

Centre des sciences judiciaires

Suivi des vérifications de l'optimisation des ressources, section 3.02 du *Rapport annuel 2007*

Contexte

Le Centre des sciences judiciaires (le Centre) fournit des services de laboratoire scientifique indépendants aux agents de police et à ses autres clients du secteur de la justice. Les enquêteurs de police et les procureurs de la Couronne s'appuient sur la criminalistique pour identifier ou éliminer des suspects et pour 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 2008-2009, le Centre a reçu de ses clients du secteur de la justice plus de 11 600 demandes d'analyse scientifique d'éléments de preuve. Ces demandes ont donné lieu à près de 15 100 rapports d'analyse. Les types de services offerts (avec le pourcentage approximatif du personnel travaillant dans chaque secteur entre parenthèses) étaient les suivants :

- biologie (32 %);
- toxicologie (20 %);

- chimie (14 %);
- armes à feu et empreintes d'outils (8 %);
- documents et photo-analyse (4 %);
- électronique (3 %).

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 2008-2009, le Centre a engagé des dépenses de fonctionnement d'environ 26,4 millions de dollars (25,5 millions en 2006-2007).

Dans notre *Rapport annuel 2007*, nous avons conclu que le Centre avait établi des procédés raisonnables pour assurer la qualité de ses services et noté qu'il cherchait à obtenir une accréditation internationale à cet égard pour 2008 (c'est maintenant chose faite). Ses clients étaient généralement satisfaits du calibre du travail accompli. Alors que ses délais d'exécution faisaient problème dans le passé, le Centre avait fait des progrès sur ce plan au cours des dernières années – particulièrement en ce qui concerne les analyses génétiques – malgré une augmentation de la demande de plus de 70 %.

Le Centre devait toutefois améliorer ses systèmes et procédures pour que ses délais d'exécution soient comparables à ceux des principaux laboratoires judiciaires internationaux. Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Nous avons comparé le Centre à deux grands laboratoires judiciaires du Royaume-Uni et de la Suède et constaté que ceux-ci prenaient deux fois moins de temps que le Centre, dont le délai d'exécution moyen est de 64 jours, pour produire leurs rapports.
- Le Centre utilisait un seul délai cible pour évaluer le rendement de ses différentes sections d'enquête. Cependant, comme chaque section fait un travail tout à fait différent, elle devrait avoir ses propres objectifs.
- En établissant des normes et des délais d'exécution pour chaque section, on aiderait les gestionnaires à assurer une surveillance et à repérer les goulots d'étranglement nécessitant des mesures correctives. L'objectif établi par le Centre – répondre à 80 % des demandes dans un délai de 90 jours – était beaucoup plus modeste que ceux des laboratoires judiciaires d'autres administrations, dont les délais cibles sont souvent 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.
- Les systèmes d'information du Centre n'ont pas aidé la direction à déterminer pourquoi certains rapports avaient été retardés.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations, et le Centre s'est engagé à prendre des mesures en réponse à nos préoccupations.

État actuel des recommandations

Le Centre a fait un effort substantiel pour mettre à jour ses systèmes et procédures afin de donner suite à nos recommandations et d'accroître son efficacité. Il convient particulièrement de noter sa participation à un projet multiterritorial d'établissement d'objectifs de rendement. Il a toutefois été incapa-

ble jusqu'ici d'améliorer ses délais d'exécution en général, étant donné l'accroissement de la demande et les ressources limitées disponibles. Les mesures prises pour donner suite à chacune des recommandations sont décrites ci-après.

SURVEILLANCE DES DÉLAIS DE PRODUCTION DES RAPPORTS

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.

État actuel

Le Centre nous a informés qu'il avait terminé un examen de ses pratiques et de ses ressources dans chaque secteur en mai 2008, l'objectif étant d'améliorer ses délais d'exécution. Il a trouvé des moyens d'être plus efficace en rationalisant ses processus et en éliminant les goulots d'étranglement. Ces changements avaient été mis en oeuvre ou il était envisagé de les mettre en oeuvre dans l'avenir.

