

Centre des sciences judiciaires

Contexte

Le Centre des sciences judiciaires (le Centre), du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels (le Ministère), est le seul ou le principal fournisseur de services de laboratoire scientifique indépendants aux agents de police, aux procureurs de la Couronne, aux coroners, aux pathologistes, aux avocats de la défense, aux enquêteurs d'incendie et à d'autres organismes d'enquête officiels. Les utilisateurs qui font le plus souvent appel à ses services sont les services policiers de Toronto, la Police provinciale de l'Ontario et le Bureau du coroner en chef.

La mission du Centre est de fournir d'excellents services de laboratoire scientifique, à l'appui de l'administration de la justice et des programmes de sécurité publique pour les citoyens de l'Ontario en :

- procédant à des examens et des interprétations scientifiques dans des affaires où il y a eu lésions ou mort dans des circonstances inhabituelles et dans des actes criminels contre des personnes ou des biens;
- présentant des témoignages d'expert objectifs et indépendants devant les cours de justice et autres tribunaux de l'Ontario;

- effectuant de la recherche et du développement afin d'étendre l'étendue des services de criminalistique et d'améliorer leur qualité;
- préparant et présentant des programmes et du matériel éducatifs sur la criminalistique au profit des individus et des organismes recourant à cette science.

Les services fournis par le Centre constituent un élément essentiel du système de justice pénale de l'Ontario. Les enquêteurs et les procureurs s'appuient sur la criminalistique pour les aider à identifier ou à éliminer des suspects et pour leur fournir des éléments de preuve qui peuvent résister à un examen approfondi devant les tribunaux. Les retards et les erreurs associés aux analyses judiciaires peuvent prolonger les enquêtes policières, faire augmenter les coûts et compromettre la sécurité du public en laissant des criminels en liberté et en leur donnant ainsi l'occasion de récidiver.

En 2006-2007, le Centre a reçu de ses clients du secteur de la justice plus de 10 400 demandes d'analyse scientifique d'éléments de preuve. Ces demandes ont donné lieu à près de 12 700 rapports d'analyse. Des services ont été fournis dans les six sections d'enquête listées à la Figure 1.

Le bureau principal et le laboratoire central du Centre sont situés à Toronto, et le laboratoire de la région du Nord se trouve à Sault Ste. Marie. En

Figure 1 : Types de services fournis par le Centre des sciences judiciaires, 2006-2007

Source des données : Centre des sciences judiciaires

Section d'enquête	Exemples de services fournis	% du personnel fournissant des services*
biologie	<ul style="list-style-type: none"> profil d'identification génétique identification des liquides organiques examen d'éléments de preuve tels que les cheveux et les fibres interprétation de la morphologie des traces de sang 	32
toxicologie	<ul style="list-style-type: none"> dépistage d'alcool, de drogue et de poison 	20
chimie	<ul style="list-style-type: none"> analyse de débris d'incendie, de résidus de poudre et d'explosifs examen d'éléments de preuve tels que le verre, la peinture et le sol 	14
armes à feu et empreintes d'outils	<ul style="list-style-type: none"> identification et classification des armes à feu; restauration des numéros de série comparaison de balles et de douilles détermination de la distance de tir et analyse de trajectoire évaluation des striations d'outils 	8
documents et photo-analyse	<ul style="list-style-type: none"> grapho-analyse et examen de documents photographie spécialisée et microscopie amélioration des images photographiques 	4
électronique	<ul style="list-style-type: none"> analyse d'appareils électroniques tels que les téléphones cellulaires et les lecteurs de disque d'ordinateur examen de matraques électroniques amélioration des enregistrements audio 	3

* Pourcentage d'équivalents temps plein (ETP). Quatre-vingt-un pour cent (81 %) des ETP fournissent des services de criminalistique. Les 19 % qui restent, qui ne sont pas inclus, travaillent au Bureau de réception du Centre, aux services de soutien ou d'assurance de la qualité ou au niveau de la haute direction.

2006-2007, le Centre a engagé des dépenses d'exploitation d'environ 25,5 millions de dollars, dont 73 % étaient des frais de personnel, et des dépenses d'équipement d'environ 2 millions de dollars. Il comptait environ 260 employés, dont 180 scientifiques et technologues. Le Centre ne facture pas ses services à ses clients, que ce soit en leur imposant des frais ou en récupérant ses coûts auprès d'eux.

Objectif et portée de la vérification

Notre vérification visait à évaluer si le Centre avait mis en place les systèmes et procédures nécessaires pour :

- fournir des services fiables et efficaces en temps opportun;
- mesurer l'efficacité de ses services à l'appui de l'administration de la justice en Ontario et présenter des rapports à ce sujet.

Nous n'avons pas vérifié la validité des analyses scientifiques effectuées par le Centre. Les résultats

de ses travaux ont été examinés devant les tribunaux, où le personnel du Centre est souvent appelé à témoigner. Nous avons néanmoins cherché à en savoir plus sur les procédés employés par le Centre pour assurer la fiabilité de ses analyses et de ses conclusions.

Dans le cadre de notre vérification sur le terrain, nous avons examiné un échantillon de dossiers, de rapports et de politiques. Nous avons également interviewé des membres clés du personnel au bureau principal et dans les deux laboratoires du Centre ainsi que certains clients et intervenants, dont des représentants des services policiers de l'Ontario et des procureurs de la Couronne. Nous avons aussi étudié les meilleures pratiques des services de criminalistique d'autres administrations.

