

Poursuites criminelles

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,
section 3.02 du *Rapport annuel 2012*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	1		1		
Recommandation 2	1		1		
Recommandation 3	3		3		
Recommandation 4	1		1		
Recommandation 5	1		1		
Recommandation 6	1		1		
Total	8	0	8	0	0
%	100	0	100	0	0

Contexte

La Division du droit criminel (la Division) du ministère du Procureur général (le Ministère) engage des poursuites pénales devant les tribunaux provinciaux pour le compte de la Couronne. En 2013, elle a été saisie d'environ 229 000 affaires, comparativement à environ 247 000 en 2012. Les affaires criminelles dont elle est saisie chaque année, qui englobent souvent de multiples accusations, proviennent de plus de 60 services de police de l'Ontario. Un procureur de la Couronne intente une poursuite à la suite d'une accusation criminelle

uniquement s'il est dans l'intérêt public de le faire et s'il peut raisonnablement s'attendre à une condamnation.

La Division a son bureau principal à Toronto, mais elle compte 6 bureaux régionaux et 54 bureaux du procureur de la Couronne à l'échelle de la province. En 2013-2014, ses dépenses de fonctionnement totalisaient 254 millions de dollars (256 millions de dollars en 2011-2012), dont 86 % (84 % en 2012) en frais de personnel. La Division emploie environ 1 500 personnes (1 500 en 2012), dont près de 950 (950 en 2012) procureurs de la Couronne. (Les procureurs, sous-procureurs et procureurs adjoints de la Couronne sont nommés en

vertu de la *Loi sur les procureurs de la Couronne*. On parle collectivement de procureurs de la Couronne ou de poursuivants.)

Dans notre rapport de 2012, nous faisons remarquer que le nombre de procureurs de la Couronne et les coûts globaux de dotation de la Division avaient plus que doublé depuis notre dernier audit, en 1993. Pourtant, le nombre d'accusations criminelles que traitaient chaque année les procureurs de la Couronne n'avait pas beaucoup changé, passant de 572 000 en 1992 à 576 000 en 2011.

Nous avons constaté que de nombreuses causes étaient plus complexes qu'avant, notamment en raison de la *Charte canadienne des droits et libertés*, et que les poursuites connexes nécessitaient donc plus de temps. En outre, un plus grand nombre de procureurs de la Couronne avaient été chargés de s'occuper d'affaires liées à l'utilisation d'armes à feu ou impliquant des bandes ou d'autres délinquants dangereux et à risque élevé. Il était toutefois difficile d'évaluer l'impact réel de cette situation sur la charge de travail des procureurs, parce que la Division ne faisait pas une grande utilisation des données pour analyser la charge de travail, l'efficacité et l'efficacité relatives des procureurs de la Couronne. Elle comptait davantage sur la surveillance informelle assurée par les cadres supérieurs des 54 bureaux du procureur de la Couronne. Nous avons signalé le même problème en 1993 et réitéré en 2012 qu'à notre avis, la Division aurait avantage à se doter de systèmes d'information fournissant des données fiables sur la charge de travail des procureurs, l'issue des poursuites, le temps moyen nécessaire pour régler les accusations et d'autres indicateurs clés du rendement, tant au niveau du bureau local que de chaque procureur de la Couronne. Nous avons observé que la Division pourrait aussi faire une utilisation plus judicieuse de l'information actuellement accessible sur les activités des tribunaux, jusqu'à ce qu'elle ait terminé le développement de ses propres systèmes d'information.

Nos observations importantes de 2012 incluaient également ce qui suit :

