

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

---

# COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## **SERVICES AUX TRIBUNAUX**

(Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.01)

1<sup>re</sup> session, 38<sup>e</sup> législature  
53 Élisabeth II

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

L'honorable Alvin Curling,  
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et  
le confie à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norman Sterling

Queen's Park  
Juillet 2004

COMPOSITION DU  
COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS  
1<sup>re</sup> SESSION, 38<sup>e</sup> LÉGISLATURE

NORMAN STERLING  
Président

JULIA MUNRO  
Vice-présidente

LAUREL BROTEN

RICHARD PATTEN

JIM FLAHERTY

SHAFIQ QAADRI

SHELLEY MARTEL

LIZ SANDALS

BILL MAURO

DAVID ZIMMER

---

Anne Stokes  
Greffière du comité

Ray McLellan  
Recherchiste

---

**TABLE DES MATIÈRES**

PRÉAMUBLE	1
Réponse du ministère au rapport du Comité	1
1. OBJECTIFS/PORTÉE DE LA VÉRIFICATION ET VUE D'ENSEMBLE	1
1.1. Objectifs et portée de la vérification	1
1.2. Vue d'ensemble de la vérification	2
CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION	3
2. STRUCTURE ADMINISTRATIVE DES TRIBUNAUX	3
Méthodes d'administration et de gestion	3
3. ENCOMBREMENT DES RÔLES	4
4. SYSTÈMES D'INFORMATION ET UTILISATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES	8
Projet d'intégration du système judiciaire	8
Nouvelles technologies	9
Projet d'intégration du système judiciaire	10
Projet de mise en oeuvre d'un système de renvois par vidéo	10
5. PROJETS D'IMMOBILISATIONS	10
6. COMPTE RENDU DU RENDEMENT	12
Plan stratégique	14
Initiatives et technologie dans le domaine du compte rendu du rendement	14
Gains d'efficacité pour des affaires précises	15
7. LISTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ	16
NOTES	19

## **PRÉAMBULE**

Le Bureau du vérificateur provincial a procédé à la vérification de la Division des services aux tribunaux, qui relève du ministère du Procureur général, et a présenté un compte rendu à ce sujet au paragraphe 3.01 de son *Rapport annuel 2003*. Le Comité permanent des comptes publics a tenu, le 9 février 2004, des audiences sur le présent rapport auxquelles ont assisté des représentants du ministère du Procureur général (le ministère). Le Comité a appuyé le rapport que le vérificateur provincial avait rédigé sur les services aux tribunaux en 2003 et il a recommandé au ministère de mettre en oeuvre les recommandations présentées par le vérificateur.

Le Comité tient à remercier les fonctionnaires du ministère pour leur participation aux audiences. En outre, il souligne l'aide fournie, pendant les audiences, par le Bureau du vérificateur provincial, par le greffier du Comité, et par le personnel des Services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative de l'Ontario.

Le présent document donne, pour chaque chapitre, une introduction dont le texte est tiré directement du rapport du vérificateur, un aperçu des audiences avec mention des conclusions applicables, et les recommandations présentées par le Comité.

## **Réponse du ministère au rapport du Comité**

Dans son rapport, le Comité présente des recommandations établies d'après les données recueillies pendant les audiences. *Le Comité demande au ministère du Procureur général de donner au greffier du Comité une réponse par écrit à ces recommandations, et ce, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport auprès du Président de l'Assemblée législative de l'Ontario.*

## **1. OBJECTIFS/PORTÉE DE LA VÉRIFICATION ET VUE D'ENSEMBLE**

### **1.1. Objectifs et portée de la vérification**

La vérification visait à déterminer si le ministère, de concert avec la magistrature le cas échéant, avait instauré des systèmes et procédures permettant :

- de garantir que l'acquisition et la gestion des ressources et des projets d'immobilisations de la Division des services aux tribunaux (la Division) pour les tribunaux respectaient les principes d'économie et d'efficience;
- de mesurer l'efficacité avec laquelle la Division contribuait à la prestation de services judiciaires équitables et accessibles, et d'en rendre compte.

L'essentiel du travail de vérification sur place était terminé en mars 2003, et le *Rapport annuel* du vérificateur a été déposé en novembre 2003.

## 1.2. Vue d'ensemble de la vérification<sup>1</sup>

La Division des services aux tribunaux (la Division), qui relève du ministère du Procureur général, assure le fonctionnement du système judiciaire grâce à un réseau de quelque 250 palais de justice et à un personnel de soutien des tribunaux qui compte environ 3 500 employés. Il lui incombe, notamment, de fournir les services administratifs et de soutien à la magistrature, de rédiger les documents d'exécution, de tenir les archives judiciaires, et de percevoir les amendes.

Pour l'exercice 2002-2003, les dépenses de la Division s'élevaient à 302 millions de dollars : 107 millions de dollars pour la bonne marche des bureaux de la magistrature ainsi que pour les salaires et les avantages sociaux de quelque 650 juges à temps plein et à temps partiel nommés par la province, et 195 millions de dollars pour les coûts reliés au personnel administratif et judiciaire et pour d'autres frais de soutien des activités des tribunaux. Le ministère a en outre consacré 35 millions de dollars à des projets d'immobilisations pour moderniser et améliorer les palais de justice.

Lors de sa vérification de 1997 de ce qui s'appelait à l'époque le Programme d'administration des tribunaux, le vérificateur a souligné que la mise en oeuvre réussie de plusieurs initiatives alors en cours était essentielle pour éliminer l'important arriéré dans le traitement des affaires ainsi que les lacunes sur le plan de la gestion des ressources des programmes. La récente vérification a toutefois amené le vérificateur à conclure que peu de progrès ont été réalisés depuis 1997. Ainsi :

- Les efforts de réduction des arriérés se sont avérés inefficaces. En mars 2002, environ 99 000 accusations criminelles étaient en instance devant la Cour de justice de l'Ontario depuis plus de huit mois, soit 39 000 accusations de plus qu'en 1998.
- Le ministère a investi environ 21 millions de dollars dans le Projet d'intégration du système judiciaire afin d'implanter de nouveaux systèmes d'information. Cependant, ce projet a été abandonné après cinq ans, après peu d'amélioration des systèmes informatiques et d'information désuets des tribunaux.
- L'absence d'efforts déployés par le ministère pour le recouvrement de millions de dollars en amendes impayées diminue la crédibilité du système judiciaire.

