

# 3.01 – Services aux tribunaux

---

## CONTEXTE

Le système judiciaire ontarien se compose de trois cours : la Cour de justice de l'Ontario, la Cour supérieure de justice et la Cour d'appel de l'Ontario.

La Cour de justice de l'Ontario entend environ 97 % des 560 000 poursuites intentées chaque année au pénal ainsi que certaines affaires intéressant le droit de la famille. La Cour supérieure de justice entend pour sa part les causes de droit criminel plus graves, les affaires de droit de la famille et les actions civiles, y compris les affaires intéressant les petites créances. Les juges de la Cour supérieure sont aussi appelés à entendre des appels de décisions rendues par la Cour de justice de l'Ontario. De son côté, la Cour d'appel de l'Ontario entend tant les appels en droit criminel que ceux en droit civil. Les juges de la Cour supérieure de justice et de la Cour d'appel de l'Ontario sont nommés et rémunérés par le gouvernement fédéral, tandis que la nomination et la rémunération des juges et des juges de paix de la Cour de justice de l'Ontario relèvent de la province. Lorsque nous faisons référence à l'ensemble des juges, nous parlons de la magistrature.

La Division des services aux tribunaux (la Division) du ministère du Procureur général assure le soutien des activités du système judiciaire par l'intermédiaire d'un réseau de quelque 250 palais de justice ainsi que du personnel de soutien des tribunaux, qui compte environ 3 500 employés. Les fonctions principales de la Division comprennent ce qui suit :

- fournir le personnel préposé aux audiences – commis, interprètes et sténographes;
- rédiger les documents d'exécution et assurer la mise à exécution des ordonnances, tenir les archives et dossiers judiciaires et servir le public et le barreau;
- fournir des services administratifs et de soutien à la magistrature, tels que la coordination des instructions, les statistiques relatives aux tribunaux, la gestion des rôles et la technologie de l'information;
- percevoir les amendes.

Pour l'exercice 2002-2003, les dépenses de la Division s'élevaient à 302 millions de dollars dont 107 millions 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 pour l'ensemble des coûts liés 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. Les recettes tirées des services judiciaires, issues principalement des amendes et des droits, atteignaient environ 100 millions de dollars.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

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

- de garantir que les ressources de la Division et l'exécution de ses projets d'immobilisations pour les tribunaux étaient gérés dans le respect des principes d'économie et d'efficacité;
- de mesurer l'efficacité avec laquelle la Division contribuait à la prestation de services judiciaires équitables et accessibles, et d'en rendre compte.

Nous avons défini les critères à respecter pour atteindre nos objectifs de vérification, et la haute direction du ministère les a approuvés.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes des missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, et comprenait, en conséquence, les tests et autres procédures que nous jugions nécessaires dans les circonstances.

La vérification comprenait des entrevues avec des fonctionnaires du ministère, un examen des dossiers et de la documentation au bureau principal du ministère ainsi que des visites dans un certain nombre de bureaux régionaux et de palais de justice. Nous avons aussi effectué un suivi des recommandations que nous avons faites dans notre rapport de vérification des services aux tribunaux en 1997.

Nous avons en outre communiqué avec le juge en chef de l'Ontario, au nom de la Cour d'appel de l'Ontario, avec le juge en chef de la Cour supérieure de justice et avec le juge en chef de la Cour de justice de l'Ontario (nous les appelons collectivement « les juges en chef » dans le présent rapport). Les juges en chef ont formulé des commentaires judicieux et nous ont fait part de leur point de vue sur le système judiciaire et sur les services de soutien dispensés aux tribunaux par le ministère.

Étant donné que la Direction des services de vérification interne du ministère n'avait effectué aucun examen récemment des aspects touchant notre vérification, nous n'avons pu nous en remettre à ses travaux pour réduire la portée de notre vérification.

L'essentiel de notre travail sur place était terminé en mars 2003. Toutefois, pour des motifs que nous exposons dans la section suivante, ce n'est qu'en juillet 2003 que nous avons pu avoir accès à tous les documents clés dont nous avons besoin pour terminer notre vérification.

## ACCÈS À L'INFORMATION

En vertu de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, le vérificateur provincial doit indiquer, dans le rapport annuel de l'exercice, s'il a reçu tous les renseignements et explications requis pour mener à bien son travail. L'article 10 stipule que les ministères de la fonction publique :

...fournissent au Vérificateur les renseignements que demande celui-ci concernant leurs fonctions, leurs activités, leur structure, leurs opérations financières et leur mode de fonctionnement; le Vérificateur a aussi accès à tous les comptes, registres, états financiers, livres comptables, rapports, dossiers, ainsi qu'à tout autre document, objet ou bien qui leur appartient ou sont utilisés par eux et dont il a besoin pour exercer ses fonctions aux termes de la présente loi.

Au cours de cette vérification, plusieurs documents clés ont mis beaucoup de temps à nous parvenir. Il s'agit de documents que le ministère avait utilisés pour faire autoriser par le Conseil de gestion du gouvernement et par le Conseil ministériel de la privatisation et de l'initiative SuperCroissance de nouvelles initiatives en matière d'immobilisations et de programmes au cours des cinq années précédentes. Le Secrétariat du Conseil de gestion et le ministère ont mis entre trois et cinq mois après la réception de nos demandes initiales, en novembre et décembre 2002, à nous transmettre les documents réclamés et ce, malgré nos demandes répétées entre-temps à la haute direction du ministère.

De plus, après avoir reçu les documents, nous avons constaté que certains renseignements avaient été effacés. À la suite de notre enquête à ce sujet, le ministère nous a informés, le 1<sup>er</sup> mai 2003, qu'il avait effacé des renseignements dans huit documents parce qu'il s'interrogeait sur la légalité de notre droit d'accéder à tous les renseignements et documents que nous avons demandés aux fins de vérification. Cette question légale au sujet des renseignements effacés fut résolue à la suite de discussions avec le ministère et un protocole a été élaboré en ce sens pour l'avenir. En juillet 2003, le ministère nous a fait parvenir des exemplaires intacts de tous les documents.

## CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Lors de notre vérification de 1997 de ce qui s'appelait à l'époque le Programme d'administration des tribunaux, nous avons souligné que la mise en œuvre 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 du programme. Notre vérification récente nous amène toutefois à conclure qu'il n'y a pas eu beaucoup de progrès depuis 1997. Voici les principaux sujets de préoccupation qui ressortent de notre vérification :

- En mars 2002, l'arriéré des affaires criminelles à la Cour de justice de l'Ontario était le plus élevé des dix dernières années.

- Le Projet d'intégration du système judiciaire, qui visait à implanter les nouveaux systèmes d'information nécessaires, a été abandonné après cinq ans, sans qu'aucune amélioration valable des systèmes informatiques et d'information désuets des tribunaux n'ait été apportée.
- Le ministère ne fait toujours pas d'efforts véritables pour percevoir les millions de dollars en amendes impayées.

Nous avons aussi examiné l'état actuel des aspects qui nous préoccupaient en 1997 et nos conclusions figurent dans le tableau suivant.

#### État actuel des sujets de préoccupation de la vérification de 1997

Sujet de préoccupation	État actuel
L'absence d'un partage clair des pouvoirs et des responsabilités entre le ministère et la magistrature en ce qui a trait à la gestion et à la prestation des services judiciaires nuisait à l'administration des tribunaux. En 1997, des négociations étaient en cours entre le ministère et la magistrature au sujet de l'élaboration d'un plan de réforme.	Le ministère n'a pu parvenir à un consensus avec la magistrature et a ainsi mis fin aux négociations.
Il y avait des arriérés importants dans le traitement des affaires criminelles. De nouveaux systèmes d'information et de nouvelles approches s'imposaient pour réduire les arriérés.	Les efforts de réduction des arriérés se sont avérés inefficaces. Le nombre de causes inscrites au rôle et les accusations en instance à la Cour de justice de l'Ontario ont augmenté considérablement. Au 31 mars 2002, il y avait environ 99 000 accusations criminelles en instance depuis plus de huit mois, soit 39 000 de plus qu'en 1998.
Les systèmes d'information des tribunaux étaient désuets, reposaient en grande partie sur un support papier et avaient besoin d'être automatisés. Le Projet d'intégration du système judiciaire a été mis sur pied en 1996 pour élaborer des solutions technologiques et permettre l'échange de données entre les différents usagers du système judiciaire.	Après avoir consacré quelque 21 millions de dollars au Projet d'intégration du système judiciaire, le ministère a abandonné le projet. Résultat, il n'y a eu aucun progrès substantiel relativement à l'implantation de nouvelles technologies de l'information dans les tribunaux.
Il n'y avait pas de système d'information financière permettant d'évaluer si l'on atteignait les résultats voulus à un coût approprié.	Le ministère n'avait toujours pas de système d'information financière, que ce soit au niveau ministériel ou au niveau régional, qui permettrait aux gestionnaires de surveiller l'efficacité de la prestation des services judiciaires.
Il était nécessaire que le ministère, en collaboration avec la magistrature, mesure l'efficacité avec laquelle il assurait la prestation de services de tribunaux justes et accessibles, et qu'il en rende compte.	Le ministère n'avait pas adopté de mesures du rendement pour mesurer l'efficacité et l'efficacité des tribunaux, telles que les délais d'instruction des affaires et les coûts judiciaires, et pour en rendre compte au public.
Le ministère ne prenait pas les moyens nécessaires pour assurer une perception énergique des amendes en souffrance.	Le ministère n'avait pas fait beaucoup d'efforts pour percevoir les amendes impayées. À un certain moment en 2002, il s'était écoulé plus de deux ans et demi depuis le dernier transfert d'amendes impayées à l'Unité de gestion des services de recouvrement du Secrétariat du Conseil de gestion. L'absence d'efforts en matière de recouvrement diminue la crédibilité du système judiciaire.