- La Division n'évaluait pas formellement son rendement en matière de poursuites. Elle ne recueillait pas de renseignements sur l'efficacité du filtrage des accusations par les procureurs de la Couronne avant qu'une affaire fasse l'objet d'une poursuite, le temps que les procureurs de la Couronne et le personnel consacraient à la préparation des affaires, l'utilisation appropriée des programmes de déjudiciarisation pour les accusations criminelles mineures, le nombre de demandes de cautionnement et leur résultat, ainsi que l'issue des affaires. Par exemple, le taux de procès de certains bureaux du procureur de la Couronne était jusqu'à 20 fois plus élevé que celui d'autres bureaux.
- Aucun modèle de dotation n'avait été établi pour fixer le nombre de procureurs de la Couronne dans chaque bureau local, et il n'y avait aucun point de référence pour déterminer la charge de travail raisonnable de chaque procureur de la Couronne. La charge de travail par procureur de la Couronne variait beaucoup entre les bureaux locaux et les régions – par exemple, le nombre d'accusations par procureur était de 572 dans un bureau, contre 1 726 dans un autre.
- Des six régions de la Division, celle de Toronto avait réglé le plus grand nombre d'accusations en 2011-2012, mais au coût le plus élevé par accusation, soit 437 \$ comparativement à une moyenne de 268 \$ dans les autres régions. Par ailleurs, le nombre moyen d'accusations réglées par procureur de la Couronne dans la région de Toronto était de 40 % inférieur à la moyenne des autres régions.
- Un système électronique de gestion des affaires, qui devait coûter 7,9 millions de dollars et être achevé en mars 2010 selon les prévisions originales, avait été considérablement retardé en raison d'une piètre surveillance du projet et de l'insuffisance des ressources affectées.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations, et le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

La Division a fait des progrès dans la mise en oeuvre de toutes nos recommandations de 2012. Cependant, elle ne sera pas en mesure d'améliorer et de démontrer son efficacité et son efficacité avant que ses systèmes d'information et de gestion des affaires aient été développés et pleinement mis en oeuvre dans tous les bureaux du procureur de la Couronne à l'échelle de la province, ce qui est prévu pour avril 2016. Le Ministère élaborait des indicateurs de rendement clés spécifiques à la Division. Celle-ci devrait d'ailleurs préparer son propre rapport annuel à compter de l'exercice se terminant le 31 mars 2015, rapport qui devrait contenir des renseignements plus utiles sur ses services de poursuites.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

Gestion des activités

Recommandation 1

Pour s'assurer que les décisions concernant l'utilisation des ressources humaines des services juridiques et de soutien et l'issue des poursuites sont étayées par des informations pertinentes, exactes et à jour, la Division du droit criminel du ministère du Procureur général doit déterminer les renseignements requis et développer des systèmes dans les meilleurs délais afin de communiquer cette information à la direction de ses bureaux régionaux et locaux du procureur de la Couronne. Le Ministère doit aussi utiliser cette information pour que la Division puisse démontrer

qu'elle a fait une utilisation rentable de ses ressources. Jusqu'à ce que la Division puisse recueillir ses propres renseignements sur ses activités, elle doit faire une meilleure utilisation de l'information ministérielle disponible sur les activités des palais de justice afin de surveiller ses opérations et de rendre compte de son utilisation des ressources de façon plus efficace.

État : En voie de mise en oeuvre.

Détails

La Division a examiné les informations et données existantes concernant les poursuites au sein du Ministère afin de cerner les lacunes. Elle a aussi sondé d'autres administrations sur la façon dont leurs services de poursuites gèrent l'information. Le Ministère a ensuite décidé d'annuler la mise en oeuvre de son Système informatique de gestion pour les procureurs de la Couronne (SIGPC, discuté plus loin sous la recommandation 5) et de le remplacer par un nouveau système de gestion appelé SCOPE (Scheduling Crown Operations Prepared Electronically [ordonnancement électronique des activités de la Couronne]). Le système SCOPE, qu'un des 54 bureaux du procureur de la Couronne exploite depuis un certain nombre d'années, a été remanié pour que toute la Division puisse l'utiliser. Il saisira notamment les renseignements suivants sur les activités :

- le nombre de cas de déjudiciarisation;
- le nombre de demandes de cautionnement;
- les conditions précises de mise en liberté sous caution;
- les violations des conditions de la liberté sous caution;
- les types et les motifs précis des règlements;
- les motifs des suspensions et des retraits d'accusations;
- les motifs des ajournements;
- l'information relative aux plaidoyers en matière de culpabilité et aux verdicts de culpabilité.