Le vérificateur a relevé d'autres sujets de préoccupation au cours de la présente vérification :

- La planification, la sélection des entrepreneurs et la gestion des projets d'immobilisations n'ont pas fait l'objet de contrôles adéquats. À titre d'exemple, les services d'un entrepreneur avaient été initialement retenus au coût de 52 000 \$ pour l'élimination d'urgence de la moisissure dans un grand palais de justice, mais un examen plus poussé de l'édifice a révélé l'existence d'autres dommages importants qu'il fallait réparer. Cet entrepreneur a fini par

toucher près de 24 millions de dollars. Malgré l'élargissement des travaux et l'augmentation considérable des coûts, le ministère n'avait pas obtenu de soumissions auprès d'autres entrepreneurs.

- Un consultant du ministère et le vérificateur ont relevé, à l'occasion de visites dans des palais de justice, l'existence de nombreuses lacunes et incohérences importantes sur le plan de la sécurité.

Le vérificateur a présenté un certain nombre de recommandations d'amélioration et le ministère s'est engagé à y donner suite.

## **CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION**

### **2. STRUCTURE ADMINISTRATIVE DES TRIBUNAUX**

Dans le cadre de sa fonction décisionnelle, la magistrature est chargée du fonctionnement des tribunaux et de l'utilisation des ressources judiciaires, notamment la détermination des dates d'audience et l'affectation des juges. Le ministère s'occupe du budget et prend les décisions qui concernent la dotation en personnel, le nombre de juges et les installations fixes.

Afin d'assurer le bon fonctionnement du système judiciaire et la gestion efficace des fonds affectés aux tribunaux, le vérificateur a recommandé au ministère et à la magistrature d'améliorer leurs méthodes administratives et de gestion. Pour y parvenir, ils doivent favoriser la collaboration dans la prise de décisions sur des problèmes de longue date, rationaliser la structure administrative des tribunaux et étendre l'obligation d'obtenir les résultats souhaités, tels que la réduction des arriérés.

#### **Audiences du Comité**

##### *Méthodes d'administration et de gestion*

Selon le ministère, la Division des services aux tribunaux (la Division) collabore de près avec la magistrature pour l'administration des tribunaux. En 1997, le ministère et la magistrature ont essayé de négocier un plan de réforme de la structure administrative des tribunaux. Ces négociations n'ont pas permis d'en arriver à une solution (comme la création d'un organisme de services pour les tribunaux), mais elles ont jeté les bases d'un resserrement des liens entre la Division et la magistrature, par les moyens suivants :

- la collaboration entre les représentants de la magistrature et la haute direction de la Division lors de l'étude des questions de gestion, de planification, d'établissement du budget et de contrôle financier<sup>2</sup>;
- la mise en oeuvre, avec le concours de la Division et de la magistrature, d'un plan quinquennal qui mènera à la création de normes de service pour rendre le système judiciaire plus accessible et pour favoriser l'efficacité, le contrôle et le respect des délais;
- l'organisation de réunions régulières au niveau de la haute direction et des services administratifs pour l'étude de questions comme les progrès réalisés

par les tribunaux ad hoc et itinérants, la rationalisation des tribunaux itinérants, les nouvelles tendances et les nouveaux sites<sup>3</sup>.

En janvier 2004, à l'occasion de l'ouverture annuelle des tribunaux, le procureur général a indiqué son intention de réexaminer l'administration des tribunaux afin de donner aux juges un plus grand rôle à cet égard<sup>4</sup>. Le ministère examine des options pour la création d'un nouvel organe directeur chargé de l'administration des tribunaux<sup>5</sup>.

### **Recommandation du Comité**

Le Comité estime, d'après les initiatives prises, qu'il faut absolument améliorer les procédures administratives et de gestion et favoriser la collaboration dans la prise des décisions. Il s'agit d'optimiser la structure de l'administration des tribunaux pour établir sans équivoque l'obligation de régler les sujets de préoccupation, comme la réduction des arriérés.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

**1. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité des comptes publics, un rapport sur la nouvelle structure administrative qu'il envisage pour les tribunaux. Pour l'élaboration de son rapport, le ministère doit consulter le barreau, la magistrature et tous les administrateurs pertinents. En outre, le ministère doit fournir au Comité une explication des critères qu'il appliquera pour déterminer si le système judiciaire fonctionne bien sur des points précis, comme la gestion des fonds, l'efficacité des procédures d'administration et de gestion, et l'amélioration de l'imputabilité.**

**Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les six mois qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à cette recommandation.**

### **3. ENCOMBREMENT DES RÔLES**

La Cour suprême du Canada considère que le délai d'instruction raisonnable d'une affaire est de huit à dix mois. En 1993 et en 1997, le vérificateur a signalé l'existence d'arriérés importants dans les affaires criminelles. Les arriérés d'accusations en instance ont continué d'augmenter à la Cour de justice de l'Ontario pour la majorité des affaires criminelles. Le vérificateur a constaté que, sur la période de cinq ans allant de 1998 à 2002, le nombre d'accusations criminelles en instance qui remontent à plus de huit mois en moyenne a progressé d'environ 65 %, passant de 60 000 à plus de 99 000.

Le vérificateur a recommandé au ministère de collaborer avec la magistrature et les autres intervenants pour trouver des solutions permettant de mieux éliminer les arriérés, notamment : créer de meilleurs outils pour déterminer l'origine et les raisons précises des délais de façon à pouvoir accélérer le règlement de problèmes



éventuels, évaluer les conséquences des interventions et décisions des différentes parties à un procès pour que les ressources affectées aux tribunaux puissent répondre à la demande, et établir des objectifs et des échéanciers réalistes pour éliminer les arriérés.