Nous désirons remercier le personnel du Bureau du vérificateur général du Canada et des Services de laboratoires judiciaires (SLJ) de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) pour sa collaboration et son soutien. La vérificatrice générale du Canada a récemment vérifié les SLJ, et son personnel nous a fait part de ses observations, de ses activités de recherche et de ses comparaisons des mesures de rendement des SLJ avec celles de plusieurs laboratoires judiciaires d'Europe et d'Amérique du Nord. Les cadres supérieurs des SLJ, quant à eux, nous ont expliqué les obstacles qu'ils doivent surmonter pour pouvoir offrir des services de criminalistique de qualité en temps opportun.

Nous n'avons pas compté sur les vérificateurs internes du Ministère pour réduire la portée de nos travaux, car ils n'avaient pas effectué d'examen récents dans les secteurs d'activité du Centre visés par notre vérification.

obtenir une accréditation internationale à cet égard pour 2008. Ses clients sont satisfaits du calibre du travail accompli. Alors que ses délais d'exécution faisaient problème dans le passé, le Centre a fait des progrès à cet égard au cours des dernières années – particulièrement en ce qui concerne les analyses génétiques – malgré une augmentation de la demande de plus de 70 %. Il doit toutefois améliorer ses systèmes et procédures pour que ses délais d'exécution soient comparables à ceux des principaux laboratoires judiciaires internationaux.

Nos principales observations, notamment sur la question des délais d'exécution, sont les suivantes :

- En présentant ses rapports plus rapidement, le Centre aidera à accroître la sécurité publique et permettra aux services policiers et à d'autres clients du secteur de la justice de faire une utilisation plus efficace de leurs ressources. Deux grands laboratoires judiciaires du Royaume-Uni et de la Suède prennent deux fois moins de temps que le Centre, dont le délai d'exécution moyen est de 64 jours, pour produire leurs rapports.
- Le Centre utilise un seul délai cible pour évaluer le rendement de ses différentes sections d'enquête, alors que chaque section fait un travail tout à fait différent et qu'il serait donc plus réaliste de fixer des objectifs spécifiques. Le Centre a établi son objectif – répondre à 80 % des demandes dans un délai de 90 jours – sans s'enquérir des besoins de ses clients. Par comparaison, les objectifs fixés par les laboratoires judiciaires d'autres administrations sont généralement de 30 jours ou moins.
- Le Centre n'a pas établi de systèmes ou de procédures documentés pour surveiller le nombre de demandes urgentes traitées par chaque section et les délais d'exécution correspondants. Certaines autres administrations qui assurent un suivi des demandes urgentes atteignent leurs objectifs et produisent des rapports d'analyse en 20 jours ou moins.

Résumé

Le Centre a établi des procédés raisonnables pour assurer la qualité de ses services et il cherche à

- Les systèmes d'information du Centre n'ont pas aidé la direction à déterminer pourquoi les rapports avaient été retardés, et des délais ciblés raisonnables n'avaient pas été établis pour les tests, les analyses et les rapports de chaque section d'enquête. Ces délais et ces systèmes d'information pourraient servir à repérer les goulots d'étranglement et à déterminer les mesures correctives nécessaires.
- Les deux laboratoires du Centre à Toronto et à Sault Ste. Marie ont été accrédités par un organisme d'agrément américain selon ses normes d'assurance de la qualité applicables aux laboratoires de criminalistique. Le Centre prévoit de faire accréditer ses deux laboratoires selon une norme internationale en 2008.

Le Centre n'avait pas non plus de mesures de rendement financières pour la surveillance des coûts associés à la prestation de ses services et il ne comparait pas son rendement à celui d'autres laboratoires judiciaires, ce qui lui permettrait d'identifier les meilleures pratiques pouvant être appliquées en Ontario.

Nous avons envoyé le présent rapport au ministre de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels et nous l'avons invité à y répondre. Nous reproduisons sa réponse globale ci-dessous et ses réponses à chacune des recommandations après la recommandation visée.

RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE

Le Ministère remercie le vérificateur général pour son examen approfondi du Centre des sciences judiciaires (le Centre) et il s'efforcera de prendre des mesures pour donner suite à toutes ses observations et recommandations. Il reste déterminé à offrir des services de criminalistique de haut calibre au système de justice de l'Ontario.

Nous sommes heureux de constater que le vérificateur général a conclu dans son rapport que le Centre avait établi les procédés requis

pour fournir des services de criminalistique de qualité et pour faire renouveler l'accréditation de ses laboratoires en 2008. Le Centre a été accrédité pour la première fois en 1993, et le fait de répondre à des exigences d'accréditation détaillées nous aide à offrir des services de la plus haute qualité à nos clients.

Les principales observations de la vérification avaient trait à la nécessité d'accélérer la prestation des services de façon à répondre aux besoins de nos clients et d'accroître notre capacité à suivre les progrès réalisés dans l'atteinte de cet objectif.

Cela fait plusieurs années que nous nous efforçons d'accélérer la production des rapports. Comme le vérificateur l'a constaté, nous avons fait des progrès considérables à cet égard depuis 2001. En effet, nous avons réussi à améliorer les délais d'exécution ainsi que les normes d'assurance de la qualité, à un moment où le Ministère était confronté à une augmentation substantielle de sa charge de travail.