Le système SCOPE permettra aussi d'améliorer l'efficacité de certains processus opérationnels. Il permet notamment à plus d'une personne de

travailler à un dossier en même temps. De plus, les documents électroniques à l'appui peuvent maintenant faire partie du dossier et ne se perdront pas comme les dossiers sur papier; les outils SCOPE seront utilisés de la même façon par tous les bureaux; et les bureaux pourront visualiser les dossiers, où qu'ils se trouvent en Ontario, éliminant la nécessité de transférer physiquement les dossiers sur papier. Le système SCOPE permettra à la Division de mieux appuyer les mémoires électroniques de la Couronne soumis par la police. Au moment de notre suivi, six services de police, dont celui de Toronto, soumettaient des mémoires de la Couronne par voie électronique. La Division prévoit de déployer SCOPE dans tous les bureaux du procureur de la Couronne en Ontario d'ici avril 2016. Elle s'employait avec les Services technologiques pour la justice du Ministère à régler les problèmes d'infrastructure tels que la bande passante et l'environnement serveur, et elle évaluait les bureaux du procureur de la Couronne et les palais de justice identifiés comme étant des sites clés potentiels de déploiement.

Entre-temps, pour mieux utiliser les renseignements disponibles du Ministère, assurer une surveillance plus efficace des activités et présenter des rapports plus utiles sur son utilisation des ressources, la Division continue de participer à la stratégie Justice juste-à-temps (JJAT) du Ministère visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité des tribunaux.

En 2012, un directeur régional des services des procureurs de la Couronne a coprésidé un comité des paramètres en matière de JJAT qui a établi des données repères sur l'avancement des dossiers qui tiennent compte de la complexité des affaires. Le comité a notamment remplacé la mesure du nombre d'accusations par le nombre d'affaires, que le Ministère considère comme un meilleur indicateur du volume de travail des poursuivants parce que les pratiques de mise en accusation varient selon les services de police. (Comme d'autres administrations canadiennes saisissent et communiquent les données sur la base des affaires plutôt que des

accusations, ce changement permettra à l'Ontario de se comparer à ces administrations.) Des données de référence pour 2011 ont ensuite été établies concernant le nombre de comparutions et de jours nécessaires pour régler trois catégories d'affaires : moins complexes, plus complexes et combinées (fédérales et provinciales). Les directeurs régionaux des services des procureurs de la Couronne, de concert avec les dirigeants des cours criminelles, ont établi des objectifs locaux annuels pour chacun de leurs bureaux afin d'améliorer le rendement. La première année complète de rapports comparant les résultats aux objectifs sera l'année civile 2013.

Des rapports semestriels sur les paramètres de la JJAT pour les 12 derniers mois sont affichés sur le site Web du Ministère, la dernière période de déclaration étant celle terminée le 30 juin 2013. Les résultats pour la période indiquaient une amélioration par rapport aux données repères de 2011. Le Ministère présentera des rapports annuels à l'avenir. Il était censé présenter son rapport pour l'année civile 2013 à la fin septembre 2014.

Le Ministère nous a avisés que d'autres innovations en gestion des affaires étaient en voie d'introduction dans le cadre de la stratégie JJAT, comme il est expliqué ci-après.

- Un forum de gestion des affaires a eu lieu en février 2014. Les palais de justice ont partagé les pratiques exemplaires et chacun d'eux s'est engagé à prendre des mesures afin d'accélérer le règlement des affaires. Les sous-procureurs généraux adjoints de la Division des services aux tribunaux et de la Division du droit criminel devaient appuyer et surveiller la mise en oeuvre des engagements. Au moment de notre suivi, la structure de gouvernance de la JJAT venait d'être modifiée et le Comité consultatif d'experts n'avait pas tenu d'autres réunions en 2014. Les deux sous-procureurs généraux adjoints (Division des services aux tribunaux et Division du droit criminel), le sous-procureur général adjoint et le juge en chef adjoint constituent effectivement le comité de gouvernance de la JJAT.