### **Audiences du Comité**

Dans une rétrospective de la question des arriérés en Ontario, le ministère a qualifié de point de départ la décision rendue en 1990 par la Cour suprême du Canada dans la cause *Askov*. Cette décision était basée sur la clause 11 b) de la *Charte des droits et libertés*. Selon la Cour, l'accusé a le droit de subir son procès dans un délai raisonnable. Elle a donc fixé une directive : ce délai ne doit pas dépasser huit mois à compter de la date d'instruction, pour la plupart des affaires. Cette décision s'est traduite par la suspension ou le retrait de 47 000 accusations entre octobre 1990 et septembre 1991.

En ce qui concerne les causes des retards, la Cour suprême du Canada a précisé dans la cause *Askov*, selon le ministère, que la directive précitée ne joue que si le retard est déraisonnable et est imputable dans une large mesure à l'État. Parmi les facteurs que la Cour a pris en considération : l'explication du retard, la question de savoir si l'accusé a renoncé à l'existence du retard ou s'il en a été la cause ou s'il a subi un préjudice, et l'intérêt de la société dans le déroulement du procès<sup>6</sup>. Le ministère a fait état de plus de 500 000 accusations criminelles que le système avait à régler. À cela s'ajoutent les affaires non criminelles (affaires intéressant le droit civil, le droit de la famille et les petites créances), qui sont au nombre de 270 000<sup>7</sup>.

Le sous-ministre a dégagé plusieurs facteurs qui ont contribué aux arriérés dans le système judiciaire axé sur la demande et a souligné que, dans une certaine mesure, ce phénomène existera toujours<sup>8</sup>. Le nombre d'accusations portées au cours des deux ou trois dernières années a progressé de 13 % au niveau provincial, et de 20 % en moyenne dans la plupart des administrations du Grand Toronto<sup>9</sup>.

La hausse du nombre d'accusations portées s'explique par beaucoup de raisons, notamment :

- l'engagement d'un plus grand nombre de policiers de première ligne, qui se traduit, en règle générale, par une hausse du nombre d'accusations qui mènent à des poursuites;
- les nouvelles lois fédérales (par exemple, la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*), qui ont eu pour effet d'accroître la complexité des affaires;
- la création de nouvelles infractions et les modifications apportées à la procédure pénale, qui ont intensifié la pression sur le système;
- la nouvelle classification d'un bon nombre d'infractions figurant dans le Code criminel, qui a donné à l'État le pouvoir de les régler devant la Cour de l'Ontario plutôt que devant la Cour supérieure.

Parmi les autres facteurs qui ont contribué aux retards, il faut noter l'augmentation du nombre moyen de comparutions devant les tribunaux par accusation, la prolongation et la plus grande complexité des procès causées en partie par les motions présentées en vertu de la *Charte*, les politiques publiques, et certaines initiatives législatives qui peuvent nécessiter une prolongation du temps d'audience<sup>10</sup>.

Dans sa réponse de 2003, le ministère a attiré l'attention sur les extensions opérées dans le système pour soulager la pression, à savoir les nominations récentes et celles qui sont prévues dans un avenir rapproché<sup>11</sup>. La méthode globale suivie par le ministère pour venir à bout de l'encombrement des rôles consiste à rendre plus pertinentes les comparutions devant les tribunaux (par exemple, par la compression des affaires), à faire des nominations à la magistrature, et à travailler de façon intelligente<sup>12</sup>.

Le ministère a mis en relief un certain nombre d'initiatives qui ont été prises dans le domaine des programmes et services au cours des dernières années pour régler la question des arriérés<sup>13</sup> :

- Suppression des entraves systémiques et conférences préalables à l'instruction – Force est de reconnaître qu'il y aura toujours des affaires à juger. L'objectif est cependant d'écarter les obstacles systémiques<sup>14</sup>. Afin de réduire le nombre d'affaires instruites, il faut rapprocher les parties afin d'en arriver à une résolution<sup>15</sup>. Ainsi, le ministère recommande que des procureurs de la Couronne d'expérience communiquent les renseignements essentiels le plus tôt possible avant l'instruction de l'affaire<sup>16</sup>. En outre, il a mis en place un mécanisme de conférences préalables à l'instruction entre l'avocat de la Couronne et la défense afin de réduire le temps d'audience nécessaire pour chaque affaire. L'objectif est d'examiner les questions en jeu et de tenter d'en arriver à une entente aussitôt que possible et, par-là, de réduire le nombre d'affaires instruites<sup>17</sup>.
- Protocole de gestion des affaires – Le ministère a adopté un protocole d'amélioration de la gestion des affaires ainsi qu'un protocole de pratiques exemplaires en matière de cautions.
- Initiatives de collaboration entre la magistrature et les intervenants – Ces initiatives prévoient, notamment, l'adoption d'une mesure générale de réduction des retards selon laquelle des ressources supplémentaires sont affectées aux tribunaux criminels situés dans les régions où les retards sont les plus longs, surtout les grandes agglomérations<sup>18</sup>.
- Sommets du ministère – Les sommets permettent au ministère de réunir les autres intervenants (magistrature, barreau, Aide juridique Ontario, sociétés d'aide à l'enfance, et autres ministères et organismes) afin de discuter de différents enjeux et de faciliter les relations de travail dans le domaine de la justice. Le sommet du printemps de 2004 visait l'adoption de protocoles en matière de pratiques exemplaires et de gestion des affaires<sup>19</sup>.
- Déjudiciarisation et mesures de rechange – Le ministère a l'intention d'examiner la possibilité d'étendre les options de déjudiciarisation pour les

contrevenants, jeunes et adultes<sup>20</sup>. Des Comités de justice pour la jeunesse sont déjà en place dans un certain nombre de collectivités, et le ministère envisage la possibilité de les implanter ailleurs et de prendre différentes initiatives de déjudiciarisation pour les jeunes<sup>21</sup>.