Le Centre est essentiellement le seul fournisseur de services de criminalistique de la province et il continue de faire face à une demande accrue en raison de son importance dans le système de justice. Répondre à cette demande est un défi de tous les jours.

Constatations détaillées de la vérification

SYSTÈMES DE GESTION DE LA QUALITÉ

Les laboratoires judiciaires doivent continuellement s'efforcer d'offrir des services de qualité. La plupart des forces de police de l'Ontario dépendent exclusivement du Centre pour les analyses judiciaires. Toute erreur du Centre risque d'entraîner un gaspillage des ressources policières, la libération

des coupables et la condamnation injuste des innocents. Tout aussi importante est la capacité du Centre à témoigner de façon crédible, impartiale et compréhensible devant les tribunaux.

Nos travaux ainsi qu'une comparaison avec les meilleures pratiques indiquaient que le Centre avait réussi à mettre en œuvre les systèmes et les procédures d'assurance de la qualité nécessaires pour assurer un suivi continu de la qualité et à prendre des mesures correctives au besoin. Par exemple :

- Le Centre soumet les dossiers d'examen et d'analyse et les rapports sur les éléments de preuve à un examen technique par les pairs afin de repérer et de corriger les erreurs avant la présentation du rapport.
- Les deux laboratoires du Centre à Toronto et Sault Ste. Marie ont été accrédités selon les normes d'assurance de la qualité d'un organisme d'agrément américain pour les laboratoires de criminalistique. Le Centre prend des mesures préparatoires pour que les deux laboratoires soient accrédités selon une norme internationale en décembre 2008.
- Une équipe de six personnes effectuait des vérifications périodiques d'assurance de la qualité des opérations du Centre et recommandait les améliorations nécessaires.
- Les scientifiques et les technologues devaient subir un test de compétence annuel.
- Le Centre procédait à un contrôle annuel ou plus fréquent des scientifiques appelés à témoigner devant les tribunaux pour s'assurer que leurs témoignages étaient exacts, objectifs, clairs et compréhensibles. Les procureurs de la Couronne et les avocats de la défense avaient la possibilité de fournir une rétroaction.

Notre examen de ces contrôles indiquait qu'ils fonctionnaient comme prévu. Nous avons constaté que, lorsque le processus de contrôle signalait des lacunes ou qu'une plainte était reçue d'un client, le Centre faisait le nécessaire pour régler le pro-

blème et surveiller la mise en œuvre des mesures correctives.

D'autres facteurs clés nous ont amenés à conclure à l'efficacité des programmes d'assurance de la qualité mis en place par le Centre. Dans le cadre d'un sondage réalisé par le Ministère en octobre 2004, qui est examiné plus en détail ci-après, les clients du Centre ont attribué une cote élevée à la qualité des services fournis. Par ailleurs, les clients et les intervenants que nous avons interviewés se disaient invariablement très satisfaits de la qualité et du calibre des services reçus et du personnel à qui ils avaient affaire.

SERVICES FOURNIS AUX CLIENTS

Le nombre de demandes présentées par les clients est le principal déterminant de la charge de travail du Centre. En tant que fournisseur de services au secteur de la justice, le Centre a peu d'influence sur le nombre de cas qui lui sont soumis. Il exerce toutefois un certain contrôle sur les types de services offerts, et par conséquent les types de cas acceptés, le nombre d'échantillons qu'il est prêt à accepter dans chaque cas, et le temps requis pour effectuer ses analyses (dans les limites de temps applicables aux processus technologiques employés) et produire les rapports connexes. Les facteurs qui influent sur la capacité du Centre à offrir un bon service à ses clients comprennent ses ressources financières, sa capacité à recruter, former et retenir un personnel spécialisé de haut calibre, les programmes de sensibilisation à l'intention de ses clients, ainsi que les politiques et procédures mises en place pour gérer sa charge de travail.

Au cours des sept dernières années, le Centre a connu une augmentation importante de sa charge de travail, surtout parce que les forces policières ont déployé des ressources additionnelles et intensifié leurs efforts de réduction du crime durant cette période, et qu'elles font de plus en plus appel à la criminalistique pour les aider dans leurs enquêtes

Figure 2 : Charge de travail du Centre des sciences judiciaires, 2000-2001-2006-2007

Source des données : Centre des sciences judiciaires

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Hausse enregistrée entre 2000-2001 et 2006-2007 (%)
Nombre de demandes								
Laboratoire de Toronto	6 356	5 985	7 400	8 179	7 695	8 253	9 512	50
Laboratoire de Sault Ste. Marie	715	686	855	991	928	917	942	32
Total	7 071	6 671	8 255	9 170	8 623	9 170	10 454	48
Nombre de rapports produits								
Laboratoire de Toronto	6 888	7 347	7 771	9 336	10 659	10 674	11 495	57
Laboratoire de Sault Ste. Marie	598	792	855	1 219	1 271	1 254	1 198	100
Total	7 486	8 139	8 626	10 555	11 930	11 928	12 693	70

et leurs poursuites. Le nombre de postes financés au Centre est passé de 187 en 2000-2001 à 260 en 2006-2007. La Figure 2 montre l'évolution de la charge de travail du Centre au cours des sept dernières années, c'est-à-dire depuis que le Centre a mis en œuvre son système informatisé de suivi des dossiers.