---

Nous avons relevé les sujets de préoccupation supplémentaires suivants au cours de notre dernière vérification :

- Les activités de planification, la sélection des entrepreneurs et la gestion des projets d'immobilisations ne faisaient pas l'objet de contrôles adéquats. Par exemple, les services d'un entrepreneur avaient été initialement retenus au coût de 52 000 \$ pour un cas urgent, soit éliminer la moisissure dans un grand palais de justice. Un examen plus poussé de l'édifice révéla toutefois des lacunes importantes qu'il fallait aussi corriger sans délai. Cet entrepreneur toucha au bout du compte un montant de près de 24 millions de dollars; or, malgré l'élargissement des travaux et l'augmentation considérable des coûts, le ministère ne s'était pas préoccupé d'obtenir des soumissions auprès d'autres entrepreneurs. Dans un autre cas, les coûts de construction estimatifs d'un nouveau palais de justice s'élevaient à 30 millions de dollars, soit environ 9 millions de plus que le montant prévu et 40 % de plus que les coûts pour des projets identiques. Dans un autre cas encore, contrairement à la directive du Conseil de gestion du gouvernement qui exige de faire appel à la Société immobilière de l'Ontario, le ministère, sans recourir non plus au processus d'appel d'offres, fit directement affaire avec une société de gestion de projet pour réaliser des travaux de construction dans un palais de justice et versa 187 000 \$ à cette entreprise tout en sachant que les travaux n'étaient pas commencés.
- Dans le cadre d'un examen des risques en matière de sécurité réalisé en janvier 2003, un consultant a relevé beaucoup de lacunes importantes dans les palais de justice de la province. À l'occasion de nos propres visites dans des palais de justice, nous avons aussi remarqué l'existence d'incohérences importantes sur le plan de la sécurité.

## CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

### ***STRUCTURE ADMINISTRATIVE DES TRIBUNAUX***

La magistrature est indépendante des branches administrative et législative du gouvernement. Dans le cadre de sa fonction décisionnelle, la magistrature est responsable de la conduite des affaires instruites dans ses palais de justice. Elle dirige le fonctionnement des tribunaux, notamment la détermination des dates d'audience, l'établissement des rôles et l'affectation des juges. Si la magistrature gère l'utilisation des ressources judiciaires, le ministère pour sa part prend les décisions relatives aux budgets des tribunaux, à la dotation en personnel, au nombre de juges et aux projets d'immobilisations touchant les palais de justice. Tout le monde est conscient que l'efficacité de cette répartition des responsabilités nécessite une structure d'imputabilité clairement définie et un partage clair des pouvoirs et des responsabilités entre la magistrature et le ministère. Or, ce besoin n'a pas été véritablement comblé au fil des années.

En 1995, une étude réalisée de concert par le ministère et la magistrature et intitulée *Premier rapport du groupe de travail chargé de la Révision de la justice civile* concluait que « le fonctionnement efficace du système de la justice en Ontario ne sera plus possible à moins que l'on ne rétablisse une autorité unique, dotée d'une structure de responsabilité et d'imputabilité très claire, pour s'occuper de toutes les questions financières, budgétaires et opérationnelles ayant trait à l'administration des tribunaux dans la province ».

Dans notre *Rapport annuel 1997*, nous recommandions que le ministère et la magistrature, afin d'aider le système judiciaire à fonctionner plus efficacement, veillent, dans le cadre d'une réforme de la gestion des services judiciaires, à ce que l'on établisse clairement les modalités de reddition de comptes et les responsabilités concernant l'obtention des résultats souhaités. Des discussions étaient en cours à ce moment pour régler cette question et une entente cadre avait été conclue entre le ministère et la magistrature pour élaborer un plan de réforme de la gestion des services judiciaires en Ontario. Par la suite, le ministère n'a toutefois pu parvenir à un consensus avec la magistrature et le projet a été abandonné.

Durant notre dernière vérification, le ministère nous a informés qu'il était résolu à « nouer des rapports » avec la magistrature, en particulier en ce qui concerne la gestion des questions opérationnelles. Son but était de favoriser une participation positive des deux parties au processus décisionnel.

Si les juges en chef considéraient que la Division des services aux tribunaux était attentive aux besoins de la magistrature, ils ont aussi énuméré des domaines où les services de soutien du ministère ne répondaient pas aux besoins des tribunaux, notamment la dotation, la formation et la sécurité. Nous avons également relevé plusieurs problèmes de longue date non encore résolus dans le système judiciaire, qui seraient susceptibles d'être réglés de manière plus efficace par une entente améliorée entre la magistrature et le ministère sur le plan de l'administration et de l'imputabilité. Il s'agit notamment des arriérés, des normes et des mesures de rendement, de la technologie de l'information et de la sécurité des tribunaux. Nous en discutons dans les sections qui suivent.

#### **Recommandation**

**Afin d'assurer l'efficacité du fonctionnement du système judiciaire et d'améliorer la gestion des fonds affectés aux tribunaux, le ministère et la magistrature doivent améliorer leurs méthodes d'administration et de gestion en instaurant :**

- **un processus favorisant une plus grande collaboration dans la prise de décisions visant à remédier aux problèmes de longue date;**
- **une meilleure structure d'administration des tribunaux prévoyant un renforcement de l'imputabilité à l'égard des résultats souhaités, tels que la réduction des arriérés.**

### **Réponse du ministère**

*Le ministère a commencé à collaborer avec la magistrature pour établir de bons rapports à tous les niveaux et pour examiner la possibilité de gérer de concert les problèmes institutionnels actuels et les questions opérationnelles courantes et de prendre conjointement des décisions à ce sujet. Des groupes de travail mixtes ont été mis sur pied de façon à inclure des représentants des deux cours, du barreau et des organismes pertinents pour faciliter la définition et la mise en œuvre continues de mesures visant à remédier aux problèmes de longue date tels que l'encombrement des rôles.*

*Les efforts d'instauration de la gestion conjointe avec la magistrature se vérifient dans plusieurs domaines. Par exemple :*

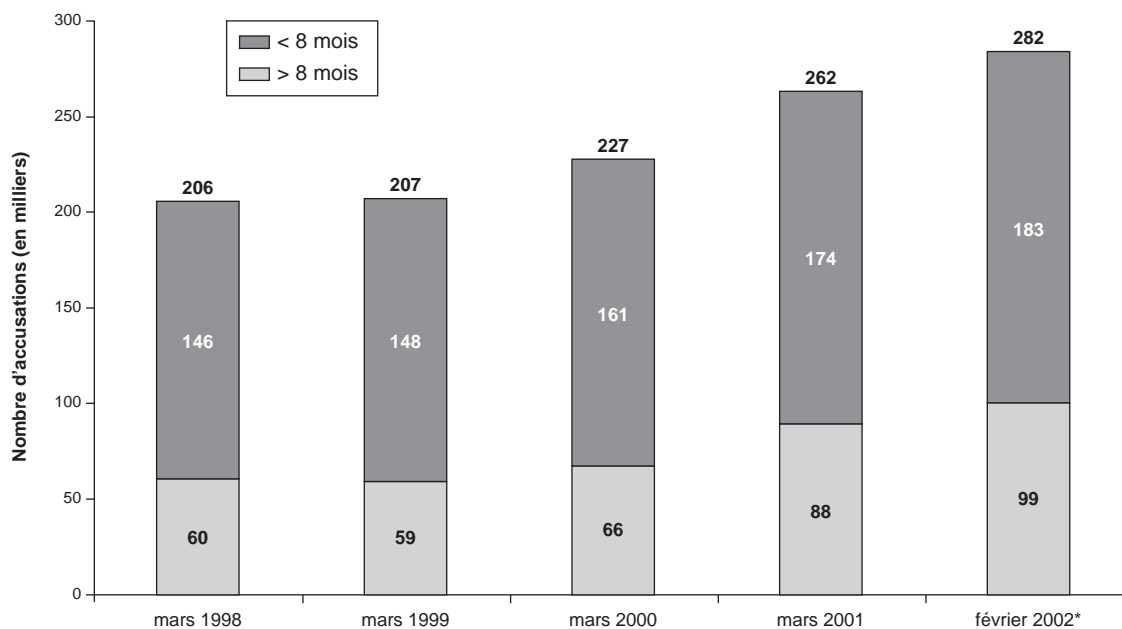
- *Les membres de la magistrature participent depuis janvier 2002 à l'élaboration de normes de service avec la Division des services aux tribunaux et à l'établissement d'un plan d'activités quinquennal pour la Division. Des consultations auront lieu tous les ans pour examiner et actualiser le plan. L'établissement de normes de service dans le cadre du processus de planification renforcera l'imputabilité de la Division sur le plan de la prestation des services d'administration des tribunaux.*
- *Des normes de soutien judiciaire écrites ont été établies pour la Cour supérieure; celles pour la Cour de l'Ontario le seront durant le présent exercice.*
- *Le juge en chef de la Cour de l'Ontario a demandé à la Division de participer à l'élaboration d'un modèle d'effectif pour la Cour.*

## **ENCOMBREMENT DES RÔLES**

On mesure le succès du système judiciaire à sa capacité de résoudre les différends de façon prompte et équitable. En 1992, la Cour suprême du Canada a donné une ligne directrice de huit à dix mois comme délai d'instruction raisonnable d'une affaire. Le ministère tient des statistiques sur le nombre d'accusations en instance remontant à plus de huit mois.