- Tribunaux ad hoc et itinérants – Le ministère s’attache depuis 1997, avec la collaboration de la magistrature, à mettre en place des tribunaux ad hoc et itinérants. Grâce à ce mécanisme adopté pour les régions de forte demande où le nombre d’accusations criminelles est le plus élevé, les tribunaux bénéficient de services supplémentaires pendant des périodes allant de trois à six mois<sup>22</sup>. Des tribunaux ad hoc sont prévus pour Barrie et Milton en avril 2004 et ont été mis en place à Ottawa et à Brampton<sup>23</sup>.

Le Comité a posé des questions sur le processus de nomination des juges de paix<sup>24</sup> et sur le temps réservé à l’examen de ce processus. Il a aussi demandé si le processus était interne. En outre, il a demandé des précisions sur les titres de compétence, les normes, l’encadrement, la formation, et le processus de nomination provisoire suivi en attendant l’examen de cette question<sup>25</sup>. Le sous-ministre a répondu à ces questions dans une lettre du 22 mars 2004 par laquelle il a confirmé au Comité l’intention du gouvernement d’examiner le système de nominations pour ces fonctionnaires.

### Recommandations du Comité

Le Comité s’est inquiété de la hausse des arriérés qui se poursuit d’une année à l’autre et a fait remarquer que le vérificateur avait soulevé cette question dans son *Rapport annuel 1997*. Il a demandé au ministère :

- si le manque d’informations l’empêchait de déterminer les raisons des retards;
- s’il avait suffisamment étudié la question des comparutions pertinentes et de l’utilisation du temps d’audience, comme les horaires variables;
- s’il avait examiné l’efficacité des mesures prises pour s’attaquer aux arriérés.

Le Comité cherche à savoir si les initiatives que le ministère a prises pour régler la question des retards d’instruction des affaires permettront de réduire les arriérés.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

**2. Le ministère du Procureur général doit s’attacher à améliorer les moyens qu’il emploie pour recueillir les informations permettant de déterminer les raisons qui expliquent les retards d’instruction des affaires. En outre, il doit présenter un rapport sur les types d’affaires dans lesquelles les retards se produisent, sur les principales causes de ces retards et sur les mesures qu’il compte prendre pour éliminer ces retard.**

**Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les six mois qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

Le Comité estime qu'il faut évaluer l'efficacité des initiatives prises pour réduire les arriérés.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

**3. Le ministère du Procureur général doit évaluer l'efficacité des différentes initiatives qu'il a prises pour réduire les arriérés et en rendre compte, dégager les lacunes que comportent ces initiatives et la stratégie globale, et recommander des mesures correctrices.**

**Il incombe au ministère de présenter un rapport d'étape à ce sujet au greffier du Comité, dans les six mois qui suivent le dépôt du présent rapport.**

#### **4. SYSTÈMES D'INFORMATION ET UTILISATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES**

La Division fait appel à deux systèmes informatiques principaux pour fournir de l'information à la magistrature et aux procureurs de la Couronne :

- Le Réseau intégré de l'information sur les infractions (RIII), qui est un ordinateur central à exploitation en ligne qui stocke de l'information ventilée par palais de justice à l'égard de la Cour de justice de l'Ontario. Il conserve des données sur les affaires en instance et produit les registres des tribunaux ainsi que des rapports statistiques mensuels.
- Le Système d'information statistique des tribunaux (SIST), qui produit des rapports statistiques mensuels à partir de l'information recueillie par chaque tribunal, manuellement ou à l'aide de systèmes informatiques autonomes.

Plusieurs palais de justice emploient des systèmes locaux pour établir le rôle des causes civiles.

#### **Projet d'intégration du système judiciaire**

Le Projet d'intégration du système judiciaire (le Projet ISJ) a été lancé en 1996 dans le but de moderniser l'administration de la justice et d'accroître l'efficacité et l'accessibilité du système judiciaire, grâce à de nouveaux systèmes d'information intégrée pour les services de police, pour les procureurs de la Couronne, pour les tribunaux et pour les services correctionnels. Le Projet ISJ a été abandonné en 2002. Le ministère a pris en main les nouveaux systèmes d'information pour les tribunaux et a poursuivi le développement entamé pendant le Projet ISJ.

## Nouvelles technologies

De nouvelles technologies ont été implantées dans certains tribunaux. Il s'agit cependant d'initiatives menées à titre d'essai qui n'ont toujours pas amélioré l'efficacité des tribunaux. Les sujets de préoccupation concernent les documents des tribunaux et les transcriptions, notamment :

- L'usage du système de documents judiciaires électroniques (le traitement électronique des formulaires déposés) est peu répandu.
- Les débats judiciaires sont transcrits manuellement par les sténographes judiciaires. Le Projet ISJ a mis à l'essai l'enregistrement audionumérique des débats judiciaires à trois endroits. Le ministère a toutefois établi que le logiciel ne répondait pas aux critères fonctionnels de l'Ontario pour les enregistrements en salle d'audience.

Les comparutions par vidéo sont un domaine où les tribunaux ont mis à profit la technologie. Le Projet de mise en oeuvre d'un système de renvois par vidéo permet à l'accusé de comparaître en cour par vidéoconférence depuis un établissement correctionnel ou un poste de police.

Le vérificateur a recommandé que, pour accélérer l'instruction des affaires et pour améliorer les gains d'efficacité, le ministère doit moderniser les technologies de l'information utilisées dans les tribunaux. Le ministère doit également établir un plan complet de mise en oeuvre rapide des nouvelles technologies de l'information.