La demande des différents types de services fournis par le Centre a elle aussi évolué au cours des sept dernières années, surtout en raison du recours accru aux analyses génétiques (analyses de l'ADN) dans le cadre des enquêtes policières, comme le montre la Figure 3.

Le Centre nous a informés que l'augmentation et l'évolution de la demande présentaient des défis en matière de recrutement et de formation des scientifiques et des technologues parce qu'il faut souvent des mois – et, dans certains cas, des années – d'expérience et de formation avant que les nouveaux employés atteignent le niveau de compétence requis.

Figure 3 : Demande de services fournis par le Centre des sciences judiciaires, 2000-2001 et 2006-2007

Source des données : Centre des sciences judiciaires

	Nombre de rapports produits		% de hausse/ (baisse)
	2000-2001	2006-2007	
toxicologie	4 462	5 534	24
biologie (y compris les analyses génétiques)	1 447	4 692	224
armes à feu et empreintes d'outils	462	1 163	152
chimie	815	999	23
documents et photo-analyse	300	248	(17)
électronique	s. o.	57	s. o.
Total	7 486	12 693	70

SURVEILLANCE DES DÉLAIS DE PRODUCTION DES RAPPORTS

Le délai dans lequel la police doit recevoir un rapport d'analyse judiciaire varie selon les demandes; en règle générale, des résultats rapides aident la police à mieux gérer les ressources d'enquête et à résoudre les crimes plus rapidement. Des analyses judiciaires sont requises en priorité à l'appui des enquêtes à grande échelle sur les crimes graves non résolus dont l'auteur est toujours en liberté et susceptible de récidiver. Lorsqu'un suspect est appréhendé après un crime, une analyse judiciaire effectuée en temps opportun peut aider à confirmer ou à éliminer les soupçons. Des délais plus longs peuvent être acceptables lorsqu'il n'y a aucun risque pour la sécurité publique, que l'enquête policière est presque terminée, ou que des analyses judiciaires additionnelles sont demandées bien avant le début d'un procès.

Le Centre utilise deux mesures pour évaluer ses délais : le nombre moyen de jours écoulés entre la réception de la demande et la production du rapport; et le pourcentage de rapports produits dans les 90 jours suivant la réception de la demande. La Figure 4 montre les délais d'exécution calculés par le Centre pour les sept dernières années.

Bien que le Centre ait réalisé des progrès dans la réduction de ses délais d'exécution au cours des dernières années, nous croyons qu'il lui reste beaucoup de chemin à faire pour offrir un niveau de service répondant davantage aux besoins des forces policières et pour afficher des délais comparables à ceux des laboratoires judiciaires d'autres administrations.

Dans son rapport de mai 2007 sur les Services de laboratoires judiciaires (SLJ) de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), la vérificatrice générale du Canada compare les délais d'exécution pour les analyses génétiques de plusieurs laboratoires judiciaires d'Amérique du Nord et d'Europe et faisait les observations suivantes :

Figure 4 : Délais d'exécution du Centre des sciences judiciaires, 2000-2001-2006-2007

Source des données : Centre des sciences judiciaires

	Nombre moyen de jours requis pour produire un rapport	Rapports produits dans les 90 jours (%)
2000-2001	92	59
2001-2002	107	59
2002-2003	92	65
2003-2004	86	71
2004-2005	112	74
2005-2006	85	74
2006-2007	64	79

Le service de science judiciaire du Royaume-Uni (Forensic Science Service), un organisme privé, semble enregistrer le délai d'exécution le plus court, soit une moyenne de 7 jours en 2004-2005 pour une demande concernant des éléments de preuve génétiques relevés sur les lieux du crime. En ce qui a trait aux autres laboratoires que nous avons visités, les délais d'exécution varient d'une médiane de 28 jours au laboratoire national de science judiciaire de Suède (sauf les analyses d'échantillons prélevés dans des cas d'introduction par effraction, qui sont généralement exécutées plus rapidement) à une médiane de plus de 100 jours dans certains laboratoires des États-Unis. Au Canada, le Centre des sciences judiciaires de l'Ontario fait état d'un délai d'exécution moyen de 96 jours (à l'exclusion des échantillons prélevés dans les cas d'introduction par effraction).

Les rapports du Centre indiquent que ses délais d'exécution se sont améliorés depuis que ces renseignements ont été fournis au personnel de la vérificatrice générale du Canada : pour la période allant de janvier à mars 2007, le délai d'exécution moyen

pour les analyses génétiques était de 73 jours (à l'exclusion des échantillons prélevés dans les cas d'introduction par effraction).

Dans le plus récent sondage effectué par la Direction de l'évaluation et de l'analyse du Ministère, qui remonte à 2004-2005, plus de 90 % des clients du Centre se disaient satisfaits ou très satisfaits des services reçus. Cependant, environ 50 % des commentaires formulés par les répondants indiquaient que le temps requis par le Centre pour produire un rapport écrit sur ses analyses était susceptible d'amélioration, particulièrement en ce qui concerne la toxicologie et les armes à feu. Après la diffusion du sondage, le délai moyen associé aux enquêtes toxicologiques est passé de 43 jours en 2004-2005 à 64 jours en 2006-2007. Par contraste, les changements apportés à la section des armes à feu, dont la résolution des problèmes de dotation et la rationalisation des types de cas acceptés, ont permis à la haute direction de ramener le délai d'exécution moyen de plus de 500 jours en 2004-2005 à 75 jours en 2006-2007.