En 1993 et en 1997, nous avons fait état d'arriérés importants dans les affaires criminelles. Conformément à ce qui est indiqué dans le diagramme suivant, les arriérés d'accusations en instance ont continué d'augmenter à la Cour de justice de l'Ontario, laquelle entend la majorité des affaires pénales.

**Cour de justice de l'Ontario**  
**Résumé sur cinq ans de l'ancienneté moyenne des accusations criminelles en instance**



\* Les données de mars 2002 ne sont pas disponibles à cause d'une interruption de travail.

*Source des données : Ministère du Procureur général*

Au cours de la période de cinq ans qui s'étend de 1997-1998 à 2001-2002, le nombre total d'accusations en instance à la Cour de justice de l'Ontario s'est accru de 37 %, tandis que le nombre d'accusations en instance au criminel qui remontent à plus de huit mois en moyenne a augmenté d'environ 65 %, soit 39 000 accusations. Le problème était plus grave dans certains palais de justice, notamment ceux situés dans les grands centres urbains tels que Toronto, Ottawa et Brampton. Dans certains d'entre eux, l'inscription au rôle de causes nécessitant une journée d'audience complète pouvait prendre jusqu'à 12 mois. Il s'agissait en général des cas les plus graves.

La Cour supérieure de justice était également aux prises avec des arriérés importants dans ses tribunaux criminel et de la famille. À l'opposé, la Cour d'appel de l'Ontario a indiqué qu'elle avait réussi à éliminer ses arriérés grâce à un meilleur contrôle de l'établissement des rôles et du tri des accusations et à l'arrêt des appels non fondés. Le délai moyen d'instruction des appels en matière civile a été ramené de 30 mois à 5 mois, tandis que le délai d'instruction de 6 à 12 mois des appels en matière criminelle a été ramené à un délai de 3 à 4 mois.

Un grand nombre des facteurs qui contribuent aux délais d'instruction des affaires sont indépendants de la volonté du ministère et de la magistrature. Mentionnons, entre autres, l'augmentation de la complexité et de la durée des affaires criminelles, le manque de

Section 3.01



---

préparation des parties et le nombre croissant de personnes qui assurent leur propre défense devant les tribunaux, ce qui prolonge la durée des procédures.

Par ailleurs, les interventions et les décisions de chacune des parties à un procès – y compris les policiers, les procureurs de la Couronne, les avocats de la défense et les plaideurs – ont une incidence sur le nombre de comparutions et la durée d'un procès, ce qui, en retour, a un effet sur l'utilisation des salles d'audience et sur la capacité de la magistrature de rendre promptement ses décisions.

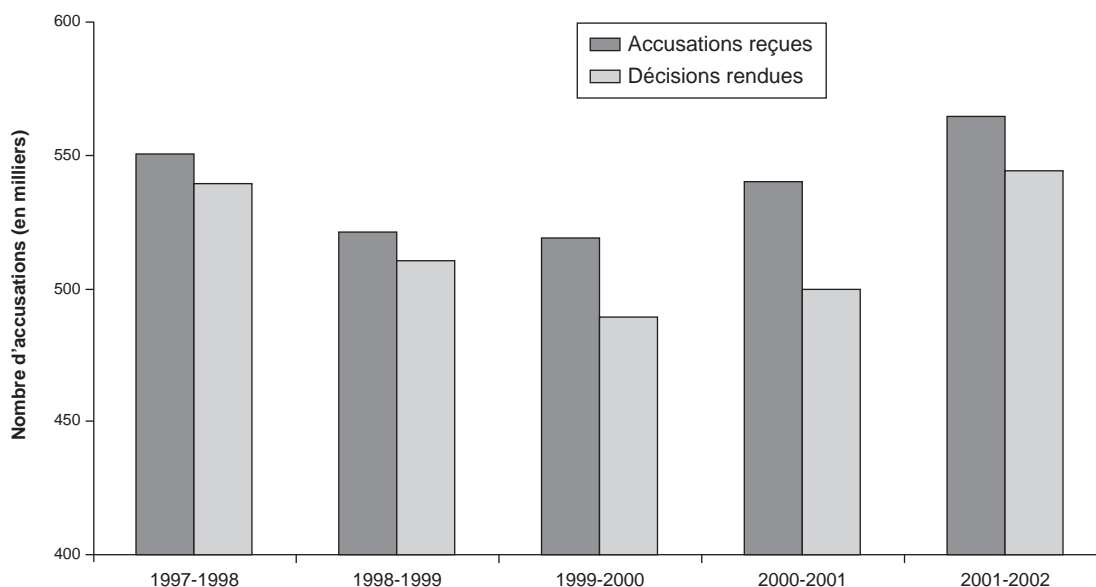
À cet égard, nous avons remarqué que le nombre moyen de comparutions pour une affaire entendue par la Cour de justice de l'Ontario avait augmenté de plus de 20 %, passant de 5,89 comparutions en 1996-1997 à 7,24 comparutions en 2001-2002. Le ministère n'était pas en mesure de fournir les raisons précises de cette augmentation, mais il a reconnu qu'elle exerçait des pressions supplémentaires sur les ressources des tribunaux et sur les juges.

Au fil des ans, le ministère et la magistrature ont instauré des mesures pour remédier au problème des arriérés. Par exemple, depuis notre *Rapport annuel 1997*, le nombre de juges a augmenté d'environ 5 %, des procédures de gestion ont été mises en place pour certaines affaires afin de contrôler les délais excessifs et on fait appel à la médiation obligatoire pour inciter les parties à des causes civiles à régler leurs différends sans passer par de longs et coûteux procès. Dans le cas des tribunaux aux prises avec de graves arriérés, le ministère a lancé des opérations éclair, au moyen de la nomination et de la réaffectation de juges et de procureurs de la Couronne, pour traiter un plus grand nombre d'affaires.

Toutefois, les mesures instaurées n'ont pas suffi à régler le problème et les arriérés se sont aggravés. Conformément à ce qui est indiqué dans le diagramme suivant, au cours de chacun des cinq exercices compris entre 1997-1998 et 2001-2002, le nombre d'accusations à l'égard desquelles la Cour de justice de l'Ontario a rendu une décision a été inférieur au nombre d'accusations reçues.

---

**Cour de justice de l'Ontario**  
**Résumé sur cinq ans des accusations criminelles reçues**  
**et à l'égard desquelles une décision a été rendue**



*Source des données : Ministère du Procureur général*

Le fait de ne pas remédier de façon adéquate aux arriérés des tribunaux a d'importantes conséquences : le public peut avoir l'impression que les tribunaux ne répondent pas à leurs besoins; les défendeurs peuvent tirer avantage des délais pour exiger le retrait de leur cause; le souvenir d'un fait ou d'un événement peut devenir imprécis au fil du temps dans l'esprit des témoins. De plus, les longs délais causés par l'encombrement des rôles sont injustes pour les personnes accusées qui veulent mettre un point final aux accusations criminelles qui pèsent contre elles.

Les juges en chef de la Cour de justice de l'Ontario et de la Cour supérieure de justice ont indiqué récemment qu'ils étaient préoccupés depuis quelque temps par l'arriéré de plus en plus important des affaires de droit criminel et de droit de la famille, en particulier dans les palais de justice situés dans les grandes villes. Les deux juges en chef ont informé le procureur général de la nécessité de nommer d'autres juges pour réduire l'encombrement des rôles.

Malgré les efforts déployés par le ministère, le nombre d'affaires accumulées en 2002 était le plus élevé des dix dernières années. La situation risque de se dégrader au même niveau qu'en 1992, alors que les longs délais avaient entraîné le retrait de plus de 50 000 accusations.

## Recommandation

Le ministère doit travailler de concert avec la magistrature et les autres intervenants pour mettre au point de meilleures solutions pour éliminer les arriérés, notamment :

- créer de meilleurs outils pour déterminer l'origine et les raisons précises des délais de façon à pouvoir prendre des mesures en temps plus opportun pour remédier aux problèmes susceptibles de se poser;
- évaluer les répercussions sur les ressources des interventions et des décisions des différentes parties à un procès de façon que les ressources affectées aux tribunaux puissent répondre à la demande;
- établir des objectifs et des échéanciers réalistes pour éliminer les arriérés.