### Audiences du Comité

Le ministère a poursuivi le développement de la technologie intégrée et met actuellement en oeuvre plusieurs éléments, à savoir :

- Un nouveau système de gestion des causes judiciaires – Ce système de gestion des affaires intéressant le droit civil, les petites créances, le droit de la famille et les affaires criminelles de la Cour supérieure permet de s'attaquer aux problèmes de la gestion des rôles et du volume d'affaires instruites, et fournit des informations sur le déroulement des instances<sup>26</sup>.
- Le système RIII – Le ministère apporte des améliorations à l'actuel système de suivi des affaires criminelles pour les tribunaux très chargés qui relèvent de la Cour de justice de l'Ontario. Il s'agit d'améliorer la qualité et la portée des informations sur les affaires criminelles<sup>27</sup>.
- Le dépôt électronique des documents – Ce mécanisme est actuellement évalué par le ministère pour la Cour des petites créances de Toronto. Il permet aux parties de déposer des documents par voie électronique sans limitation quant au moment de la transmission (24 heures sur 24, 7 jours sur 7). Le ministère a indiqué avoir également élaboré un plan pluriannuel de gestion de l'information stratégique et de la TI pour déterminer les priorités et les besoins de ressources. Grâce à l'amélioration de la technologie dans les tribunaux, le ministère pourra mieux régler le problème des arriérés, donner un meilleur service au public et optimiser l'exécution des activités de base des tribunaux.

### *Projet d'intégration du système judiciaire*

Le ministère a présenté un bref aperçu chronologique du Projet ISJ, et a souligné que la question était devant les tribunaux et que les discussions se poursuivaient avec EDS (l'ancien partenaire du secteur public) et les ministères provinciaux<sup>28</sup>. Le ministère a expliqué qu'il n'était pas en mesure de présenter des observations.

Le Comité a fait savoir qu'à la fin des poursuites judiciaires, il pourrait se pencher sur les résultats et les caractéristiques mesurables du projet, compte tenu des nouveaux renseignements présentés depuis la publication de son rapport de 2002 à ce sujet<sup>29</sup>.

### *Projet de mise en oeuvre d'un système de renvois par vidéo*

Le Comité a posé des questions sur la protection et la sécurité dans le contexte du projet de mise en oeuvre d'un système de renvois par vidéo. Mal accepté au début, le projet commence à gagner du terrain d'un point de vue technologique. Le ministère souligne cependant que le système doit respecter la dignité des intéressés, produire des transmissions de haute qualité et se conformer au principe du secret professionnel de l'avocat<sup>30</sup>. Le ministère s'engage à appliquer cette méthode afin d'obtenir un gain d'efficacité en matière de sécurité et de coût, mais admet cependant que des rencontres en tête-à-tête seront parfois nécessaires<sup>31</sup>.

## **Recommandation du Comité**

Le Comité reconnaît l'importance de la mise à niveau des technologies dans les tribunaux, surtout dans le domaine de l'information. Il tient à savoir si une optimisation des ressources a été réalisée.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

**4. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur les progrès réalisés dans la mise à niveau des technologies de l'information utilisées dans les tribunaux. Dans ce rapport, il doit donner notamment une évaluation des coûts et des économies, et expliquer les avantages réalisés.**

**Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

## **5. PROJETS D'IMMOBILISATIONS**

Au cours des six dernières années, le ministère a consacré environ 275 millions de dollars à des projets d'immobilisations pour moderniser et améliorer les tribunaux. Le Conseil de gestion exige que le ministère traite avec la Société immobilière de l'Ontario (SIO) ou son agent privé pour la réalisation et la gestion des projets d'immobilisations.

Le vérificateur s'est penché sur trois projets touchant des palais de justice, à Toronto, à Newmarket et à Milton, et a souligné l'importance de réaliser des économies lors de ces projets, par les moyens suivants :

- une planification plus adéquate et une meilleure gestion des projets;
- l'utilisation de soumissions;
- le respect des politiques du gouvernement.

Le vérificateur a recommandé au ministère de bien planifier et gérer ses projets d'immobilisations avec le concours de la Société immobilière de l'Ontario pour s'assurer que les projets de construction et de rénovation des palais de justice fassent l'objet d'un appel d'offres, respectent le budget établi et soient conformes aux politiques du Conseil de gestion. Le ministère doit également veiller à instaurer des contrôles appropriés afin que les entrepreneurs ne soient payés que pour les travaux qu'ils ont effectivement réalisés.

### **Audiences du Comité**

Les inquiétudes du Comité concernaient surtout la hausse des coûts des contrats portant sur les palais de justice, l'absence de soumissions et les lacunes constatées dans la gestion générale des grands contrats<sup>32</sup>. Le ministère a expliqué que l'entretien de la structure des palais de justice présentait des difficultés en raison, en partie, du grand nombre d'immeubles dont il a la charge<sup>33</sup>. Il était confronté à de graves problèmes urgents en matière de santé, notamment la qualité de l'air et la présence de moisissure dans les bâtiments, comme l'a souligné le vérificateur<sup>34</sup>. Les fonctionnaires du ministère ont expliqué que les initiatives visées par la vérification pour ces projets ne servaient pas à remplacer les soumissions, mais constituaient plutôt des mesures provisoires en attendant que des solutions de rechange soient trouvées<sup>35</sup>.

Le ministère a fait savoir qu'il a pris des mesures pour que les directives émises par le Conseil de gestion soient respectées à l'avenir. Ainsi, il a resserré ses contrôles et formé un personnel supplémentaire<sup>36</sup>. Il a affirmé au Comité que les procédures nécessaires étaient en place et qu'il assurerait, avec ses partenaires de la SIO, la gestion en matière d'immobilisations, dans le respect des directives établies<sup>37</sup>. Enfin, il a amélioré son mécanisme d'intervention d'urgence afin d'éviter la lourde charge liée à d'éventuels arrêts de travail ou problèmes de santé et de sécurité<sup>38</sup>.

Le ministère a adopté un plan de gestion qui lui permet de surveiller son portefeuille de biens immobiliers. Il est essentiel que les fonctionnaires soient informés de toutes les circonstances touchant ces biens, et que le ministère soit en mesure d'intervenir activement dans des délais opportuns<sup>39</sup>.