- Les responsables des initiatives dirigées par la Couronne affectent une personne-ressource temporaire pour qu'elle aide à mettre en oeuvre les nouvelles initiatives d'amélioration de la gestion des affaires élaborées dans les bureaux du procureur de la Couronne. Ce membre additionnel du personnel aide à prévenir les impacts négatifs sur les activités quotidiennes en cours de mise en oeuvre. À ce jour, les initiatives d'amélioration de la gestion des affaires ont permis de réaliser des gains d'efficacité dans la préparation aux procès et le triage des causes à instruire, le cautionnement, les cas d'adolescents, le règlement accéléré des causes, la gestion des affaires et le règlement extrajudiciaire des différends.
- Le comité d'experts sur la mise en liberté sous caution, qui a été constitué en juin 2012, comprend des représentants de la Division et d'autres intervenants qui participent à l'étape de la mise en liberté sous caution. Ses 34 recommandations et 10 pratiques exemplaires ont été finalisées en octobre 2013, et la Division joue un rôle dans leur mise en oeuvre. Les recommandations comprennent l'établissement d'un comité local qui se réunit à intervalles périodiques afin d'identifier et de régler les questions de cautionnement, ainsi que l'élaboration d'un protocole entre les tribunaux et les centres de détention pour minimiser les perturbations en cas de problème lié au transport des accusés entre le centre de détention et le palais de justice.
- Le 1^{er} avril 2014, la Division a institué une nouvelle pratique normalisée exigeant des procureurs de la Couronne qu'ils signalent les retards à leur directeur régional dans deux cas : lorsqu'une affaire est retirée dans son entièreté parce que le procureur de la Couronne estime que le retard entraînerait une suspension; et lorsque la défense a réussi ou n'a pas réussi à faire retirer une affaire en vertu des protections offertes par

l'alinéa 11 b) de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Comme il est important pour la Division de réduire le nombre d'affaires perdues pour cette raison, les retards de ce genre sont maintenant signalés au sous-procureur général adjoint tous les trois mois et ils seront inclus dans le premier rapport annuel de la Division, qui doit être publié pour l'exercice se terminant le 31 mars 2015.

Surveillance des poursuivants

Recommandation 2

Pour que la Division puisse surveiller ses poursuites et ses coûts et évaluer son rendement de façon adéquate, elle doit faire une analyse périodique des tendances, des taux de suspension et de retrait et de leurs causes, des ajournements, des taux de procès, des violations des conditions de la liberté sous caution, des plaidoyers et des verdicts de culpabilité, ainsi que du recours aux programmes de déjudiciarisation. La Division doit également comparer son rendement à celui des autres provinces et, lorsque les tendances globales en Ontario diffèrent de celles enregistrées dans les autres grandes provinces, déterminer les causes de ces différences.

État : En voie de mise en oeuvre.

Détails

La nouvelle application logicielle du Ministère, SCOPE, qui est en voie d'élaboration, permettra à la Division de recueillir ses propres données significatives et pertinentes afin d'évaluer le rendement et d'analyser les tendances. Les améliorations progressives du programme accroîtront les capacités du système au fil du temps. Le système recueillera des données, notamment sur les causes des suspensions et des retraits, les ajournements, les taux de procès, les violations des conditions de la liberté sous caution, les plaidoyers et le règlement des affaires. Le système SCOPE produira également des rapports d'information sur les affaires et indiquera les résultats, les tendances et les motifs de règlement des poursuites criminelles. En novembre 2013, il

a été mis en service dans les bureaux de Toronto, qui traitent environ 30 % des causes criminelles instruites dans la province.

La Division offre des programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel à son personnel afin d'appuyer la surveillance de poursuites efficaces et opportunes. Le Ministère, de concert avec la Richard Ivey School of Business et l'école de commerce de l'Université Western Ontario, a élaboré un programme de perfectionnement du leadership des cadres axé sur la direction et la gestion du changement, la prise de décisions fondées sur des données probantes, l'amélioration des processus, ainsi que la conduite et le perfectionnement du personnel. Ce programme a été offert à près de 100 procureurs de la Couronne.

En plus du programme de perfectionnement du leadership des cadres, la Division travaillait avec l'Ivey School à un programme de développement du leadership qui aiderait les procureurs de la Couronne à mieux surveiller les poursuites. Ce programme vise à créer une culture de communication et de collaboration et à promouvoir une approche uniformisée à l'échelle de l'organisation.