### *Réponse du ministère*

*La Division des services aux tribunaux a mis sur pied un projet visant à améliorer la collecte et l'analyse de l'information de gestion pour surveiller le traitement des affaires, repérer les délais de traitement et en déterminer la cause et diffuser l'information de gestion au personnel de la Division, aux autres divisions, à la magistrature et aux autres intervenants de façon à favoriser la prévention et la résolution des délais.*

*La Division étudie présentement des solutions pour élargir la portée de l'information de gestion contenue dans son système de données. Grâce au nouveau système de suivi des causes pour les affaires de droit civil et de droit de la famille, la Division disposera, pour la première fois, de données sur la durée de ces instances. À court terme, le système opérationnel des tribunaux criminels sera amélioré pour permettre, par exemple, la collecte de renseignements sur les motifs d'ajournement. La Division étudiera ensuite des solutions pour recueillir des données sur la durée des procédures criminelles, ainsi que d'autres données diagnostiques utiles.*

*Par ailleurs, la Division élabore un modèle de dotation et aidera la Cour de justice de l'Ontario à mettre au point un modèle d'effectif judiciaire afin d'assurer une affectation pertinente et efficace des ressources.*

*Le gouvernement injectera un montant supplémentaire de 15,8 millions de dollars cette année pour accroître l'efficiencia et l'efficacité du système judiciaire. Cet investissement permettra au procureur général de nommer 15 nouveaux juges à la Cour de justice de l'Ontario et d'embaucher une équipe responsable des poursuites, notamment 36 nouveaux procureurs de la Couronne au moins et d'autres employés de soutien essentiels au fonctionnement des tribunaux.*

*L'augmentation des ressources et l'amélioration de l'information permettront d'établir des objectifs et des échéanciers réalistes pour éliminer les arriérés.*

---

## **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 d'information sur les infractions (RIII) 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. Dans le cas de la Cour supérieure de justice, les rapports statistiques mensuels sont produits par le Système d'information statistique des tribunaux (SIST) à partir de l'information recueillie par chaque tribunal, manuellement ou à l'aide de systèmes informatiques autonomes. Par ailleurs, plusieurs palais de justice emploient différents systèmes locaux pour établir le rôle des causes civiles.

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

En 1997, nous avons signalé que le RIII, qui avait été implanté en 1989, était désuet et ne permettait pas de saisir toute l'information nécessaire ni de produire les rapports dont la magistrature et le ministère avaient besoin. Les systèmes comportaient des incohérences sur le plan du classement des données, ainsi que du point de vue de l'exactitude et de l'opportunité des renseignements.

En 1996, le ministère, de concert avec les autres ministères liés à la justice et un consortium de partenaires du secteur privé, lança le Projet d'intégration du système judiciaire (le Projet ISJ) dans le but de moderniser l'administration de la justice et d'accroître l'efficacité et l'accessibilité du système judiciaire. De nouveaux systèmes d'information intégrée étaient censés être mis au point pour les services de police, pour les procureurs de la Couronne, pour les tribunaux et pour les services correctionnels. La composante relative aux tribunaux était la plus vaste et la plus complexe. On prévoyait instaurer des systèmes nouveaux ou améliorés pour la gestion des dossiers, l'établissement des rôles, le dépôt électronique des documents et l'enregistrement audionumérique des débats judiciaires.

Le Projet ISJ a toutefois été abandonné en octobre 2002 à cause de l'augmentation considérable des coûts et des délais. Les tribunaux n'ont reçu aucun nouveau système, exception faite de quelques projets pilotes. Le ministère est maintenant responsable du développement de quelque système d'information que ce soit pour les tribunaux et, lorsque c'est possible, il poursuit le développement des systèmes issus du Projet ISJ.

Au cours de la période de 1996-1997 à 2002-2003, le ministère a investi environ 21 millions de dollars dans le Projet ISJ et a apporté des améliorations mineures aux systèmes d'information des tribunaux, puisqu'il s'attendait à ce que ces systèmes soient remplacés. La magistrature et le ministère nous ont dit que le Projet ISJ avait certes contribué à améliorer l'échange de renseignements et les communications, mais, dans

---

l'ensemble, il avait en fait retardé tout progrès véritable relativement à l'implantation de nouvelles technologies de l'information dans les tribunaux.

Nous avons présenté un rapport sur le Projet ISJ dans notre *Rapport annuel 2001*, qui a donné lieu à un certain nombre d'audiences du Comité permanent des comptes publics en 2002. Au cours de ces audiences, le Comité a examiné les avantages financiers et qualitatifs du Projet ISJ pour les usagers du système judiciaire et est arrivé à la conclusion que la modernisation du système judiciaire en Ontario passait par son intégration. Après avoir déclaré que la réalisation de ces avantages n'était pas assurée si l'on mettait fin au Projet, le Comité a invité les ministères concernés à aller de l'avant avec le Projet ISJ, soit en prenant de nouveaux arrangements avec le consortium, soit en recourant à d'autres solutions.

Compte tenu de l'abandon du Projet ISJ, nous réitérons la préoccupation exprimée dans notre vérification de 1997, à savoir que les systèmes d'information des tribunaux ont un urgent besoin de modernisation si l'on veut réduire le gaspillage des ressources, le manque d'efficacité et les délais dans l'administration de la justice.

## Nouvelles technologies

Au cours des dernières années, plusieurs nouvelles technologies ont été implantées dans certains tribunaux. Toutefois, la plupart de ces initiatives ont été menées à titre d'essai et n'ont toujours pas amélioré l'efficacité des tribunaux. Nous décrivons ci-dessous deux de ces initiatives :

- Compte tenu du volume d'affaires traitées chaque année, le personnel des tribunaux doit gérer une grande quantité de documents tout au long de leur cheminement dans le système judiciaire. L'abandon du papier au profit d'un système de documents judiciaires électroniques permettrait de réaliser des économies et des gains d'efficacité considérables. Depuis 1996-1997, dans le cadre d'un projet pilote d'intégration du système judiciaire, le ministère a accepté le dépôt électronique de certains formulaires par les avocats, principalement des documents concernant les tribunaux civils et la Cour des petites créances. Or, ce service a été relativement peu utilisé jusqu'à maintenant et trois palais de justice seulement acceptent le dépôt électronique des documents.

Par ailleurs, le ministère a tiré peu d'avantages de cette initiative, car les systèmes qu'il possède ne sont pas en mesure de traiter les formulaires déposés par voie électronique. Le personnel des tribunaux doit imprimer les formulaires et entrer les renseignements manuellement dans les systèmes locaux.

- Les débats judiciaires sont transcrits manuellement par les sténographes judiciaires, ce qui retarde souvent les procédures, car la production de longues transcriptions prend en général beaucoup de temps. Le Projet ISJ a mis à l'essai l'enregistrement audionumérique des débats judiciaires à trois endroits dans le but d'implanter le

système dans tous les tribunaux, tant pour accélérer la production des transcriptions que pour réduire les frais de sténographe judiciaire. Le ministère a toutefois établi que le logiciel ne répondait pas aux critères fonctionnels de l'Ontario pour les enregistrements en salle d'audience et qu'il ne permettrait pas non plus de réduire les coûts de dotation.

En revanche, les comparutions par vidéo sont un domaine où les tribunaux ont mis à profit la technologie. La plupart des comparutions en cour pénale concernent des audiences préliminaires ou des renvois, qui ne durent en général que quelques minutes, après quoi l'accusé est mis en détention provisoire en attendant son procès. Le Projet de mise en œuvre 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. On élimine ainsi le transport du détenu au tribunal et les frais connexes. En date du 31 mars 2003, le matériel permettant la comparution à distance par vidéo avait été installé dans une centaine de palais de justice et de lieux de détention.

### **Recommandation**

**Pour faire en sorte que les tribunaux rendent leurs décisions en temps opportun et améliorer les gains d'efficacité, le ministère doit prendre les mesures nécessaires pour moderniser les technologies de l'information utilisées dans les tribunaux. Il doit également établir un plan complet pour assurer une mise en œuvre rapide des nouvelles technologies de l'information.**

### **Réponse du ministère**

***Le ministère est déterminé à moderniser le système judiciaire pour accroître la sécurité du public, améliorer les services et rendre le système plus accessible. Les nouveaux développements ou les améliorations des systèmes que le ministère mettra en œuvre, le cas échéant, reposeront sur des analyses de rentabilisation économiques, progressives et efficaces et comportant des délais réalistes. Dans le cadre de son plan quinquennal, le ministère s'est engagé à l'égard d'un système de suivi des causes judiciaires ainsi qu'à l'égard d'autres plans et améliorations.***

***Le système de suivi des causes judiciaires sera utilisé pour les affaires intéressant le droit civil, le droit de la famille et les petites créances, pour les affaires relevant de la Cour divisionnaire et pour les causes criminelles de la Cour supérieure. Le système sera exploité dans tous les palais de justice de l'Ontario. Il a été mis à l'essai dans des palais de justice à Brantford, Oshawa, Sudbury et Whitby dans le cadre d'un projet pilote. Il permet au personnel de veiller au traitement des affaires dans les délais prescrits et élimine les longs processus manuels. Afin d'améliorer encore davantage l'efficacité et l'efficacite des palais de justice, le système produit des avis et des ordonnances réglementaires, permet au personnel***

*des tribunaux d'effectuer des recherches sur une affaire précise sans devoir récupérer le dossier papier et élimine la répétition des tâches du fait qu'il n'est pas nécessaire d'entrer les données plus d'une fois.*

*Le ministère s'est aussi engagé à l'égard de ce qui suit :*

- *effectuer à court terme des mises à niveau du système opérationnel des tribunaux criminels afin d'obtenir plus de données pour définir les possibilités d'accroître l'efficacité et l'efficacités, tandis que des solutions seront élaborées à plus long terme pour améliorer le système de gestion des affaires criminelles;*
- *élaborer un plan de gestion de l'information/technologie de l'information stratégique pluriannuel pour définir les priorités en matière de technologie de l'information et les besoins en matière de ressources;*
- *maintenir la salle d'audience électronique modèle qui a été conçue pour faire l'essai de présentations et d'éléments de preuve multimédias, de comparutions à distance et de l'enregistrement audionumérique, et qui est exploitée et gérée par la région de Toronto.*

## **INFORMATION FINANCIÈRE**

Le ministère a besoin d'information financière pour pouvoir évaluer de manière adéquate la justification des dépenses et pour déterminer si la prestation des services judiciaires est assurée de façon économique et efficiente.