RECOMMANDATION 1

Pour mieux répondre aux besoins de ses clients qui font enquête sur les crimes et poursuivent leurs auteurs, le Centre des sciences judiciaires doit mener un examen de ses pratiques et de ses ressources dans chaque secteur, en mettant l'accent sur l'amélioration de ses délais d'exécution, particulièrement dans les cas les plus urgents.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Nous sommes heureux de constater que le rapport confirme que les preuves judiciaires jouent un rôle essentiel en aidant les enquêteurs à faire leur travail de façon efficace et efficiente. Nos nombreuses interactions avec les utilisateurs de nos services nous ont fortement sensibilisés à l'importance de raccourcir les délais d'exécution dans la mesure du possible. Le Centre s'est

engagé à continuer d'améliorer tous les aspects de la prestation des services, y compris les délais d'exécution. Bien que beaucoup de progrès ait été fait jusqu'ici, nous effectuerons un examen de nos pratiques et de nos ressources.

ÉTABLISSEMENT DES DÉLAIS CIBLES POUR LA PRODUCTION DES RAPPORTS

Comme il est mentionné plus haut, le Centre mesure ses délais de rapport de deux façons : le temps d'exécution moyen et le pourcentage de rapports produits dans les 90 jours. Il ne se fixe pas d'objectif pour les délais d'exécution moyens mais, au moment de notre vérification, il cherchait à produire 80 % de ses rapports dans les 90 jours. Il ne fixe pas de délai dans chaque cas et ne tient pas de registre sur les rapports en retard. Il ne fixe pas non plus de délais cibles selon le type de services d'enquête (par exemple, biologiques, toxicologiques, chimiques, etc.) ou selon leur priorité.

Nous n'avons trouvé aucune autre administration où les délais d'exécution cibles sont aussi longs que ceux du Centre, qui s'est fixé un objectif de 90 jours pour les cas de priorité normale. Le personnel du Centre nous a informés que la norme de 90 jours reflétait les capacités du Centre plutôt que les besoins de ses clients.

La vérificatrice générale du Canada et nous-mêmes avons constaté que les autres administrations exprimaient généralement leurs objectifs en nombre de jours en se fondant sur le niveau de service désiré. Par exemple, la vérificatrice générale du Canada disait ceci à propos des SLJ de la GRC :

De nombreuses sources indiquent que les délais d'exécution cibles établis par les SLJ reflètent les besoins opérationnels. Par exemple, dans son examen mené en 1996 sur l'enquête policière réalisée dans l'affaire Bernardo, le juge Archie Campbell

a recommandé un délai d'exécution cible de 30 jours pour les analyses génétiques. La formule créée en 2000 par la GRC pour la norme de rendement prévoit des délais d'exécution cibles de 15 et de 30 jours. En 2001, des clients ont prié les SLJ de fixer une norme de 5 jours ou moins pour les demandes urgentes et de 30 jours ou moins pour les demandes courantes. Dans un sondage que nous avons réalisé aux fins de notre vérification, des clients ont déclaré que des délais d'exécution cibles de 15 et de 30 jours étaient satisfaisants. Il n'existe pas de norme internationale généralement reconnue, mais les délais d'exécution cibles sont semblables à ceux que se sont fixés certains autres laboratoires. Par exemple, dans l'État de Géorgie aux États-Unis, l'objectif est de traiter les demandes prioritaires dans les 20 jours et les demandes courantes dans les 30 jours. En Suède, la cible est de 20 jours pour toutes les demandes.

Nous avons également remarqué que le laboratoire judiciaire du Royaume-Uni – un laboratoire sans but lucratif fonctionnant 24 heures par jour, 7 jours sur 7 – enregistrait les meilleurs délais d'exécution. Il s'était fixé des cibles publiques de 2, 5, 8 et 10 jours pour les analyses génétiques, selon le type d'analyse effectuée; pour les autres travaux de criminalistique, il s'était donné pour objectif de régler 95 % des cas dans les 33 jours.

La vérificatrice générale du Canada faisait observer dans son rapport que, dans l'ensemble, les SLJ de la GRC ne respectaient pas encore les cibles qu'ils s'étaient fixées en matière de délais d'exécution. Nous avons remarqué qu'au moment de sa vérification, les délais d'exécution moyens du Centre étaient à peu près comparables à ceux des SLJ de la GRC.

Au milieu des années 1990, le Centre avait pour objectif de régler 90 % des cas – y compris

les analyses génétiques – dans les 30 jours, mais il n'a jamais atteint cet objectif. Après la publication, en juin 1996, du rapport du juge Archie Campbell sur l'enquête réalisée dans l'affaire Bernardo, le Centre a abandonné cet objectif, car il était incapable de l'atteindre tout en apportant les améliorations nécessaires à la qualité de ses services. En 2002-2003, son objectif a atteint un maximum de 90 jours pour 60 % des rapports. Cette norme modeste dénotait les défis que le Centre devait relever à ce moment-là pour réduire ses délais d'exécution.