Au moment de notre suivi, l'élaboration du programme était censée prendre fin à l'automne 2014, et les directeurs, les gestionnaires régionaux et les gestionnaires du bureau principal étaient censés commencer à suivre le cours en janvier 2015.

Le système SCOPE devrait permettre d'examiner les tendances dans toute la Division et fournir les données et les renseignements opérationnels nécessaires à des comparaisons interadministratives pertinentes. Ces comparaisons seront toutefois limitées dans la mesure où les autres provinces ont des systèmes semblables en place pour recueillir les données et des fonctions semblables. La Division affirme que cinq autres administrations canadiennes voudraient utiliser l'application SCOPE comme système de gestion pour leurs propres procureurs.

La Division a pris des mesures qualitatives et quantitatives additionnelles pour surveiller ses services de poursuites. Au début de 2014, elle a

convoqué une réunion spéciale sur la gestion des affaires avec le Comité fédéral-provincial-territorial des chefs des poursuites pénales afin de comparer les efforts touchant l'affectation des ressources et la méthodologie, et de demander des conseils concernant le chemin emprunté par l'Ontario pour assurer une affectation efficace des ressources.

Gestion de la charge de travail

Recommandation 3

Pour s'assurer que la charge de travail des procureurs de la Couronne leur donne la souplesse voulue pour consacrer à peu près le même temps aux accusations de nature semblable, la Division du droit criminel doit :

- *établir des points de référence permettant de déterminer ce qui devrait être une charge de travail raisonnable pour chaque procureur de la Couronne;*

État : En voie de mise en oeuvre.

Détails

La Division a comme objectif d'arriver à comparer la charge de travail des procureurs de la Couronne et de fixer des paramètres en matière d'effectif, et elle a pris un certain nombre de mesures afin de mettre en oeuvre cette recommandation.

Depuis notre audit, la Division a examiné ses tentatives antérieures pour mesurer la charge de travail des procureurs de la Couronne afin de fixer des points de référence et elle a fait des recherches sur les tentatives faites par d'autres administrations. L'élaboration d'un outil permettant de mesurer, de répartir équitablement et d'équilibrer les charges de travail est un travail de longue haleine, étant donné les nombreux facteurs qui influencent la charge de travail d'un procureur de la Couronne, dont l'ancienneté des procureurs du bureau, le nombre d'employés de soutien administratif et la proportion d'affaires instruites plutôt que réglées à l'avance. Dans le cadre des discussions concernant cet outil, il a été décidé d'utiliser les différents niveaux de complexité pour classer les affaires dans

l'application logicielle SCOPE, puis de fournir des données sur le nombre d'affaires dans chaque catégorie. La classification des affaires reflète le système de notation employé par le Service des poursuites pénales du Canada.

La Division a documenté les facteurs affectant la charge de travail, dont beaucoup échappent à son contrôle. Certains de ces facteurs, comme le nombre d'affaires et leur complexité, sont faciles à déterminer tandis que d'autres, qui peuvent être spécifiques au bureau local, ne le sont pas, comme la nature litigieuse des avocats locaux de la défense ou l'empressement de la police à faire enquête et à communiquer la preuve à la Couronne. En outre, les affaires évoluent et leur complexité peut changer en cours de poursuite. Par exemple, un témoin peut se rétracter ou décider de ne pas témoigner, forçant la Couronne à trouver d'autres moyens de procéder.

En mars 2014, la Division a convoqué une réunion avec certains chefs de services de poursuites fédéraux et provinciaux afin d'engager des discussions et de partager les expériences touchant l'affectation des ressources et la méthodologie. Le Ministère nous a dit que de nombreuses administrations avaient du mal à créer un modèle de mesure des charges de travail et d'affectation des ressources.

- *recueillir et analyser l'information sur les écarts entre les régions et les bureaux du procureur de la Couronne sur le plan de la charge de travail et des coûts afin de déterminer les possibilités d'utiliser les ressources le plus efficacement possible et de corriger les incohérences;*

État : En voie de mise en oeuvre.