Nous avons indiqué en 1997 que le ministère n'avait pas fait beaucoup d'efforts pour évaluer ses coûts, à part compiler des renseignements sur les dépenses réelles par rapport aux dépenses budgétaires par région et par palais de justice. En 2003, le ministère n'avait toujours pas de système de rapports de gestion réguliers, ni au niveau ministériel ni au niveau régional, qui aurait permis à la direction de surveiller l'efficacité de la prestation des services judiciaires. Par exemple, parmi les régions auxquelles nous avons rendu visite, aucune ne faisait état de ses coûts par activité ni ne comparait ses coûts à des coûts de référence ou aux coûts des années antérieures, ou encore aux coûts de la prestation de services identiques dans d'autres régions; de plus, il n'y avait pas de rapports normalisés des coûts qui auraient permis de faire des comparaisons valables.

Le ministère nous a transmis des rapports produits au niveau ministériel qui contenaient de meilleurs renseignements financiers et de gestion sur les coûts des programmes. Par exemple, dans un rapport préliminaire préparé pour janvier 2002, on comparait divers coûts et activités judiciaires par région et avec d'autres provinces. Le rapport n'était ni complet ni vérifié et le ministère reconnaissait qu'il lui fallait des données supplémentaires. Aucun rapport final ou subséquent n'avait été produit en date de mars 2003.

## Recommandation

Pour assurer une gestion efficace du coût des activités judiciaires, le ministère doit :

- définir et recueillir les renseignements nécessaires pour évaluer si la prestation des services judiciaires est assurée de manière économique et efficace;
- déterminer la meilleure façon d'utiliser la technologie de l'information pour faciliter le processus.

## Réponse du ministère

*Dans son plan quinquennal, le ministère a établi la norme de service mesurable suivante : les finances de la Division sont gérées conformément aux normes et aux politiques du Conseil de gestion et font l'objet d'un suivi mensuel pour s'assurer que la Division [des services aux tribunaux] respecte son budget.*

*À compter d'avril 2004, la Division mettra en œuvre une structure de compte de dépenses qui permettra de saisir les coûts par domaine de pratique. Un examen de la structure de compte de dépenses de la Division est présentement en cours pour déterminer la meilleure façon d'instaurer cette nouvelle structure. L'examen portera aussi sur la saisie des coûts de dotation au moyen du système de codage SYSPAI.*

*La mise en œuvre du Système intégré de gestion de l'information financière est prévue pour l'automne 2004. La nouvelle structure de codage y sera incorporée. Ce système fournira de meilleurs rapports sur les engagements de dépenses afin de faciliter l'établissement des prévisions de dépenses.*

*Un examen des dépenses régionales est en cours et une attention spéciale est accordée aux coûts associés au volume d'instances.*

*Les améliorations prévues de la collecte des statistiques sur le volume des instances permettront de relier les coûts judiciaires, ce qui devrait permettre de déterminer les coûts d'après le genre d'instance.*

## CONTRÔLE DES DÉPENSES

Au cours de notre vérification, nous avons relevé plusieurs cas où le ministère ne respectait pas les directives applicables du Conseil de gestion du gouvernement. Ces directives exigent que les biens et services, y compris les services de consultants, soient acquis de façon économique et concurrentielle et que les paiements soient soumis à des contrôles adéquats. Par exemple :

- Les directives énoncent les procédures à suivre pour l'utilisation et le contrôle des cartes d'achat, lesquelles sont des cartes de crédit émises aux fonctionnaires pour leur



permettre d'effectuer des achats mineurs de façon plus efficiente. Nous avons remarqué que le personnel des palais de justice et des bureaux régionaux, bien souvent, ne respectait pas les contrôles relatifs aux cartes d'achat locales. Environ la moitié des relevés mensuels que nous avons passés en revue n'avaient pas été examinés et approuvés par le supérieur des titulaires de carte et, dans bien des cas, il n'y avait aucun justificatif.

- Nous avons relevé deux cas où le ministère avait embauché des entrepreneurs pour effectuer des réparations dans des palais de justice sans avoir signé de contrat énonçant les modalités du mandat ou les modalités de paiement. De plus, le ministère n'a pu produire aucun document à l'appui de la sélection concurrentielle de ces entrepreneurs. Il avait versé plus de 100 000 \$ entre janvier et mars 2002 à l'un des entrepreneurs et plus de 400 000 \$ à l'autre entrepreneur durant la même période.

Le ministère a aussi embauché plusieurs consultants pour effectuer du travail de gestion ou du travail opérationnel sur une base permanente, contrairement aux exigences du Conseil de gestion du gouvernement. Par exemple, le ministère retient les services d'un consultant depuis 1989 pour qu'il apporte différents niveaux de modification et de soutien au système d'un greffe. Au cours des trois dernières années, ce consultant a touché environ 565 \$ par jour, soit un montant total de 253 600 \$. Cette pratique va à l'encontre de la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de consultation qui stipule qu'il doit y avoir un transfert de connaissances entre les consultants et le personnel des ministères, dans les cas pertinents, pour éviter de s'en remettre continuellement aux consultants.

### **Recommandation**

**Le ministère doit veiller à ce que les dépenses soient assujetties à des contrôles adéquats de manière que les biens et services, y compris les services de consultation, soient acquis de façon concurrentielle et en conformité avec les directives du Conseil de gestion du gouvernement.**

### ***Réponse du ministère***

***Le ministère est déterminé à garantir que les dépenses sont assujetties à des contrôles adéquats.***

***Des notes de service concernant les procédures d'approvisionnement appropriées et le traitement adéquat des paiements seront envoyées à tous les gestionnaires de la Division aux fins de diffusion, selon les besoins. Des liens au site du Bureau des services en commun seront mis à la disposition des gestionnaires.***

***La question des contrôles adéquats des dépenses sera abordée à intervalles réguliers à l'occasion des réunions des gestionnaires pour renforcer le respect des pratiques appropriées.***

---

## **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. Ces projets comprennent la rénovation de palais de justice ou le regroupement de plusieurs tribunaux locaux dans un nouveau palais de justice. Suivant une directive du Conseil de gestion du gouvernement, le ministère doit traiter avec la Société immobilière de l'Ontario (SIO) ou son agent privé pour la réalisation et la gestion des projets d'immobilisations.

La vérification de l'acquisition des services d'entrepreneur et de la gestion des projets d'immobilisations relatifs aux tribunaux nous a permis de relever les lacunes suivantes :

**Améliorations locatives d'un nouveau palais de justice – 2201, avenue Finch Ouest, Toronto.** En mars 2003, la construction du nouveau palais de justice d'une superficie de 73 000 pieds carrés du ministère, situé dans des locaux loués au 2201, avenue Finch Ouest, était en bonne partie terminée. Le ministère prévoyait que le coût de réalisation total du projet serait de 30 millions de dollars. Le nouvel emplacement visait à remplacer un palais de justice, également situé dans des locaux loués, où l'on avait découvert la présence de moisissure toxique en novembre 2000, ce qui posait un risque pour la santé des occupants.

En mai 2001, le ministère loua donc une superficie initiale d'environ 40 000 pieds carrés au nouvel endroit pour y installer un palais de justice provisoire en attendant que des travaux de remise à neuf soient effectués dans l'autre palais de justice. Nous avons été informés que le projet relatif au palais de justice provisoire avait été mené de façon accélérée par l'agent de la SIO de façon que le nouvel emplacement puisse accueillir ses occupants le 1<sup>er</sup> septembre 2001. Par conséquent, la location de l'emplacement provisoire n'avait pas fait l'objet d'un appel d'offres. La SIO a plutôt envisagé plusieurs endroits par l'entremise d'un courtier immobilier indépendant.