Nous avons appris que le Centre avait réussi à améliorer ses délais d'exécution dans les sections biologie, chimie et armes à feu. Dans les domaines où il n'a pas réussi à améliorer ses délais d'exécution, comme la toxicologie, des initiatives sont en cours qui devraient aider à améliorer la situation avec le temps. Le Centre a également amélioré les procédures de son aire de réception centrale et cette section a vu une augmentation de son efficacité.

Le Centre n'a toutefois pas pu améliorer ses délais d'exécution en général, qui ont connu une augmentation minime. Par ailleurs, comme le montre la Figure 1, le Centre a vu sa charge de travail augmenter de près de 11 % depuis notre vérification de 2007. Durant cette période, son budget de fonctionnement a été majoré de 3,5 % mais sa production de rapports a grimpé d'environ 19 %.

Figure 1 : Charge de travail et délais d'exécution du Centre des sciences judiciaires, 2006-2007-2008-2009

Source des données : Centre des sciences judiciaires

| Exercice | Cas reçus | Rapports produits | Nombre moyen de jours requis pour produire un rapport | % de rapports produits dans les 90 jours |
|----------------------|-----------|-------------------|---|--|
| 2006-2007 | 10 454 | 12 693 | 64 | 79 |
| 2007-2008 | 11 393 | 14 016 | 67 | 73 |
| 2008-2009 | 11 573 | 15 146 | 66 | 79 |
| Variation (%) | 11 | 19 | 3 | — |

ÉTABLISSEMENT DES DÉLAIS CIBLES POUR LA PRODUCTION DES RAPPORTS

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.

État actuel

Le Centre nous a informés qu'en juin 2008, il avait réalisé des sondages sur les délais d'exécution et qu'entre juin et août de la même année, il avait organisé des groupes de consultation avec des unités des enquêtes spéciales, des forces de police et des représentants de la Couronne afin d'évaluer les besoins de ses clients en ce qui concerne les délais de production des rapports d'analyse dans les cas urgents et les cas non urgents. En conséquence de cet exercice, le Centre a décidé d'harmoniser ses méthodes de fixation des délais cibles avec celles employées dans d'autres administrations, afin de mieux répondre aux besoins de ses clients.

De nouveaux délais cibles pour les demandes urgentes et les demandes moins urgentes ont été mis en place en janvier 2009. Dans les cas non

urgents, ces délais sont maintenant de 30, 60 ou 90 jours, selon la gravité de l'infraction, la complexité de l'analyse et la capacité de la section. Dans les cas urgents, le Centre a commencé à consulter directement ses clients afin de déterminer les délais à respecter selon les circonstances et les critères établis par le Centre, ce qui signifie que les délais fixés dans chaque cas sont « axés sur la clientèle ».

Le Centre a aussi préparé des rapports trimestriels sur le rendement de chaque section d'enquête par rapport aux objectifs fixés dans les cas urgents et dans ceux qui le sont moins.

SUIVI DES CAS PAR ORDRE DE PRIORITÉ

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.

État actuel

Le Centre nous a informés qu'il avait modifié ses systèmes d'information en novembre 2008 de manière à pouvoir saisir et surveiller les données sur le rendement dans les cas urgents. Le système peut maintenant consigner les délais d'exécution convenus avec le client, la date d'achèvement réelle et les raisons de l'urgence.

L'impact des cas urgents sur la charge de travail de chaque section doit être évalué chaque année dans le cadre des activités de planification opérationnelle et de rendement du Centre.

Comme il est noté plus haut, le Centre produit notamment des rapports trimestriels sur le respect des délais d'exécution promis dans les cas urgents.

Le Centre nous a dit que, d'après les données recueillies au cours des cinq premiers mois suivant la modification de ses systèmes d'information, 89 % des demandes urgentes avaient été traitées à la date limite ou avant et dans un délai d'exécution moyen de 10 jours.

SURVEILLANCE DES CAUSES DES RETARDS

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.*

État actuel

Le Centre nous a informés qu'il avait modifié ses systèmes d'information en novembre 2008 pour permettre aux chefs de section de surveiller les retards dans le traitement des demandes et d'en consigner les raisons.

Le système fournit des rapports aux gestionnaires sur les cas dont la date limite se rapproche. Les gestionnaires examinent ces rapports et accélèrent les cas au besoin pour prévenir les retards.