Détails

En ce qui concerne la collecte et l'analyse de l'information sur les charges de travail et les écarts de coût entre les régions et les bureaux du procureur de la Couronne, la Division a compilé des niveaux de dotation de base et des données sur les affaires pour tous les bureaux du procureur de la Couronne et elle s'emploie à intégrer à l'outil un

certain nombre de déterminants de la charge de travail. À l'automne 2013, le Ministère a engagé des consultants afin d'établir des paramètres pour l'établissement de la charge de travail et la répartition des effectifs et, en juillet 2014, il a déployé un outil de « validation de principe » qui peut appliquer les principes analytiques aux données sur les effectifs et la charge de travail. Le Ministère avait réglé les problèmes techniques, mais il s'employait à neutraliser les facteurs subjectifs qui faussent les comparaisons entre les bureaux du procureur de la Couronne. Au moment de notre suivi, la Division évaluait l'outil et envisageait de l'appliquer à son projet SCOPE. Toute réaffectation du personnel qui serait justifiée selon les résultats devra quand même faire l'objet d'une évaluation plus approfondie et les changements devront être négociés par la voie du processus de négociations collectives.

- *s'assurer que la direction possède la capacité et la souplesse voulues pour faire face aux pressions temporaires et permanentes associées à la charge de travail, par exemple en réaffectant les poursuivants et le personnel de soutien entre les bureaux du procureur de la Couronne et en faisant appel à des avocats contractuels dans les circonstances appropriées.*

État : En voie de mise en oeuvre.

Détails

En février 2014, afin de s'assurer que la direction possède la capacité et la souplesse voulues pour composer avec les pressions temporaires et permanentes sur la charge de travail, la Division a préparé une analyse de rentabilisation à l'appui de sa demande de constitution d'un « bassin d'avocats à fonctions variables » qui allégerait les pressions sur la charge de travail en permettant la réaffectation de ressources vers les bureaux du procureur de la Couronne qui en ont le plus besoin. Ce bassin se composerait d'avocats de la Couronne expérimentés qui remplaceraient les procureurs de la Couronne affectés à des initiatives, telles que l'approbation des cautionnements et le règlement anticipé des affaires, ainsi que d'autres membres des bureaux

du procureur de la Couronne ayant besoin de l'aide d'avocats chevronnés. Le Ministère a approuvé sept postes supplémentaires à la Division; celle-ci devra toutefois demander des fonds pour l'exercice 2014-2015 afin de doter les postes en question. La Division continue de gérer les déséquilibres dans la charge de travail qui surviennent lorsque des procureurs d'expérience aux compétences éprouvées sont temporairement affectés au bureau du procureur de la Couronne qui intente une importante poursuite criminelle. Le redéploiement permet au bureau de continuer de faire son travail ordinaire pendant la poursuite.

Contrôle de la qualité

Recommandation 4

Pour que les cadres de la région et de la Division aient une assurance raisonnable que les causes sont poursuivies de manière uniforme et efficace, en temps opportun et conformément aux normes établies, la Division du droit criminel doit intégrer un examen objectif périodique d'un échantillon de dossiers sur les poursuites menées durant l'année par chaque procureur de la Couronne.

État : En voie de mise en oeuvre.

Détails

En février 2014, à la suite de discussions avec ses directeurs régionaux, la Division a préparé une analyse de rentabilisation appuyant sa demande de personnel additionnel afin de pouvoir mettre en oeuvre un processus d'assurance de la qualité par l'entremise d'un bureau des inspections. Ce bureau aurait pour mandat de faire enquête sur différents aspects des poursuites criminelles afin d'expliquer certains résultats et de recommander les améliorations nécessaires. L'initiative s'inscrit dans l'objectif stratégique du Ministère : instituer une culture d'évaluation et d'amélioration continues, accroître la communication des résultats au public et améliorer la prise de décisions fondées sur des données probantes. Le Ministère a approuvé huit nouveaux postes pour l'établissement d'un

bureau des inspections; il devra toutefois solliciter des fonds pour l'exercice 2014-2015 afin de pouvoir combler ces postes.