Le projet de rénovation visant à convertir l'emplacement provisoire en un palais de justice temporaire n'avait pas fait non plus l'objet d'un appel d'offres. Le ministère nous a informés que l'agent de la SIO avait plutôt fait appel à un entrepreneur choisi dans une liste de fournisseurs à prix unitaires qui offraient leurs services à des tarifs convenus d'avance. Bien que les tarifs soumissionnés par ces fournisseurs aient été obtenus dans le cadre d'une sélection préalable, cette liste s'appliquait à des travaux de moins de 100 000 \$. Le projet, dont le coût estimatif à ce moment était d'environ 8 millions de dollars, a donc été exécuté sans contrat à prix fixe et sans appel d'offres alors qu'un processus d'acquisition concurrentielle s'imposait pour un projet de cette envergure. De plus, le ministère ne s'était pas préoccupé d'obtenir l'autorisation ministérielle ou du Conseil de gestion du gouvernement de ne pas recourir au processus d'appel d'offres avant d'octroyer un contrat de cette importance.

En septembre 2001, le ministère a obtenu l'autorisation du Conseil de gestion du gouvernement et du Conseil ministériel de la privatisation et de l'initiative SuperCroissance de changer ses plans et d'établir un nouveau palais de justice à

---

l'emplacement loué au 2201, avenue Finch Ouest. Le ministère déclara que ce changement était nécessaire à la suite d'une évaluation plus approfondie de l'état du bâtiment qui avait révélé que l'autre palais de justice était en très mauvais état et nécessitait de gros travaux de réparation. Le coût total estimatif révisé des travaux de rénovation du nouveau palais de justice de l'avenue Finch était de 21 millions de dollars, et comprenait une superficie supplémentaire de 33 000 pieds carrés pour répondre aux besoins. De plus, la date d'occupation prévue avait été reportée de septembre 2001 à janvier 2002 pour les tribunaux, tandis que la construction des cellules de détention avait été reportée à mai 2002.

En mars 2003, le coût du projet avait grimpé à 30 millions de dollars, soit environ 9 millions de plus que le montant prévu en septembre 2001. Or, seule une tranche de 6 millions de dollars du coût total du projet a été octroyée par appel d'offres. Nous avons également remarqué que les coûts de construction engagés dans d'autres projets visant des palais de justice étaient beaucoup moins élevés. Ces coûts se situaient entre 200 \$ et 280 \$ le pied carré environ (en dollars de 2001) lorsqu'on faisait affaire avec des entrepreneurs choisis dans le cadre d'un appel d'offres et que l'on utilisait des contrats à prix fixe. Les coûts engagés pour le projet de l'avenue Finch étaient d'environ 390 \$ le pied carré, soit 40 % de plus que les coûts de projets identiques.

Le 29 juillet 2002, le ministère a déménagé la totalité des activités judiciaires au nouvel emplacement, soit six mois après la date d'occupation prévue. Comme la construction des cellules de détention n'a été achevée qu'en mars 2003, il a fallu utiliser celles d'autres palais de justice pendant une longue période.

Par ailleurs, lorsque le ministère a demandé au Conseil de gestion du gouvernement et au Conseil ministériel de la privatisation et de l'initiative SuperCroissance d'autoriser l'établissement du nouveau palais de justice, il les a informés que la cause principale du problème de moisissure toxique était le fait que les anciens propriétaires avaient mal entretenu l'édifice pendant des années. Néanmoins, d'après le ministère et la SIO, il fut décidé, à la suite de l'obtention d'un avis juridique, de continuer à verser le loyer de l'ancien palais de justice jusqu'à l'expiration du bail le 30 avril 2004. Or, ce loyer représentera un montant total de plus de 1 million de dollars à compter de la date où le ministère a quitté l'édifice.

Sans égard aux efforts déployés par le ministère et la SIO pour remédier le plus rapidement possible aux préoccupations sur le plan de la santé à l'ancien palais de justice, au cours de la période de plus de deux ans qui a été nécessaire pour mener à bien le projet, d'importants contrats ont été octroyés sans observer la procédure de sélection concurrentielle et sans avoir obtenu l'autorisation de la haute direction du ministère ou du Conseil des ministres de déroger aux directives du Conseil de gestion du gouvernement.

**Travaux correctifs pour éliminer la moisissure – palais de justice de Newmarket.** En mars 2000, on a découvert de la moisissure toxique au palais de justice de Newmarket. Le ministère a donc fermé l'édifice le 30 juin 2000 parce que la santé des occupants

---

préoccupait de plus en plus les gens, et pour pouvoir effectuer les travaux correctifs nécessaires et les mises à niveau connexes des systèmes de l'édifice. Le palais de justice a réouvert ses portes en juillet 2001, après la réalisation de travaux correctifs ayant coûté environ 23 millions de dollars. Le ministère a aussi consacré un montant supplémentaire de 20 millions de dollars à des locaux temporaires pour maintenir le déroulement des activités judiciaires au cours de cette période.

Les coûts et l'ampleur des travaux correctifs ont été grandement sous-estimés pendant toute la durée du projet. Le 20 avril 2000, on estimait que le projet coûterait environ 250 000 \$ et on ne prévoyait pas de devoir déménager temporairement les tribunaux pendant les réparations. Un mois plus tard, après la découverte que la moisissure avait causé beaucoup plus de dommages que ce qui avait été établi au départ, l'agent de la SIO estima que le coût total des travaux correctifs, dans « le pire des cas », s'élèverait à 3,5 millions de dollars. Or, le coût estimatif fut révisé à la hausse comme suit : 8,3 millions de dollars (en août 2000), 11,4 millions de dollars (en octobre 2000), 14,9 millions de dollars (en décembre 2000) et 18,4 millions de dollars (en mars 2001). Conformément à ce que nous avons souligné précédemment, le coût final des travaux correctifs s'est élevé à quelque 23 millions de dollars.

Nous avons remarqué que la majorité des contrats, tant pour les travaux correctifs que pour le déménagement des activités judiciaires dans des locaux temporaires avaient été octroyés sans observer la procédure de sélection concurrentielle. Par exemple, le 12 mai 2000, dans le cadre du projet initial, les services d'un entrepreneur avaient été retenus à la suite d'un processus concurrentiel pour effectuer des travaux correctifs au coût de 52 000 \$. Or, malgré l'augmentation de l'étendue des travaux et les devis estimatifs beaucoup plus élevés qui ont suivi, le ministère ne s'est pas préoccupé d'obtenir des soumissions auprès d'autres entrepreneurs. Au bout du compte, l'entrepreneur initial a reçu 23,8 millions de dollars, dont 13,4 millions pour les travaux correctifs. Il a aussi obtenu des contrats d'un montant total de 10,4 millions de dollars, sans appel d'offres, pour des travaux relatifs à la construction de locaux temporaires.

Après la fermeture de l'édifice le 30 juin 2000, le ministère a accéléré le projet des travaux correctifs pour réduire au minimum le temps pendant lequel il devait assurer le déroulement des activités judiciaires dans des locaux temporaires. Toutefois, l'écart important entre le devis estimatif initial et le coût final du projet montre que même dans les cas où il faut accélérer un projet, une planification adéquate s'impose dès le départ. Une telle planification permet de prendre de meilleures décisions tant avant d'entreprendre les projets d'immobilisations que pendant leur durée et garantit que l'on observe les pratiques applicables en matière d'approvisionnement concurrentiel.

**Nouvelles installations pour les victimes et les témoins et nouveaux bureaux pour les procureurs de la Couronne – palais de justice de Milton.** Conformément à ce que nous avons indiqué ci-dessus, suivant une directive du Conseil de gestion du gouvernement, le ministère doit faire appel à la SIO pour l'exécution des projets d'immobilisations. Or, contrairement à cette directive et sans lancer d'appel d'offres, le ministère, en février 2001,

a fait directement affaire avec une société de gestion de projet privée pour la construction d'installations pour les victimes et les témoins, ainsi que de bureaux pour les procureurs de la Couronne, au palais de justice de Milton. La Direction s'attendait à ce que la société de gestion embauche des entrepreneurs sur une base concurrentielle pour effectuer les travaux de construction. Le coût estimatif du projet était de 200 000 \$.

Plus d'un an plus tard, la société de gestion de projet a transmis au ministère une facture de 187 000 \$ qui indiquait que les travaux avaient été exécutés, même si aucun entrepreneur n'avait été embauché et que les travaux n'étaient pas encore commencés. En mars 2002, le ministère a réglé la facture de 187 000 \$, même s'il savait qu'aucun travail n'avait été effectué. Le ministère nous a informés qu'il avait payé la facture parce que les fonds avaient été engagés pour cet exercice et qu'ils ne seraient peut-être pas disponibles plus tard.

À la suite de notre enquête sur ce projet, le ministère a résilié son contrat avec la société de gestion de projet en janvier 2003, pour confier ensuite la gestion du projet à la SIO. À ce moment, la société de gestion n'avait toujours pas réalisé de travaux substantiels relativement au projet. En janvier 2003, le ministère a demandé et reçu un remboursement de 166 000 \$ de la société de gestion de projet.

En résumé, une planification plus adéquate, une meilleure gestion de projet, l'utilisation de soumissions et le respect des politiques du gouvernement auraient pu permettre de réduire les coûts de réalisation des projets d'immobilisations pour les palais de justice.