Nous avons noté que le Centre n'avait pas cherché à connaître les délais d'exécution cibles qui conviendraient à ses clients. Les agents de police que nous avons interviewés étaient satisfaits des services améliorés récemment fournis par le Centre, particulièrement pour les crimes majeurs, et ils se souvenaient des années où ils devaient attendre beaucoup plus longtemps pour obtenir les résultats des analyses. Certains agents de police ont toutefois admis que les longs délais rencontrés dans le passé les avaient amenés à réduire leurs attentes, mais que des réductions supplémentaires des délais leur permettraient d'accroître l'efficacité et l'efficacité de leurs enquêtes criminelles, y compris dans les cas non urgents où les délais restent longs.

À cet égard, nous avons constaté que deux ressources clés qui permettraient au Centre de s'enquérir des délais d'exécution souhaités par ses clients n'étaient pas utilisées à cette fin :

- Le Centre réalise un sondage annuel dans lequel il demande à ses clients d'évaluer et de commenter les niveaux de service existants, mais le sondage ne contient aucune question sur les délais d'exécution désirés.
- Le Centre n'a pas demandé à son comité consultatif, qui compte 19 membres représentant des groupes de clients des différents coins de la province et qui se réunit deux fois par année, de recommander des délais d'exécution.

RECOMMANDATION 2

Pour s'assurer que les délais cibles fixés par le Centre des sciences judiciaires pour la réalisation des analyses répondent aux besoins de ses clients et appuient l'administration de la justice, le Centre doit établir des processus en collaboration avec ses clients afin :

- de fixer des délais cibles pour les divers types de services offerts, en faisant une distinction entre les cas urgents et les cas non urgents;
- d'évaluer le rendement réel par rapport aux objectifs;
- de comparer ses délais d'exécution et les méthodes employées pour les respecter avec ceux d'autres administrations.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Nous acceptons de faire une évaluation plus formelle des besoins des clients en ce qui concerne les délais d'exécution. Nous reconnaissons que le comité consultatif du Centre, qui connaît bien les divers scénarios auxquels le Centre doit faire face, est le groupe à qui demander conseil à cet égard. Ce comité aidera également à identifier les clients à consulter. Si l'on s'attend à ce que tous les cas soient réglés rapidement, il pourrait être nécessaire de prévoir des ressources additionnelles à évaluer en bonne et due forme.

SUIVI DES CAS PAR ORDRE DE PRIORITÉ

Le Centre ne fixe pas de dates estimatives pour le règlement des demandes reçues. Selon la procédure habituelle, le personnel de chaque section d'enquête examine les éléments de preuve soumis puis produit des rapports résumant les résultats dans l'ordre de réception des demandes. Les clients qui soumettent des éléments de preuve à examiner reçoivent une fiche d'information indiquant les délais d'exécution du dernier trimestre pour chaque

section, ce qui leur donne une idée du temps que le traitement de leurs demandes pourrait prendre. Dans les cas où les impératifs de l'enquête, les délais des tribunaux ou d'autres éventualités opérationnelles exigent qu'une demande soit traitée en priorité, cela se fait en consultation avec le client. Les demandes reçues sont consignées dans le Système de gestion de l'information des laboratoires (SGIL) du Centre, qui sert à assurer le suivi et la gestion des cas et des charges de travail. Les gestionnaires de chaque section surveillent l'ancienneté des demandes inscrites dans le SGIL et utilisent ce critère pour prioriser les demandes et les charges de travail.

Lorsque le client présente une demande urgente et que le personnel du Centre convient que la demande est urgente, le travail peut être fait dans des délais sensiblement plus courts que la moyenne. Les analyses génétiques, par exemple, peuvent prendre seulement 48 heures. Le personnel du Centre nous a toutefois informés qu'il s'efforçait de réduire les cas urgents au minimum, car il réalise de plus grands gains d'efficacité en suivant les processus habituels de travail.

Le Centre n'a pas établi de systèmes pour surveiller ses délais d'exécution selon l'ordre de priorité attribué par chaque section, qui n'est pas consigné dans le SGIL, mais qui aurait pu servir à produire des rapports sur les délais d'exécution par ordre de priorité. Nous avons observé que le Centre inscrivait dans le SGIL le type de crime associé à la demande (homicide, agression sexuelle, vol, etc.) et qu'il produisait des rapports périodiques sur les délais d'exécution par type de crime. Les rapports de ce genre ne tiennent pas suffisamment compte de la priorité des cas, car il peut y avoir de grandes différences dans les circonstances et le degré d'urgence des cas associés à la même catégorie de crime. Par exemple, les homicides et les agressions sexuelles non résolus présenteraient un risque plus élevé pour le public que les cas dans lesquels un suspect a été appréhendé.

Il n'y avait donc pas de statistiques disponibles sur le nombre de cas urgents, que ce soit à l'échelle du Centre ou de chaque section d'enquête, ou sur les délais de traitement des demandes urgentes.

RECOMMANDATION 3

Le Centre des sciences judiciaires doit assurer la saisie, dans ses systèmes d'information, des données sur les cas urgents qui permettent de surveiller et d'évaluer :

- la capacité de chaque section d'enquête à répondre aux demandes urgentes;
- l'impact des cas urgents sur la charge de travail de chaque section d'enquête;
- les délais d'exécution réels.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Centre préfère traiter les demandes dans l'ordre où il les reçoit. En réalité, il est parfois nécessaire de traiter certains cas en priorité.