## Recommandations du Comité

Le Comité a admis que des mesures avaient été prises pour assurer le respect des directives établies par le Conseil de gestion. Le ministère sera tenu notamment de faire en sorte que les projets futurs de construction et de rénovation respectent les normes d'approvisionnement et suivent un processus concurrentiel.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

**5. Le ministère du Procureur général doit s'assurer, avec le concours de la Société immobilière de l'Ontario, que tous les projets futurs touchant la construction et la rénovation des palais de justice seront acquis selon un processus concurrentiel et conformément aux politiques du Conseil de gestion du gouvernement.**

**Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

Le Comité constate que le ministère a élaboré un plan pour la gestion de son portefeuille de biens immobiliers. Selon les procédures de gestion suivies à cet égard, chaque immeuble doit être évalué et inspecté régulièrement, en vue de repérer les exigences futures en matière d'immobilisations.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

**6. Le ministère du Procureur général doit présenter, avec le concours du Conseil de gestion du gouvernement, de la Société immobilière de l'Ontario et du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique, un rapport au Comité permanent des comptes publics sur les éléments de son plan de gestion de son portefeuille de palais de justice afin de prévenir les événements déjà signalés par le vérificateur provincial. Ce rapport doit donner une explication des procédures actuellement en place pour que chaque immeuble soit évalué et correctement inspecté, et permettre la détermination active des besoins en immobilisations à long terme.**

**Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

## 6. COMPTE RENDU DU RENDEMENT

En 1997, le ministère a informé le vérificateur qu'il s'employait à élaborer des mesures du rendement pour l'administration des tribunaux, y compris des normes et des cibles, et qu'il les inclurait dans ses plans d'activités. Il avait l'intention d'élaborer des indicateurs de rendement plus précis, comme des points de référence, de façon à pouvoir mesurer les résultats atteints. Dans son suivi de



1999, le vérificateur a constaté que ces plans étaient toujours en voie de réalisation et, dans sa vérification de 2003, que le ministère n'avait encore fait aucun progrès important pour mesurer son rendement et en rendre compte.

En mars 2003, le ministère appliquait deux mesures d'évaluation du rendement, qui représentaient une petite partie des services fournis par les tribunaux, à savoir :

- les résultats de sondages concernant le niveau de satisfaction du public à l'égard des services fournis dans les cours des petites créances et dans les centres d'information sur le droit de la famille,
- une indication du pourcentage des causes civiles ayant fait l'objet d'un règlement par la médiation.

Le ministère ne disposait d'aucun indicateur pour mesurer les activités de base des tribunaux criminels et des services judiciaires, ou pour évaluer l'efficacité (par exemple, les coûts de prestation des services judiciaires) et en rendre compte. Le ministère disposait, à l'interne, de renseignements pertinents, qui n'étaient cependant pas publiés (par exemple, sur les arriérés, sur le nombre d'heures d'audience et sur les délais moyens d'instruction des affaires à la Cour de justice de l'Ontario). Un certain nombre d'administrations faisaient cependant état de l'adoption d'indicateurs valables (concernant, par exemple, le volume d'affaires traitées par les tribunaux, la perception des amendes et les délais d'instruction des affaires).

Le vérificateur a recommandé au ministère de mesurer l'efficacité, l'efficacités et les résultats de sa prestation des services judiciaires et d'en rendre compte :

- en collaborant avec la magistrature à l'élaboration d'indicateurs et de cibles de rendement appropriés qui lui permettront de déterminer dans quelle mesure il atteint ses objectifs et ses normes sur le plan opérationnel;
- en veillant à ce que ses systèmes d'information recueillent et produisent l'information dont les gestionnaires ont besoin pour surveiller le rendement de façon continue;
- en publiant à intervalles réguliers des rapports sur son rendement.

### **Audiences du Comité**

Le ministère a fait savoir que, pour faire le compte rendu du rendement, il veut déterminer les domaines d'intérêt commun en examinant toutes les questions qui touchent les utilisateurs et les intervenants. Il a reconnu que, dans cette démarche, il doit examiner les besoins de multiples utilisateurs par l'intermédiaire de comités d'intervenants, ce qui lui permettra de recueillir des observations avant d'arrêter la conception définitive<sup>40</sup>. Il a fait savoir au Comité qu'il accorde la priorité à l'amélioration de la technologie, des indicateurs et des résultats, et qu'il s'inspirera des promesses présentées dans le rapport du vérificateur en 2003<sup>41</sup>.

### *Plan stratégique*

La Division a élaboré un plan stratégique quinquennal qui définit 42 normes de service, des objectifs opérationnels et des priorités pluriannuelles pour les tribunaux. Elle a élaboré ce plan avec le concours de la magistrature et en consultation avec le barreau<sup>42</sup>. Dans ce plan, elle fixe sa mission, ses objectifs opérationnels et ses normes de service. Ces normes concernent l'instruction rapide et efficace des affaires, l'accessibilité des services, le maintien du niveau élevé de la qualité des services, la responsabilisation dans la prise de décisions, l'efficacité des décisions, et l'efficience de la gestion des ressources. Le ministère affirme qu'il se trouve au début d'un processus très important qui lui permettra de mieux évaluer le rendement<sup>43</sup>.

Pendant les audiences, le ministère a fait allusion à la publication du premier rapport annuel de la Division<sup>44</sup>. Le chapitre du rapport qui traite de l'examen opérationnel explique les stratégies axées sur les résultats à appliquer dans la planification à long terme :

La Division a élaboré un plan quinquennal pour améliorer l'efficacité, l'efficience et l'accessibilité des services aux tribunaux. Le plan décrit :

- les objectifs opérationnels ;
- les normes de service;
- les priorités pluriannuelles;
- les besoins en matière de ressources;
- les plans de mise en oeuvre.

Le plan témoigne des objectifs des gestionnaires de première ligne des tribunaux et se veut une approche systématique pour améliorer certains aspects au moyen de stratégies axées sur les résultats.