### Recommandation

**Pour s'assurer que les projets de construction et de rénovation qui touchent les palais de justice font l'objet d'un appel d'offres, respectent le budget établi et sont conformes aux politiques du Conseil de gestion du gouvernement, le ministère, en collaboration avec la Société immobilière de l'Ontario, doit planifier et gérer ses projets d'immobilisations de façon adéquate. Il doit également veiller à instaurer des contrôles appropriés pour faire en sorte que les entrepreneurs ne soient payés que pour les travaux qu'ils ont effectivement réalisés.**

### Réponse du ministère

***La moisissure présente des risques pour la santé. La Loi sur la protection et la promotion de la santé exige que le gérant d'un immeuble procure un environnement sûr aux occupants. La Loi sur la santé et la sécurité au travail décrit les responsabilités de l'employeur en ce qui a trait à la fourniture d'un milieu de travail sain et sécuritaire à ses employés.***

***À l'endroit où était situé auparavant le palais de justice (80 The East Mall), qui est le quatrième en importance de l'Ontario et qui traite d'affaires relatives à des infractions criminelles et à des infractions commises par des jeunes contrevenants, le ministère du Travail a émis six ordonnances***

*(entre la fin de l'automne 2000 et l'été 2001) concernant de graves problèmes de moisissure et des problèmes liés à la structure, au chauffage, à la ventilation et à la climatisation. Pour remédier à ces problèmes, le ministère s'est empressé de transférer une partie des activités judiciaires à différents endroits en attendant que le nouveau palais de justice situé au 2201, avenue Finch Ouest soit prêt.*

*À Newmarket, le ministère du Travail a émis 27 ordonnances au cours du printemps 2000, lesquelles ont entraîné des refus de travailler. Le ministère a alors été contraint de prendre une décision difficile, soit fermer le palais de justice pour corriger les problèmes de moisissure. Une installation mobile temporaire a été utilisée sur cet emplacement, tandis que certaines activités judiciaires ont été déménagées dans des endroits situés à proximité pour assurer l'accès continu aux services judiciaires.*

*Dans les deux cas, les problèmes de moisissure étaient des cas urgents et le ministère devait y remédier le plus rapidement possible. Pour faire en sorte que le ministère obtienne un bon rapport qualité-prix, la Société immobilière de l'Ontario a retenu les services d'un consultant en coûts et métreur indépendant. Celui-ci était chargé d'attester l'exactitude et la validité des paiements effectués. Si le ministère n'avait pas pris des mesures de toute urgence, l'administration de la justice aurait été perturbée et des affaires criminelles auraient pu être retirées. Le ministère a agi dans l'intérêt du public et dans celui des employés des deux palais de justice.*

*Le ministère reconnaît les avantages que comporte le processus d'appel d'offres sur le plan des économies et il continuera de travailler en partenariat avec ses fournisseurs de services obligatoires pour faire en sorte que les projets de construction et de rénovation fassent l'objet d'un appel d'offres, respectent le budget établi et soient conformes aux politiques du Conseil de gestion du gouvernement.*

*Dans le cadre du cycle de planification des immobilisations, le ministère continuera de consulter la Société immobilière de l'Ontario à titre de fournisseur de services obligatoires pour assurer une planification adéquate des projets d'immobilisations.*

*Le ministère a établi des processus et des procédures supplémentaires pour renforcer encore davantage les mécanismes de contrôle de son budget d'immobilisations.*

## **SÉCURITÉ DES TRIBUNAUX**

En vertu de la *Loi sur les services policiers*, les commissions des services policiers locales assurent la sécurité des juges et des personnes qui prennent part ou assistent à des instances judiciaires. Les services policiers locaux contribuent à la sécurité des tribunaux principalement en fournissant et en rémunérant des agents compétents, chargés de gérer

---

et d'instaurer des mesures de sécurité et d'appliquer des dispositifs de sécurité. Pour sa part, le ministère assume les frais de sécurité des tribunaux qui ne sont pas reliés à la dotation. Entre autres, il doit veiller à ce que les palais de justice soient conçus et entretenus de façon appropriée, par exemple que les corridors et les cellules de détention soient sécurisés. Les autres coûts concernent l'achat et l'entretien des dispositifs de sécurité, tels que les appareils de détection aux entrées et les caméras de sécurité.

En mars 2001, la Division a lancé un projet concernant la sécurité des tribunaux. Un comité interne composé de cadres supérieurs a reçu le mandat de se pencher sur les risques posés à la sécurité dans les établissements et de participer aux décisions visant à établir l'ordre de priorité des dépenses d'immobilisations à court et à long terme pour assurer la sécurité des tribunaux. Dans le cadre du projet, le comité a retenu les services d'une société externe de consultants en sécurité, au coût d'environ 148 000 \$, pour examiner les risques posés à la sécurité dans 90 grands palais de justice.

Se fondant sur les constatations du consultant, le comité a fait état en janvier 2003 de nombreuses lacunes sur le plan des mesures de sécurité dans les palais de justice examinés. Plus de 150 lacunes ont été relevées. Par exemple, dans certains palais de justice, on notait l'absence :

- d'une surveillance des boutons d'alarme par les services de police locaux ou le personnel des tribunaux;
- de classeurs sûrs dans les bureaux des juges;
- de gardiens aux entrées principales;
- de stationnement séparé pour les juges;
- d'inspections de sécurité des salles d'audience avant le déroulement des instances.

Les risques principaux énumérés dans le rapport du comité comprenaient les armes non autorisées, la violence verbale et les menaces, les actes de vandalisme et de sabotage, le vol, les agressions et les altercations.

Au cours de nos visites dans les palais de justice, nous avons relevé dans bien des cas des incohérences importantes du niveau de sécurité aux entrées publiques des palais de justice où sont entendues des affaires criminelles. Alors que les policiers dans nombre de ces palais de justice exigeaient à l'entrée que les gens soient soumis au détecteur de métaux et que leurs sacs soient fouillés, dans d'autres palais de justice, les policiers n'imposaient pas ces exigences. Dans deux des palais de justice que nous avons visités, les services de polices locaux n'utilisaient pas de détecteur de métaux aux entrées même si le ministère avait fourni le matériel nécessaire au coût d'environ 15 000 \$ par palais de justice. Dans un palais de justice où ces vérifications étaient effectuées, les policiers locaux nous ont dit que leurs fouilles donnaient lieu à plus d'une centaine d'accusations par année pour différentes infractions.

Deux des juges en chef nous ont fait part de leurs préoccupations au sujet du niveau de sécurité dans les palais de justice. L'un d'eux nous a écrit ce qui suit :

La sécurité est une question qui préoccupe beaucoup la cour... Même s'il y a des comités de sécurité locaux, il existe dans la province une mosaïque de mesures de sécurité, qui sont dictées en grande partie par la survenance d'un événement important qui entraîne un renforcement des niveaux de sécurité dans un palais de justice donné ou, plus couramment, par des contraintes budgétaires qui aboutissent à une réduction de la sécurité. L'état actuel de la sécurité dans les palais de justice de l'Ontario est tel que le public et les usagers des tribunaux peuvent être exposés à des risques inutiles à cause de l'absence d'une approche cohérente en matière de sécurité...

La cour estime que l'amélioration de la sécurité des palais de justice et des salles d'audience passe par un examen provincial des mesures de sécurité actuelles, conjugué à l'élaboration de normes de sécurité précises pour les palais de justice et les salles d'audience.

Au moment de notre vérification, le ministère étudiait des façons de remédier aux problèmes de sécurité qui avaient été soulevés.

### **Recommandation**

**Afin d'assurer la sécurité des juges et des personnes qui participent aux instances judiciaires, le ministère doit s'empresse de collaborer avec les intervenants pour établir dans les plus brefs délais un niveau de sécurité adéquat dans tous les palais de justice et le maintenir.**

### **Réponse du ministère**

*La Division des services aux tribunaux, en collaboration avec les intervenants, étudie les mesures à prendre pour s'assurer qu'il y a des dispositifs de sécurité dans tous les palais de justice de la province et qu'on les utilise de façon constante.*

*S'inspirant des constatations du rapport sur le projet d'examen de la sécurité dans les palais de justice, la Division a demandé à la Direction des installations du ministère d'élaborer des normes pour les installations, y compris pour le matériel de sécurité, qui pourraient s'appliquer à différents types d'installations judiciaires (par exemple, les installations anciennes et nouvelles et les emplacements petits, moyens et grands).*

## **PERCEPTION DES AMENDES**

Dans le cadre du remaniement des services locaux, le gouvernement de l'Ontario a décidé en janvier 1997 de transférer aux municipalités les fonctions en matière d'administration et de poursuite pour la plupart des accusations relevant de la *Loi sur les infractions provinciales* y compris la perception des amendes connexes. La plupart des amendes dont la perception a été transférée aux municipalités se rapportaient à des infractions au *Code de la route*. Ce transfert de responsabilités s'est déroulé entre mars 1999 et février 2002. Le ministère a conservé uniquement la responsabilité de percevoir les amendes imposées pour des infractions à d'autres lois provinciales et au *Code criminel*. En février 2003, le



---

ministère avait la responsabilité de percevoir quelque 60 millions de dollars en amendes impayées, dont la moitié environ remontaient à plus de cinq ans au moins et étaient considérées par le ministère comme irrécouvrables.

