. Les règles administratives décrivent les opérations, les définitions et les contraintes qui s'appliquent à l'enquête sur le cas important. Les règles administratives peuvent s'appliquer aux personnes, aux processus, aux comportements organisationnels et aux systèmes informatiques au sein d'une organisation, et elles sont mises en place pour aider l'organisation à atteindre les objectifs de l'enquête.

Même si une règle administrative peut être informelle ou même non écrite, nous recommandons de documenter les règles de façon claire. Lorsque les règles sont gérées avec soin, elles peuvent être utilisées pour aider le triangle de commandement à mieux atteindre les objectifs, à éliminer les obstacles à l'avancement des cas, à réduire les erreurs coûteuses, à améliorer la communication, à se conformer aux exigences juridiques et à accroître la qualité du résultat final de l'enquête.

En ce qui concerne la gestion des cas importants, le processus d'enquête est défini par l'utilisation des règles administratives. Ces règles déterminées au moment de la création d'un cas important décriront les particularités entourant la personne qui

⁶ Des directives sur l'élaboration de règles administratives pour un cas important se trouvent dans le document supplémentaire sur les règles administratives.

exécutera la tâche, la façon dont la tâche sera menée ainsi que les protocoles de communication et de gestion des documents. Les règles administratives couvriront, sans toutefois s'y limiter, ce qui suit :

RESPONSABILISATION

Le gestionnaire de cas a l'ultime responsabilité d'attribuer les tâches dans le cadre d'une enquête de cas important. Le gestionnaire de cas et l'enquêteur principal sont responsables de déterminer les tâches à accomplir et de les attribuer par l'intermédiaire du coordonnateur des dossiers. Le coordonnateur des dossiers est responsable de la tenue d'un registre de toutes les tâches identifiées et des résultats.

GESTION DES DOCUMENTS ET DES ÉLÉMENTS DE PREUVE

La gestion efficace de tous les documents est essentielle dans tous les cas d'enquête criminels, mais il est particulièrement essentiel dans un cas important dont le volume de documents et d'éléments de preuve sera plus élevé. En l'absence de bonnes pratiques de gestion des documents et de la preuve, le cas est mis à risque. Un plan visant à traiter efficacement les documents et les éléments de preuve doit être établi à la création d'un cas important. Des détails précis sur la façon de traiter les documents doivent être mis en place dans le cadre des règles administratives du cas pour veiller au traitement uniforme de tous les documents et les éléments de preuve.

Le plan et les règles correspondantes doivent comprendre des éléments tels que :

- la façon dont les éléments de preuve sont traités;
- la personne qui contrôle le stockage et la gestion des éléments de preuve;
- l'approche relative à l'utilisation d'une solution technologique comme Ringtail;
- un protocole de divulgation.

Bon nombre d'enquêteurs estiment que les principes sous-jacents à l'organisation des éléments de preuve pour la Cour ne deviennent pertinents qu'à l'étapes du renvoi et de la préparation pour la Cour. Il est important de souligner l'importance d'appliquer ces principes et ces concepts dès le début d'une enquête et tout au long du processus d'enquête. Parfois, il est préférable de commencer par la fin et de travailler à rebours.

Les avantages pour l'enquêteur et l'ARC sont que l'enquêteur peut identifier les problèmes liés à la preuve au début de l'enquête et prendre les mesures nécessaires pour les régler bien avant l'expiration de l'ordonnance de rétention ou le début du procès. Il peut déterminer, au début de l'enquête, si des éléments de preuve suffisants ont été obtenus pour prouver un fait précis, et, le cas échéant, l'enquêteur

peut passer aux autres questions. Il peut ainsi mener une enquête plus efficace et moins intrusiv e.

Dès le départ, tous les cas importants doivent comprendre un **protocole de divulgation** qui décrira la façon dont l'enquêteur a l'intention de gérer, d'examiner, de retirer et de divulguer les éléments de preuve dans le cas.

Un enjeu important auquel les enquêteurs sont confrontés est de déterminer ce qu'il faut inclure dans le « dossier d'enquête ». Le dossier d'enquête comprendra les « résultats de l'enquête » et peut également comprendre des dossiers confidentiels ou non pertinents. Les « résultats de l'enquête » sont, dans le sens le plus strict, tous les éléments de preuve recueillis tout au long de l'enquête et les dossiers touchant la conduite de l'enquête. Tous ces dossiers sont pertinents et doivent être fournis à la défense.