Le plan tient compte des besoins en matière de ressources humaines en ce qui a trait aux effectifs et à la formation du personnel et expose une stratégie de base pour assurer le maintien des palais de justice dans l'ensemble de la province. Il énonce en outre les engagements précis pris par la Division sur le plan de la technologie pour assurer un traitement efficient des causes, fournir des renseignements de gestion exacts et contribuer à éliminer, notamment, l'encombrement des rôles dans le domaine des causes de droit criminel et des affaires intéressant le bien-être de l'enfance<sup>45</sup>.

### *Initiatives et technologie dans le domaine du compte rendu du rendement*

Le ministère n'a pas présenté de fiche sur les progrès qu'il a obtenus en matière de compte rendu du rendement, mais a mentionné certaines réalisations. Il a donné des précisions sur le nouveau système de suivi des causes judiciaires, sur les améliorations apportées au système RIII, sur le tribunal électronique et sur le

dépôt électronique des documents<sup>46</sup>. La technologie fait partie intégrante du compte rendu et de l'évaluation du rendement, comme le montre l'adoption du système de suivi des causes judiciaires<sup>47</sup>.

Des rapports statistiques seront élaborés à l'avenir afin de permettre la présentation de données plus détaillées et plus fiables pour les analyses dans les domaines comme le volume des affaires et la gestion des rôles<sup>48</sup>. Les nouveaux outils de communication uniformisés de l'information financière permettront de dégager les coûts des tribunaux par genre d'affaire, ce qui facilitera la répartition des ressources du ministère<sup>49</sup>. Ces outils devaient être mis en service le 1<sup>er</sup> avril 2004.

### *Gains d'efficacité pour des affaires précises*

Le Comité a posé des questions sur les moyens mis en oeuvre afin de mesurer les gains d'efficacité pour des affaires précises comme, par exemple, le délai d'instruction des affaires d'aide sociale à l'enfance et la gestion des affaires de droit familial<sup>50</sup>. Le ministère a reconnu qu'il est important de suivre le déroulement des causes devant les tribunaux et de trouver des occasions de mieux servir les intéressés<sup>51</sup>. Il a cependant signalé une complication : bon nombre d'enfants sont pris en charge par différents éléments du système<sup>52</sup>. Pour y remédier, un sommet de la protection de l'enfance a été organisé afin de réunir des fonctionnaires de l'aide sociale aux enfants, de la magistrature, des sections des sociétés d'aide à l'enfance, et du ministère<sup>53</sup>. Entre-temps, le ministère a donné un degré de priorité élevé à la création d'un système uniforme de suivi des causes judiciaires, surtout dans le domaine de la protection des enfants. En outre, comme il a été évoqué, la mise en place du système de suivi des causes judiciaires vers la fin de 2004 devrait combler certaines lacunes du système<sup>54</sup>.

Le Comité a étudié le rôle des résultats mesurables en ce qui concerne les plaignants et les victimes dans le système judiciaire<sup>55</sup>. Il s'agit de déterminer si les mesures d'efficacité prévues permettront de déterminer si tel ou tel résultat est satisfaisant pour le plaignant, pour la victime et pour la société dans son ensemble<sup>56</sup>. À titre d'exemple, le Secrétariat des services aux victimes de l'Ontario s'est penché sur la question de la qualité des services et renseignements fournis aux victimes. En outre, le ministère a affecté des ressources à l'optimisation des services aux victimes et aux témoins<sup>57</sup>.

### **Recommandations du Comité**

Comme il l'a évoqué, le vérificateur a recommandé au ministère de mesurer l'efficience, l'efficacité et les résultats au moyen d'indicateurs et cibles de rendement appropriés, et d'en rendre compte. Le Comité a reconnu les mesures que le ministère a prises à cet égard et appuie l'idée de privilégier le compte rendu du rendement.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

#### **7. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur les mesures**

**immédiates et à long terme qu'il entend prendre pour optimiser le rendement.**

**Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

Le Comité était d'avis qu'une autre recommandation s'imposait pour compléter la recommandation précédente en ce qui concerne les indicateurs et cibles de rendement.

En particulier, il a souligné l'importance de l'évaluation des gains d'efficacité pour des affaires précises, sur le plan de l'accès à l'information et de la transparence de celle-ci. Le ministère a pris certaines initiatives afin de mettre en oeuvre des pratiques exemplaires qui permettent d'optimiser l'efficacité d'ensemble et la satisfaction du public, et il a confirmé au Comité sa détermination à adopter des procédures pour optimiser les services aux victimes et aux témoins<sup>58</sup>.

Le Comité présente donc la recommandation suivante :

**8. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité des comptes publics, un rapport sur la mise en oeuvre des pratiques exemplaires qu'il a adoptées pour mesurer l'efficacité du système et l'efficience globale de la gestion d'affaires précises. Ces pratiques doivent permettre de déterminer la qualité de la prestation des services et d'améliorer la présentation de l'information pour les victimes, et ce, dans le respect des normes et objectifs applicables à des affaires précises. Le ministère doit en outre donner des précisions sur la façon de mesurer le niveau de satisfaction publique en ce qui concerne les plaignants, les victimes et la société dans son ensemble.**

**Il incombe au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit à la présente recommandation.**

## **7. LISTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ**

Le Comité demande au ministère de présenter au greffier du Comité, dans les 120 jours civils qui suivent le dépôt du présent rapport devant l'Assemblée législative, une réponse par écrit aux recommandations suivantes, sauf stipulation contraire formulée dans ces recommandations.