Le Centre dispose de mécanismes pour faire face aux urgences découlant de facteurs tels que les impératifs d'enquête, les considérations de sécurité publique, et la nécessité de témoigner devant le tribunal à une date précise. Nous convenons qu'il serait utile de saisir des données qui nous permettraient d'identifier et de suivre les cas jugés urgents.

SURVEILLANCE DES CAUSES DES RETARDS

L'analyse régulière du traitement des demandes permettrait à chaque section d'enquête du Centre de déterminer l'origine, la fréquence, la durée et les causes des retards dans ses processus. La collecte et la communication de ces renseignements pourraient aider la direction à établir les priorités et à prendre des mesures correctives pour éliminer les goulots d'étranglement et améliorer les délais de production des analyses de cas.

Nos discussions avec le personnel ont révélé les retards causés, par exemple, par un personnel insuffisant ou inexpérimenté, des pannes d'équipement, des erreurs de procédure nécessitant la répétition des analyses, ou une surcharge de travail. Les pénuries de personnel et les charges de travail élevées pourraient dénoter un financement insuffisant, mais il faudrait disposer de renseignements fiables concernant l'impact de ces facteurs sur les délais de traitement des demandes pour justifier toute demande de ressources additionnelles. Ce genre de renseignements n'est toutefois pas disponible.

En l'absence de données pertinentes, nous avons examiné un échantillon de demandes récemment traitées par le Centre dans des délais qui varient. Nous avons essayé de détecter les causes des ralentissements et de déterminer si le SGIL aidait à repérer les goulots d'étranglement dans les processus utilisés. Les renseignements consignés dans le SGIL permettaient de déterminer les dates clés et les activités associées à chaque cas, mais non les raisons des retards.

Par exemple, une analyse toxicologique à effectuer en priorité dans un cas d'homicide a pris 84 jours, et une autre demande de priorité normale associée à un homicide a pris 194 jours, soit plus du double du délai d'exécution cible de 90 jours. L'examen des renseignements consignés dans le SGIL et dans le dossier du cas de priorité normale et de l'information recueillie lors des discussions avec le personnel de la section de toxicologie ne nous a pas permis d'expliquer ce retard de façon satisfaisante.

Nous avons examiné un échantillon de quatre demandes soumises à la section des armes à feu et des empreintes d'outils pour l'analyse de balles tirées à l'aide d'armes à feu. Le délai d'exécution le plus court était de 14 jours; le traitement des trois autres demandes a pris 94, 99 et 232 jours respectivement. Les dossiers ne contenaient aucun renseignement sur les retards. Cependant, lors de discussions ultérieures avec nous, le personnel de la section des armes à feu et celui des empreintes

d'outils ont révélé certains détails sur deux des cas. Dans un cas, le technologue responsable ne travaillait pas assez vite et le dossier a été confié à quelqu'un d'autre. Dans l'autre cas, le dossier a été attribué à la mauvaise personne et l'erreur n'a pas été détectée immédiatement.

Dans la section de l'électronique, nous avons examiné l'analyse de deux matraques électroniques, qui a pris 39 jours dans un cas et 111 jours dans l'autre. Dans le deuxième cas, l'analyse a commencé 100 jours après que la matraque eut été soumise, et il a fallu 11 jours pour produire le rapport de cas. La cause du retard n'était pas indiquée dans le dossier.

Il était également difficile de déterminer les causes des retards, parce que les différentes sections n'avaient pas établi de délais cibles pour chaque activité clé, dont le temps requis pour effectuer certains types d'analyses et pour préparer les rapports.

RECOMMANDATION 4

Pour assurer le suivi et l'évaluation des causes des retards dans le traitement des demandes et être ainsi en mesure de régler les problèmes systémiques, le Centre des sciences judiciaires doit :

- veiller à ce que les raisons de tout retard important dans le traitement des demandes soient consignées dans ses systèmes d'information;
- établir des normes pour les processus suivis par chaque section d'enquête et surveiller les écarts entre les délais prévus et les délais réels;
- procéder à des évaluations périodiques des retards indus dans le traitement des demandes afin de déterminer les raisons des retards et les mesures à prendre pour réduire les chances que ces retards se répètent à l'avenir.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Les retards dans la production des rapports peuvent découler de divers facteurs opérationnels, comme la dotation, les problèmes techniques et la charge de travail.

Nous reconnaissons qu'il serait utile à la direction de disposer d'un mécanisme approprié pour obtenir des données fiables sur les raisons des retards et nous travaillerons à la mise au point d'un tel mécanisme.

MESURE DU RENDEMENT

Le Centre n'est pas légalement tenu de présenter des rapports publics sur son rendement par rapport aux objectifs du programme ou sur l'efficacité avec laquelle il fournit ses services. Le système ministériel interne de rapport sur le rendement axé sur les résultats oblige toutefois le Centre à rendre compte de deux mesures clés : le pourcentage de demandes réglées en 90 jours ou moins, et le pourcentage de clients indiquant, en réponse aux questions des sondages, qu'ils sont satisfaits ou très satisfaits des services du Centre.