PIÈCES

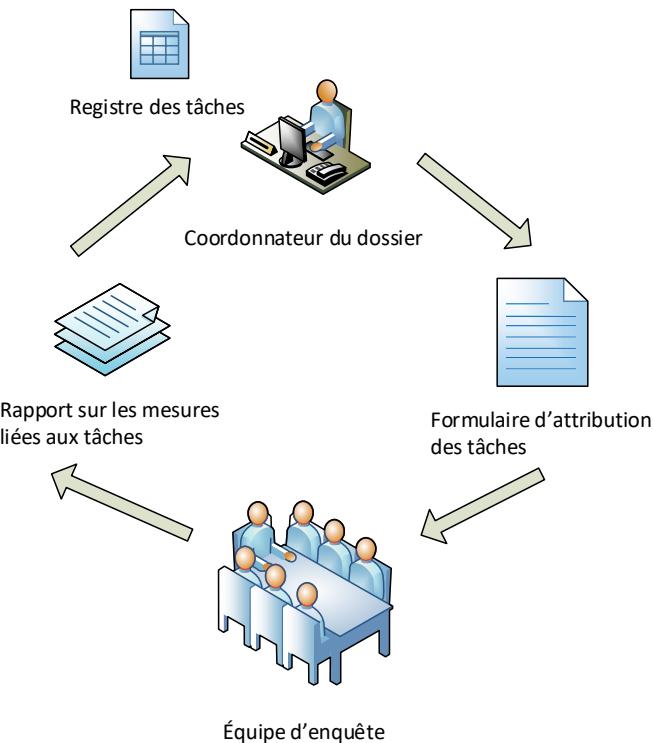
La continuité (la chaîne de possession) des pièces est de la plus haute importance et relève du coordonnateur des pièces (**selon la disponibilité des ressources, ce rôle peut être assumé par un autre membre de l'équipe d'enquête**).

Toutes les pièces seront saisies et traitées conformément à la politique de l'ARC. Le processus de traitement des pièces doit être décrit de façon claire dans les règles administratives établies dès le début de l'enquête.

S'il y a de nombreux emplacements, on peut envisager d'affecter un coordonnateur des pièces et des responsables des pièces à chaque emplacement. Le coordonnateur des pièces supervisera tous les travaux réalisés par les responsables des pièces.

GESTION DES TÂCHES

Afin de maintenir le contrôle sur l'attribution des tâches, tous les cas importants doivent utiliser un **registre des tâches** qui doit être tenu à jour par le coordonnateur des dossiers. Un registre des tâches est un tableau qui contient toutes les tâches liées à l'enquête. Toutes les affectations de tâches sont numérotées individuellement et attribuées par le coordonnateur des dossiers. Les membres de l'équipe prépareront un rapport sur les progrès et les résultats de chacune des tâches qui leur sont attribuées, puis le soumettront au coordonnateur des dossiers.



Le coordonnateur des dossiers utilisera un **formulaire d'attribution des tâches** afin d'administrer tous les aspects de l'enquête. L'enquêteur ou un autre membre de l'équipe d'enquête utilisera un **rapport sur les mesures liées aux tâches** afin de rédiger une explication détaillée des mesures prises relativement à une tâche attribuée.

Remarque : Les règles administratives établies par le triangle de commandement détermineront le formulaire et le format requis pour les documents liés aux tâches. Pour les cas utilisant un logiciel de gestion des cas importants, ces documents seront générés par le logiciel. Pour les autres cas, en particulier ceux qui ne touchent pas d'autres organismes, il peut être suffisant d'utiliser les formulaires T2020, Notes pour le dossier, lors de l'attribution de tâches ou de l'établissement de rapports sur les mesures prises.

RÉPONSE AUX TÂCHES (MESURES LIÉES AUX TÂCHES)

L'enquêteur travaillera sur la tâche et consignera ses activités d'enquête dans un rapport sur les mesures liées aux tâches. Si un enquêteur n'est pas assigné à une tâche, mais qu'il travaille sur celle-ci, il devra indiquer le numéro de tâche attribué et présenter un rapport sur les mesures liées aux tâches distinct. La « mesure prise » doit être rédigée à la troisième personne, au passé et d'une manière professionnelle pour faciliter la rédaction d'une dénonciation ou d'un affidavit.