**1. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité des comptes publics, un rapport sur la nouvelle structure administrative qu'il envisage pour les tribunaux. Pour l'élaboration de son rapport,**

---

**le ministère doit consulter le barreau, la magistrature et tous les administrateurs pertinents. En outre, le ministère doit fournir au Comité une explication des critères qu'il appliquera pour déterminer si le système judiciaire fonctionne bien sur des points précis, comme la gestion des fonds, l'efficacité des procédures d'administration et de gestion, et l'amélioration de l'imputabilité.**

**2. Le ministère du Procureur général doit s'attacher à améliorer les moyens qu'il emploie pour recueillir les informations permettant de déterminer les raisons qui expliquent les retards d'instruction des affaires. En outre, il doit présenter un rapport sur les types d'affaires dans lesquelles les retards se produisent, sur les principales causes de ces retards et sur les mesures qu'il compte prendre pour éliminer ces retards.**

**3. Le ministère du Procureur général doit évaluer l'efficacité des différentes initiatives qu'il a prises pour réduire les arriérés et en rendre compte, dégager les lacunes que comportent ces initiatives et la stratégie globale, et recommander des mesures correctrices.**

**4. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur les progrès réalisés dans la mise à niveau des technologies de l'information utilisées dans les tribunaux. Dans ce rapport, il doit donner notamment une évaluation des coûts et des économies, et expliquer les avantages réalisés.**

**5. Le ministère du Procureur général doit s'assurer, avec le concours de la Société immobilière de l'Ontario, que tous les projets futurs touchant la construction et la rénovation des palais de justice seront acquis selon un processus concurrentiel et conformément aux politiques du Conseil de gestion du gouvernement.**

**6. Le ministère du Procureur général doit présenter, avec le concours du Conseil de gestion du gouvernement, de la Société immobilière de l'Ontario et du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique, un rapport au Comité permanent des comptes publics sur les éléments de son plan de gestion de son portefeuille de palais de justice afin de prévenir les événements déjà signalés par le vérificateur provincial. Ce rapport doit donner une explication des procédures actuellement en place pour que chaque immeuble soit évalué et correctement inspecté, et permettre la détermination active des besoins en immobilisations à long terme.**

**7. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité permanent des comptes publics, un rapport sur les mesures immédiates et à long terme qu'il entend prendre pour optimiser le rendement.**

**8. Le ministère du Procureur général doit présenter, au Comité des comptes publics, un rapport sur la mise en oeuvre des pratiques exemplaires qu'il a adoptées pour mesurer l'efficacité du système et l'efficience globale de la gestion d'affaires précises. Ces pratiques doivent permettre de déterminer la qualité de la prestation des services et d'améliorer la présentation de l'information pour les victimes, et ce, dans le respect des normes et objectifs applicables à des affaires précises. Le ministère doit en outre donner des précisions sur la façon de mesurer le niveau de satisfaction publique en ce qui concerne les plaignants, les victimes et la société dans son ensemble.**

## NOTES

<sup>1</sup> Ontario, *Rapport annuel 2003*, Bureau du vérificateur provincial (le bureau, 2003), p. 6. Cette section est une citation tirée directement de ce rapport, avec des retouches d'ordre rédactionnel pour permettre l'intégration du texte dans le présent rapport du Comité.

<sup>2</sup> Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 38<sup>e</sup> Parlement, 1<sup>re</sup> session (le 9 février 2004) : p. P-20.

<sup>3</sup> *Idem*, p. P-20.

<sup>4</sup> *Idem*, p. P-15.

<sup>5</sup> *Idem*.

<sup>6</sup> *Idem*, p. P-19.

<sup>7</sup> *Idem*, p. P-16.

<sup>8</sup> *Idem*, p. P-23.

<sup>9</sup> *Idem*.

<sup>10</sup> *Idem*, p. P-14.

<sup>11</sup> *Idem*, p. P-19.

<sup>12</sup> *Idem*.

<sup>13</sup> *Idem*, p. P-23.

<sup>14</sup> *Idem*, p. P-18.

<sup>15</sup> *Idem*, p. P-17.

<sup>16</sup> *Idem*, p. P-18.

<sup>17</sup> *Idem*, p. P-14.

<sup>18</sup> *Idem*.

<sup>19</sup> *Idem*, p. P-23.

<sup>20</sup> *Idem*, p. P-14.

<sup>21</sup> *Idem*, p. P-35.

<sup>22</sup> *Idem*, p. P-14.

<sup>23</sup> *Idem*.

<sup>24</sup> *Idem*, p. P-24.

<sup>25</sup> *Idem*.

<sup>26</sup> *Idem*, p. P-22.

<sup>27</sup> *Idem*.

<sup>28</sup> *Idem*.

<sup>29</sup> *Idem*, p. P-35.

<sup>30</sup> *Idem*, p. P-36.

<sup>31</sup> *Idem*, p. P-35.

<sup>32</sup> *Idem*, p. P-27.

<sup>33</sup> *Idem*.

<sup>34</sup> *Idem*.

<sup>35</sup> *Idem*, p. P-29.

<sup>36</sup> *Idem*, p. P-28.

<sup>37</sup> *Idem*.

<sup>38</sup> *Idem*.

<sup>39</sup> *Idem*, p. P-30.

<sup>40</sup> *Idem*, p. P-35.

<sup>41</sup> *Idem*, p. P-34.

<sup>42</sup> *Idem*, p. P-16.

<sup>43</sup> *Idem*, p. P-34.

<sup>44</sup> *Idem*.

<sup>45</sup> Division des services aux tribunaux, *Rapport annuel 2002-2003*, p. 34.

<sup>46</sup> Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 38<sup>e</sup> Parlement, 1<sup>re</sup> session (le 9 février 2004) : p. P-33.

<sup>47</sup> *Idem*.

<sup>48</sup> *Idem*, p. P-15 et P-16.

<sup>49</sup> *Idem*, p. P-16.

<sup>50</sup> *Idem*, p. P-34.

<sup>51</sup> *Idem*.

<sup>52</sup> Idem.

<sup>53</sup> Idem, p. P-43.

<sup>54</sup> Idem, p. P-35.

<sup>55</sup> Idem.

<sup>56</sup> Idem.

<sup>57</sup> Idem.

<sup>58</sup> Idem.