Le Réseau intégré d'information sur les infractions (RIII), qui sert à effectuer le suivi des amendes, produit un rapport mensuel sur les montants imposés et perçus et sur l'ancienneté des amendes impayées. Les amendes imposées correspondent à un montant annuel de quelque 15 millions de dollars et la majorité d'entre elles doivent faire l'objet d'un recouvrement. Le ministère a conclu un accord avec l'Unité de gestion des services de recouvrement (l'Unité) du Secrétariat du Conseil de gestion, suivant lequel le ministère doit transférer au moins tous les trois mois à l'Unité les amendes impayées aux fins de recouvrement par des agences privées. Le transfert en temps voulu des amendes aux agences de recouvrement est crucial, car plus le paiement d'une amende est en retard, plus il est difficile de recouvrer le montant dû.

En 1997, nous avons indiqué que le ministère se devait d'améliorer ses activités de perception des amendes. Or, nous avons constaté que la mise en œuvre de nos recommandations n'avait pas beaucoup progressé. Plus précisément :

- Au cours des cinq dernières années, le ministère a transféré des amendes à l'Unité à quatre reprises seulement. Le dernier transfert avait été effectué le 1<sup>er</sup> octobre 2002, soit deux ans et demi après le transfert précédent. De plus, le ministère n'effectuait aucun rapprochement de ses dossiers avec ceux de l'Unité pour s'assurer que toutes les amendes en souffrance avaient été transférées et comptabilisées. En date du 28 février 2003, l'Unité a fait état d'un montant de 33 millions de dollars seulement au titre des amendes impayées remontant à plus de trois mois. Nous avons remarqué que les dossiers du ministère indiquaient à la même date un montant de 57 millions de dollars environ pour ces amendes.
- Le ministère reçoit de l'Unité des rapports d'activité mensuels sur les amendes perçues et impayées. Toutefois, il ne surveillait pas les taux de recouvrement pour déterminer le succès remporté par les activités de perception.
- D'après l'accord qu'il a conclu avec l'Unité, le ministère doit autoriser les différentes mesures d'exécution qu'utilisaient les agences de recouvrement privées. Nous avons remarqué que les mesures autorisées par le ministère faisaient partie des moins contraignantes par rapport à celles appliquées par d'autres ministères. Par exemple, le ministère interdit de communiquer à une agence d'évaluation du crédit le nom des personnes qui ne paient pas leurs amendes, d'accumuler des frais d'intérêt et de perception, de suspendre le permis de conduire ou de refuser de renouveler l'immatriculation d'un véhicule, de saisir les remboursements d'impôt sur le revenu, d'imposer une saisie-arrêt sur le salaire ou d'intenter des poursuites.

Il est essentiel d'obtenir le paiement des amendes pour assurer l'intégrité du système judiciaire et dissuader les contrevenants de récidiver.

### Recommandation

Afin de mieux garantir que les contrevenants paient leurs amendes, le ministère doit :

- transmettre en temps voulu toutes les amendes impayées à l'Unité de gestion des services de recouvrement aux fins de perception;
- autoriser la prise de mesures d'exécution plus énergiques pour obtenir le paiement des amendes impayées;
- améliorer son système de suivi des amendes.

### Réponse du ministère

*Sur le nombre total d'amendes imposées tous les ans, les données historiques indiquent que l'on parvient à en percevoir les deux tiers environ. La perception du dernier tiers est difficile.*

*Pour s'assurer que les contrevenants paient leurs amendes, le ministère :*

- *veillera à transmettre régulièrement (tous les trimestres) les données sur les amendes en souffrance à l'Unité de gestion des services de recouvrement (l'Unité);*
- *confiera à une personne la tâche d'assurer la liaison avec l'Unité au sujet des activités de recouvrement et d'élaborer une proposition de financement pour l'exercice 2004-2005;*
- *étudiera et mettra en œuvre un mécanisme de suivi amélioré des amendes, ainsi que des mesures d'exécution plus énergiques.*

## COMPTE RENDU DU RENDEMENT

Un compte rendu adéquat du rendement devrait comprendre les caractéristiques suivantes : des objectifs clairs, des mesures du rendement complètes et pertinentes, des normes et des cibles appropriées pour mesurer les résultats, des systèmes fiables pour rassembler l'information nécessaire et un mécanisme de rapport visant à communiquer à intervalles réguliers les accomplissements et les aspects à corriger. Étant donné que la responsabilité relative aux tribunaux est répartie entre la Division des services aux tribunaux et la magistrature, les deux parties doivent prendre part à l'instauration de mesures du rendement appropriées.

En 1997, le ministère nous a informés 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. Le ministère se proposait d'élaborer des indicateurs, des cibles et des points de référence plus précis pour le rendement de façon à pouvoir mesurer les résultats atteints. Dans notre suivi de 1999, nous avons constaté que

ces plans étaient toujours en cours de réalisation. Notre vérification récente nous a permis de constater que le ministère n'avait encore fait aucun progrès important pour mesurer son rendement et en rendre compte.

En date du 31 mars 2003, le ministère n'avait que deux mesures d'évaluation de la performance touchant les tribunaux dans son plan d'activités annuel. Il s'agissait des résultats de sondages du niveau de satisfaction du public à l'égard des services dans les cours des petites créances et dans les centres d'information sur le droit de la famille et d'une indication du pourcentage de causes civiles ayant fait l'objet d'un règlement par la médiation. Or, ces aspects ne représentent qu'une petite partie des services fournis par les tribunaux. Il n'y avait aucun résultat ni aucune mesure touchant les activités de base des tribunaux criminels et des services judiciaires. Nous avons remarqué, en outre, que le ministère ne disposait d'aucun indicateur pour mesurer l'efficacité et en rendre compte, par exemple les coûts de prestation des services judiciaires ou une comparaison des coûts ontariens avec ceux d'autres administrations.

Nous avons remarqué que le ministère disposait de certains renseignements qui étaient accessibles à ses gestionnaires. Il s'agissait de données sur les arriérés, sur le nombre d'heures d'audience et sur le délai moyen d'instruction des affaires à la Cour de justice de l'Ontario. Ces renseignements auraient parfaitement pu être publiés dans le plan d'activités du ministère ou sur son site Web. Les autres administrations ont aussi des indicateurs pertinents dont ils font état dans un rapport, tels que le volume d'affaires traité par les tribunaux, les tâches administratives exécutées dans les délais prévus, la perception des amendes et les délais d'instruction des affaires. Or, ces renseignements étaient disponibles au ministère, mais ils n'étaient pas publiés.

Le ministère a reconnu la nécessité d'améliorer l'information sur le rendement pour pouvoir établir des normes de service et appuyer ses objectifs opérationnels et ses besoins en matière de ressources dans un contexte de ressources financières limitées. Le ministère a indiqué qu'il rassemblerait l'information financière et de gestion nécessaire dans le cadre de l'établissement de son plan quinquennal stratégique.

#### **Recommandation**

**Le ministère doit mesurer l'efficacité, l'efficacité et les résultats de sa prestation des services judiciaires et en rendre compte :**

- **en collaborant avec la magistrature à l'élaboration d'indicateurs et de cibles de rendement appropriés qui lui permettront de mesurer dans quelle mesure il atteint ses objectifs et ses normes opérationnels;**
- **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.**

### **Réponse du ministère**

**Un plan quinquennal a maintenant été élaboré pour la Division des services aux tribunaux. Le plan définit cinq objectifs opérationnels et 42 normes de service mesurables sur le plan de la conformité aux objectifs opérationnels, y compris des normes globales pour la Division et des normes pour chaque domaine de pratique. Les objectifs, les normes et les initiatives énoncés dans le plan quinquennal figureront dans le plan d'activités de la Division et seront publiés dans le nouveau rapport annuel de celle-ci. Tous les aspects du plan, y compris les normes de service, seront examinés et actualisés tous les ans en consultation avec la magistrature et les usagers des tribunaux. Dans le cadre de ce processus, on se penchera sur l'adoption de mesures visant à évaluer l'efficacité, l'efficacités et les résultats de la Division sur le plan de la prestation des services aux tribunaux.**

**L'évaluation du rendement se fera aussi au moyen de l'évaluation de tous les programmes de la Division sur un cycle de quatre ans. Ces évaluations serviront à déterminer la pertinence des programmes pour les activités de base du ministère et établiront l'efficacité, l'efficacités et la soutenabilité des programmes. Les évaluations relatives à l'activité d'exécution et aux services de soutien judiciaire seront effectuées en décembre 2003, celles concernant les activités des tribunaux criminels et du bureau principal seront menées à bien en 2004-2005, tandis que les évaluations portant sur les activités des tribunaux civils et des cours de la famille seront réalisées en 2005-2006.**

**La Division a un certain nombre d'initiatives en cours pour fournir de meilleurs renseignements de gestion et faciliter ainsi le processus décisionnel de la direction et le compte rendu du rendement. Ces mesures amélioreront la portée et l'exactitude des renseignements de gestion et l'accès à ces renseignements. Par exemple :**

- Un nouveau système de suivi des causes pour les affaires de droit civil et de droit de la famille, pour les affaires relevant de la Cour des petites créances et de la Cour divisionnaire et pour les instances criminelles de la Cour supérieure de justice fournira des données plus complètes et plus exactes au sujet de ces procédures.**
- Un plan de projet a été élaboré pour améliorer la qualité de la collecte de données dans le Réseau intégré d'information sur les infractions et pour élargir la portée des données disponibles.**