Le Centre nous a informés que, dans les cas qui dépassent les délais d'exécution fixés de 50 % ou plus, il avait commencé à exiger des gestionnaires qu'ils expliquent pourquoi dans les systèmes d'information. Les raisons invoquées comprennent les problèmes d'équipement ou de dotation, les absences, les incidents affectant la qualité, les charges de travail concurrentes, les goulots d'étranglement administratifs, les problèmes de sous-traitance et d'approvisionnement, le manque d'information sur les cas, l'incapacité de contacter le client et les retards dans d'autres sections. L'analyse des données recueillies depuis novembre 2008 montre que la principale cause de retard était les charges de travail concurrentes dues à la grande quantité de travail dans une section donnée.

Le Centre nous a informés qu'il devait continuer de recueillir des données pendant au moins un an pour pouvoir reconnaître les tendances associées aux retards. Il s'attendait à ce que les gestionnaires utilisent cette information dans le cadre de leurs prochaines activités annuelles de planification opérationnelle et de rendement afin d'identifier les causes des retards et les mesures correctives nécessaires.

MESURE DU RENDEMENT

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.*

État actuel

Le Centre nous a informés qu'en février 2009, il avait mené un exercice de mesure et de comparai-

son des coûts à l'aide des données de 2007-2008. Il mesure le rapport coût-efficacité en calculant le coût moyen des rapports, à partir des coûts de dotation et autres de chaque section et d'une proportion des autres coûts de soutien. Cet exercice de mesure se répétera chaque année dans le cadre des activités annuelles de planification opérationnelle et de rendement du Centre. Les mesures applicables à d'autres activités doivent être créées d'ici la fin de 2009-2010, après que les changements requis auront été apportés aux systèmes d'information du Centre.

Le Centre a également apporté des changements afin d'harmoniser ses activités avec celles d'autres administrations. Il a commencé à classer ses cas selon les codes d'infraction standard des rapports de crime dans l'industrie et il utilise les définitions reconnues à l'échelle internationale pour consigner les activités d'examen propres à chaque cas.

Le Centre nous a informés qu'il participait depuis 2007 à un projet multiterritorial continu d'établissement de données repères. Ce projet est dirigé par la West Virginia University et parrainé par le National Institute of Justice des États-Unis, et 14 laboratoires judiciaires de toute l'Amérique du Nord, dont celui de la GRC, y participent. Des stratégies d'évaluation doivent être élaborées d'ici la fin de 2009, une fois que des données suffisantes aux fins de comparaison et d'établissement de données repères auront été recueillies auprès de différentes administrations.

Selon le Centre, l'exercice d'établissement de données repères vise à définir et à normaliser des mesures de rendement qui peuvent servir à

comparer le rendement entre les administrations et à évaluer l'affectation des ressources, les gains d'efficacité et la valeur des services. Les principales mesures de comparaison entre les administrations sont les suivantes :

- la portée de l'analyse, comme le nombre moyen d'analyses effectuées par cas;
- l'exactitude et le contrôle de la qualité, comme le nombre moyen d'analyses par élément de preuve dans un cas donné;
- l'efficacité et la productivité, comme le nombre moyen d'éléments de preuve par équivalent temps plein;
- les conditions du marché, comme le salaire moyen;
- la productivité du travail, comme le nombre moyen d'analyses par équivalent temps plein;
- l'économie de fonctionnement, comme le coût moyen par cas;
- d'autres mesures, comme l'arriéré de cas datant de plus de 30 jours.

Le Centre nous a informés qu'il continuait de remettre des fiches d'information aux clients chaque fois qu'ils soumettaient des éléments de preuve. Ces fiches contiennent des renseignements sur les délais d'exécution cibles et réels, qui sont mis à jour tous les trois mois, et elles sont censées donner aux clients du Centre une bonne idée du temps que le traitement de leurs demandes pourrait prendre.

Dans l'enquête annuelle sur la satisfaction des clients qu'il doit mener en 2009, le Centre prévoit inclure une question sur l'utilité des rapports de rendement remis aux clients, dont les fiches d'information sur les délais d'exécution moyens.