Si des documents, des pièces ou des fichiers multimédias sont saisis ou obtenus dans l'exécution d'une tâche, ce fait doit être mentionné dans le rapport sur les mesures liées aux tâches. Les documents de référence doivent être énumérés clairement à la fin du rapport sur les mesures liées aux tâches dans un format qui respecte les règles administratives.

En plus de ce qui précède, les documents obtenus doivent également être consignés dans une **feuille de travail des documents présentés**. Cette feuille de travail doit également être présentée au coordonnateur des dossiers à l'achèvement d'une tâche, ce qui l'aidera à effectuer des entrées dans le **registre des documents présentés et des pièces**. Les renseignements reçus en format électronique par l'enquêteur seront décrits dans le rapport sur les mesures liées aux tâches et présentés au coordonnateur des dossiers tels quels.

DOCUMENTS OBTENUS PENDANT LA RÉALISATION DE TÂCHES

La façon dont les enquêteurs doivent présenter les documents qui sont mentionnés dans un **rapport sur les mesures liées aux tâches** sera établie dans les règles administratives.

SURVEILLANCE

La surveillance est une technique d'enquête comprenant le déploiement de divers types de ressources pour observer les activités d'une ou de plusieurs personnes aux fins de collecte d'éléments de preuve ou de renseignements. Toute mesure de surveillance envisagée dans le cadre d'un cas important doit être conforme au [chapitre 25 du Manuel des enquêtes criminelles portant sur les opérations secrètes](#).

ENTREVUE

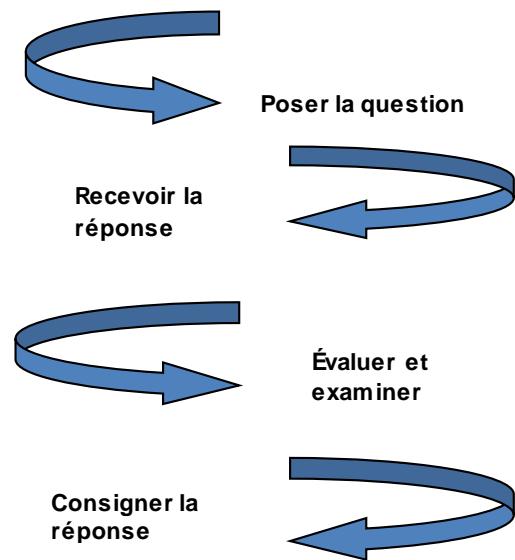
Les entrevues sont l'un des éléments les plus essentiels d'une enquête fructueuse à l'ARC. L'objectif d'une entrevue d'enquête est d'obtenir des renseignements et des faits exacts et fiables d'un témoin ou de l'accusé. Dans un cas important, il est possible que vous deviez interroger plusieurs personnes. Par conséquent, il faudra peut-être envisager l'affectation d'un coordonnateur d'entrevue à cette tâche.

Que vous affectiez ou non un coordonnateur d'entrevue à cette tâche, il est important de bien préparer toutes les entrevues.

Un point de départ dans la préparation de votre entrevue pourrait être de créer un profil de votre témoin avant de mener l'entrevue. Ces renseignements sont saisis dans un **profil sommaire des témoins**.

Avant chaque entrevue, vous devriez créer une feuille de route pour l'entrevue en déterminant :

- les questions du cas et les faits que vous devez prouver;
- les faits que vous souhaitez prouver avec ce témoin;
- les éléments de preuve que ce témoin devra fournir pour prouver les faits;
- la façon dont les éléments de preuve fournis par le témoin prouveront un fait (p. ex., le témoin reconnaît un document et le document lui-même est utilisé pour prouver un fait, ou le témoin parle directement de ce fait).



Posez-vous toujours la question suivante : « Ai-je le bon témoin pour prouver ce fait ? »
Vous voulez obtenir des éléments de preuve admissibles, pertinents et fiables qui ont une valeur probante provenant d'un témoin que vous pouvez considérer comme crédible, et non pas d'un témoin qui répond simplement aux questions.

PLAN DE SÉQUENCE DES ENTREVUES

Les entrevues avec les témoins doivent être planifiées dans un ordre qui permettra à l'enquêteur de maximiser la valeur du processus de collecte de renseignements. Le **plan de séquence des entrevues** contient une liste des témoins que vous prévoyez interroger, l'ordre des entrevues, les allégations que vous prévoyez aborder et les questions que vous prévoyez poser. Lorsque les témoins sont interrogés selon un ordre établi, vous devriez éviter les retards entre une entrevue et la suivante afin de réduire au minimum la possibilité de collusion.