Les rapports présentés par le Centre depuis 2000-2001 font état d'une amélioration graduelle de ces deux mesures. En effet, les demandes réglées dans les 90 jours sont passées d'un pourcentage de 55 % en 2000-2001 à 80 % aujourd'hui. Quant à la satisfaction de la clientèle, le pourcentage de base établi en 2000-2001 s'élevait à 82 %. Le taux cible est encore de 82 %, mais le pourcentage de satisfaction des deux dernières années dépassait 90 %.

Certes, ces deux mesures de rendement sont utiles, mais nous croyons qu'il faudrait aussi évaluer la rentabilité des opérations et comparer le rendement du Centre dans les secteurs clés à celui des laboratoires judiciaires d'autres administrations. En ce qui concerne ces deux mesures de rendement additionnelles, nous avons observé ce qui suit :

- Comme le Centre n'a pas établi de mesures de la rentabilité des opérations, nous avons comparé la moyenne des coûts de personnel par rapport dans chacune des sections d'enquête du laboratoire de Toronto pour l'exercice 2000-2001 à la moyenne pour l'exercice 2006-2007 et repéré les écarts indiqués à la Figure 5.

Comme le montre la Figure 5, la hausse annuelle des coûts de personnel dans la plupart des sections au cours des sept dernières années était sensiblement plus élevée que le taux d'inflation. Ces hausses ont toutefois été compensées par les économies découlant de l'automatisation et d'autres gains d'efficacité associés aux analyses génétiques de la section de biologie. Le Centre n'a pas fait d'analyse formelle des coûts de personnel par rapport à la charge de travail relative de chaque section. Or, un suivi régulier aiderait le Centre à contrôler, voire à réduire ces coûts et à libérer des ressources afin de mieux servir la clientèle. En outre, la surveillance du temps consacré par le personnel à des activités clés n'aboutissant pas à la production de rapports – par exemple, les témoignages devant les tribunaux, les travaux de recherche et les activités de sensibilisation – permettrait à la direction de mieux comprendre l'utilisation

qui est faite du personnel et la demande de services, et de justifier les décisions relatives à la répartition des ressources.

- Le Centre n'établit pas de données repères et ne compare pas son rendement à celui des deux autres laboratoires judiciaires du Canada ou des laboratoires d'autres administrations. L'établissement de données repères pourrait aider le Centre à déterminer si son rendement financier et opérationnel se compare à celui d'organismes semblables, et à reconnaître les laboratoires judiciaires dont les pratiques exemplaires pourraient s'appliquer en Ontario.

Comme il est mentionné plus haut, la fiche d'information que le Centre remet aux clients qui présentent des demandes indique les délais moyens en fonction du type d'infraction et du nombre de rapports produits par chaque section au cours du dernier trimestre. Ces statistiques sont mises à la disposition des clients afin de les informer des délais auxquels ils peuvent s'attendre. Nos entrevues avec des enquêteurs de police de première ligne nous ont permis de déterminer que peu d'entre eux étaient conscients de l'existence des rapports trimestriels et qu'aucun d'eux ne les recevait régulièrement. Le Centre devrait donc chercher des moyens d'améliorer ce processus – peut-être en incluant cette question dans son sondage annuel.

Figure 5 : Moyenne des coûts de personnel par rapport du laboratoire de Toronto, 2000-2001 et 2006-2007

Source des données : Centre des sciences judiciaires

	Moyenne des coûts de personnel par rapport produit (\$)		% de hausse/ (baisse) sur 7 ans	% de hausse/ (baisse) annuelle
	2000-2001	2006-2007		
biologie	1 906	1 107	(42)	(6)
chimie	1 943	2 675	38	6
armes à feu et empreintes d'outils	792	1 103	39	6
documents et photo-analyse	1 861	3 406	83	12
toxicologie	399	620	55	8
tous les rapports*	946	1 135	20	3

* salaires et traitements divisés par le nombre total de rapports produits pour l'année

RECOMMANDATION 5

Pour mieux surveiller son rendement financier et opérationnel et en rendre compte, le Centre des sciences judiciaires doit :

- établir des mesures afin de pouvoir évaluer la rentabilité de ses opérations;
- comparer son rendement à celui d'autres laboratoires judiciaires;
- vérifier si ses rapports trimestriels sur les délais d'exécution moyens sont fournis aux clients qui en bénéficieraient le plus et envisager de leur envoyer directement ces rapports.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Comme le vérificateur le fait remarquer, la hausse annuelle des fonds affectés aux services de criminalistique par le Ministère est sensiblement plus élevée que le taux d'inflation. En effet, nous avons dû investir des ressources additionnelles afin de répondre à l'accroissement de la demande et de mettre en place le

système de gestion de la qualité requis pour donner suite aux recommandations du *Rapport de la Commission Kaufman sur les poursuites contre Guy Paul Morin*. Le Centre examinera les moyens possibles de surveiller la rentabilité de ses opérations.

Le Centre consulte régulièrement d'autres laboratoires pour se tenir au courant de leurs activités et pratiques exemplaires. L'établissement de données repères sur les services et les délais d'exécution nécessitera des discussions avec d'autres laboratoires afin de déterminer les comparaisons possibles entre des activités semblables. Nous prévoyons explorer ces possibilités et nous établirons des mécanismes de comparaison valables en collaboration avec d'autres laboratoires.

Nous consulterons nos clients afin de savoir à qui envoyer les rapports trimestriels et nous envisagerons d'autres mécanismes, par exemple des bulletins électroniques, pour communiquer cette information au personnel compétent.