Comme il est mentionné plus haut, la Division travaillait avec la Richard Ivey School of Business de l'Université Western Ontario à l'élaboration d'un programme de développement du leadership afin d'améliorer la capacité des procureurs de la Couronne à assurer une surveillance efficace des poursuites. L'élaboration du programme était censée prendre fin à l'automne 2014. Les directeurs, les gestionnaires régionaux et les gestionnaires du bureau principal étaient censés commencer à suivre le cours en janvier 2015.

Système informatique de gestion pour les procureurs de la Couronne (SIGPC)

Recommandation 5

Pour s'assurer que les processus administrativement lourds actuellement utilisés par la Division du droit criminel sont remplacés par un système électronique de gestion des cas pour mieux gérer et suivre les poursuites et les ressources en personnel, le ministère du Procureur général doit renforcer sensiblement la gestion de projet afin d'atténuer les défis posés par son Système informatique de gestion pour les procureurs de la Couronne (SIGPC). De plus, le Ministère doit formellement évaluer les systèmes de gestion de cas utilisés dans d'autres administrations afin de cerner les possibilités de réaliser des économies et d'accélérer la mise en place du système requis.

État : En voie de mise en oeuvre.

Détails

Après notre audit de 2012, le Ministère a reconnu qu'il serait préférable de gérer les changements liés à la technologie dans le cadre d'une initiative à l'échelle du Ministère (qui inclurait la Division) afin d'améliorer ses processus opérationnels et l'efficacité de ses activités. Le Ministère a pris quatre mesures en réponse aux pressions et aux critiques soulevées. Il a entrepris un exercice de

planification stratégique à l'échelle du Ministère; établi un Bureau de l'innovation ayant pour mandat de gérer le changement; modifié sa structure de gouvernance interne pour les projets de technologie de l'information (TI) afin d'instaurer une gestion active et rigoureuse ainsi que la mesure des initiatives de TI; et remplacé son programme d'initiatives à grande échelle axées sur la technologie comme le SIGPC par des projets ciblés, progressifs et stratégiques axés sur les activités. Le Ministère a aussi informé le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement de sa décision d'abandonner le projet du SIGPC en raison : des problèmes liés à la gouvernance, au contrôle financier et à la gestion du projet; des coûts considérables d'investissement dans la technologie; de la contribution du projet à une perte de productivité des employés de la Division; de l'absence de fonction de gestion des affaires; et d'importants problèmes de performance du système. Conformément au nouveau processus de gestion des changements du Ministère, la Division a identifié les projets axés sur les activités qui suivent :

- la communication électronique du mémoire de la Couronne, rapport que les services de police remettent au procureur de la Couronne après la mise en accusation;
- la communication des fichiers audio et vidéo;
- un portail de communication des avocats de la défense;
- la gestion et l'ordonnancement des ressources chargées des poursuites criminelles;
- la gestion des connaissances et des documents.

Le nouveau comité de l'innovation de la Division du droit criminel, qui est présidé par le sous-procureur général adjoint, comprend des membres des principales parties prenantes du projet et surveille le remplacement du SIGPC par le système SCOPE. Il se réunit chaque semaine afin de gérer les progrès. La Division finance le développement et la mise en oeuvre de SCOPE à l'interne et elle a mis en place un comité distinct de gouvernance financière de la TI qui tient des réunions

mensuelles afin d'examiner les dépenses en technologie, de valider les changements, d'assurer l'exactitude des prévisions et de gérer le coût total de la propriété pour la maintenance et l'exploitation des systèmes informatiques existants.

Afin d'évaluer les systèmes de gestion des affaires utilisés dans d'autres administrations, la Division a sondé les services de poursuites d'autres administrations et effectué des visites sur place. Elle a décidé de remanier et d'améliorer une application logicielle appelée SCOPE qu'un bureau local du procureur de la Couronne avait développée et qu'il utilisait depuis un certain temps, surtout comme outil d'ordonnancement.

Le centre de ressources en gestion de projets du nouveau Bureau de l'innovation du Ministère a aidé la Division à mettre en place une structure de gouvernance et de gestion pour le projet SCOPE, notamment en lançant un projet pilote à Toronto. Selon le Ministère, la refonte de l'application SCOPE a coûté environ 380 000 \$, plus 910 000 \$ pour le salaire des employés affectés au projet. La Division a également affecté 400 000 \$ à la mise en oeuvre d'un système permettant au service de police de Toronto de transférer électroniquement les mémoires de la Couronne aux procureurs de la Couronne.