L'ordre dans lequel les témoins sont interrogés dépendra de ce qui suit :

- l'importance de la preuve qu'ils permettront d'obtenir. L'importance de la preuve à divers moments conformément au plan d'enquête; ainsi, il sera nécessaire d'obtenir plus rapidement la preuve de témoins pour un mandat de perquisition qu'une confirmation sur une facture d'un fournisseur;
- le niveau de leur association avec la personne visée par l'enquête;
- leur disponibilité.

EXPERTS

Les cas importants peuvent nécessiter des experts pour aider à prouver ou à réfuter certains aspects du cas. Comme il faut du temps et des ressources pour acquérir les services d'un bon expert, ces décisions doivent être prises en temps opportun et être inscrites dans le cadre du **plan opérationnel de cas importants**.

Il incombe au triangle de commandement de prendre la décision d'utiliser des ressources spécialisées pour faire avancer l'enquête.

DÉFIS LIÉS À L'ENQUÊTE DANS LE CADRE DE CAS IMPORTANTS

Bien que tous les cas présentent des défis, ces défis sont souvent accentués dans les cas importants en raison de la nécessité de travailler en équipe, du volume et de la complexité des éléments de preuve, et de l'examen plus approfondi de la part de la haute direction à l'égard des progrès.

L'approche de gestion des cas importants de l'ARC doit tenir compte des défis auxquels l'organisation fait face dans le traitement de ces types de cas. Voici quelques-uns des défis que l'équipe d'enquête devra prendre en considération au moment d'entreprendre un cas important :

- Sous-estimation de la complexité de l'enquête
- Nombre de documents et d'éléments de preuve à traiter

- S'assurer que le cas ne s'enlise pas et maintenir celui-ci sur la bonne voie (en d'autres mots, il ne faut pas le laisser aller sans planification ni contrôle)
- Changement inapproprié des priorités
- Hypothèses erronées au sujet des rôles et affectations
- Travailler de façon cloisonnée
- Ne pas examiner en temps opportun le cas et la progression de celui-ci
- Problèmes avec la responsabilisation multijuridictionnelle
- Ne pas rendre de comptes à la haute direction
- S'attribuer le mérite, attitude défensive
- Interférence de la part des personnes non membres de l'équipe
- Gestion inadéquate du dossier
- Absence d'innovation en matière d'enquête
- Omission de demander de l'aide le cas échéant
- Manque d'enquêteurs chevronnés et changement d'enquêteur au sein d'une équipe
- Aucune cohésion au sein de l'équipe et manque de collaboration entre les membres de l'équipe
- Stress d'équipe
- Relations non productives avec les médias
- Financement et ressources insuffisants
- Distinction des rôles au sein du SPPC entre les enquêteurs et les procureurs

Si vous ne prévoyez pas ces défis ou ne les relevez pas :

« Le travail des enquêteurs, superviseurs et experts judiciaires les plus dévoués, compétents et grandement motivés peut être voué à l'échec en raison de l'inexistence de systèmes de gestion de cas efficaces et de systèmes qui assurent la communication et la collaboration entre les organismes d'application de la loi.

L'un des concepts clés d'un système de gestion de cas est la nécessité d'avoir un ensemble de techniques d'enquête standardisées – l'emploi des mêmes processus et procédures pour toutes les enquêtes majeures – puisque personne ne sait quelles enquêtes seront liées entre elles à une date ultérieure. » [traduction] (The Campbell Report)

La gestion des cas importants est une approche éprouvée pour traiter des enquêtes de grande envergure ou complexes. L'ARC reconnaît que certains cas se démarquent des autres en raison de la gravité de l'infraction, de la portée ou de la complexité de l'enquête, ou encore des ressources nécessaires pour mener à bien l'enquête. Ces enquêtes doivent être planifiées et gérées de façon efficace dès le départ pour faire une utilisation efficace et efficiente des ressources limitées, et pour assurer une progression rapide du processus d'enquête.

« La gestion des cas importants structure une enquête en fournissant des buts et des objectifs clairs, en établissant une hiérarchisation des responsabilités et du processus décisionnel, et en créant une infrastructure pour l'enregistrement, le stockage et l'échange de renseignements, ainsi que pour la contribution à l'efficacité opérationnelle. » [traduction] – Forsaken: The Report of the Missing Women Commission of Inquiry, Executive Summary, p. 21

– FIN –