Au 1^{er} juin 2014, le nombre d'installations du SIGPC dans les bureaux du procureur de la Couronne en Ontario avait été réduit, passant de 10 à 4. La Division prévoit de convertir les quatre installations restantes du SIGPC au système SCOPE d'ici le 31 mars 2015 et de mettre en oeuvre le système SCOPE dans le reste de la province dans un délai de 24 mois, en commençant par les grands centres qui traitent le plus grand nombre d'affaires et les accusations les plus importantes. Au moment de notre suivi, la Division travaillait avec les services de police afin, d'une part, de déterminer l'état de préparation à la communication électronique de la preuve et, d'autre part, de mettre au point un plan de déploiement et un budget pour la mise en oeuvre du système SCOPE à l'échelle de la province.

Mesure du rendement et rapports publics

Recommandation 6

Vu l'importance de la Division du droit criminel pour le mandat du ministère du Procureur général, le Ministère doit élaborer des indicateurs de rendement spécifiques à la Division et rendre publics les progrès réalisés par la Division vers ces indicateurs. Il doit aussi envisager d'assurer la liaison avec les services de poursuites d'autres provinces afin d'élaborer des mesures de rendement communes qui permettraient de faire des comparaisons, d'établir des points de référence et d'identifier les pratiques exemplaires.

État : En voie de mise en oeuvre.

Détails

La Division avait établi un comité directeur pour qu'il prépare son premier rapport annuel pour l'exercice se terminant le 31 mars 2015. Ce rapport, qui devrait être rendu public, inclura un examen statistique du volume et de la nature du travail effectué par la Division, ainsi qu'une description des initiatives, de la formation et des programmes entrepris. Il est censé être diffusé au printemps 2015.

La Division nous a dit qu'elle continuait d'explorer les indicateurs de rendement quantitatifs et qualitatifs, au sein du Ministère et avec d'autres services de poursuites, pour les rapports publics. En 2013 et 2014, elle a sondé d'autres administrations, de manière directe et par l'entremise du Comité fédéral-provincial-territorial des chefs des poursuites pénales, au sujet de deux indicateurs de rendement possibles : les suspensions d'accusations en vertu de l'alinéa 11 b) de la *Charte canadienne des droits et libertés*; et les mises en accusation directes.

Il y a suspension d'accusation lorsqu'une accusation est retirée parce que l'inculpé a le droit d'être jugé dans un délai raisonnable. La Division essaie de limiter le nombre de suspensions au minimum. Par ailleurs, les mises en accusation directes approuvées par un tribunal dans certaines circonstances accélèrent l'instruction des affaires parce qu'elles permettent d'éviter les enquêtes préliminaires. La Division nous a informés qu'elle n'avait pas détecté d'approche uniforme dans les administrations sondées au sujet des suspensions d'accusations et des mises en accusation directes.

En septembre 2013, le Ministère a terminé l'élaboration de son plan stratégique intégré 2014-2019, qui énonçait sa vision, sa mission, ses valeurs et ses priorités, et il était à élaborer les indicateurs de rendement clés qui accompagneront le plan stratégique. À la fin de l'automne 2013, la Division a diffusé ses énoncés internes de mission, de vision et de valeurs, qui sont conformes au plan stratégique du Ministère et à ses stratégies en matière de communications, de technologie, d'apprentissage et de leadership. La Division était censée élaborer des mesures alignées sur les indicateurs de rendement clés du Ministère.

Comme il est mentionné plus haut, la Division continue de participer à la stratégie JJAT et poursuit ses efforts afin de réduire le nombre moyen de comparutions et de jours requis pour arriver à une décision dans la plupart des cas. Les mesures établies pour la stratégie JJAT fixent des objectifs annuels à chaque palais de justice. Les progrès réalisés vers l'atteinte de ces objectifs ont un impact direct sur l'efficacité des services de poursuites de la Division.