



**Rapport à l'Assemblée nationale
pour l'année 1996-1997
Tome II**

Chapitre 8

***Suivi de certaines vérifications
de l'optimisation des ressources***

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	8.1
FONDS DE L'INFORMATION GOUVERNEMENTALE	8.4
MINISTÈRE DE LA JUSTICE	8.12
SÛRETÉ DU QUÉBEC	8.39

Les commentaires des entités apparaissent après chacun des sujets traités.

Introduction

8.1 Le présent chapitre réunit les résultats d'examens que nous avons faits cette année pour nous rendre compte des suites données à nos recommandations d'exercices antérieurs.

8.2 Bien entendu, il ne s'agit pas d'une nouvelle vérification mais plutôt d'une revue sommaire des moyens mis en place par les entités pour corriger les lacunes signalées auparavant. Le lecteur trouvera ici la liste des ministères et organismes visités cette année dans ce but.

Nom de l'entité	Rapport pour l'année terminée le 31 mars
Fonds de l'information gouvernementale	1994, pages 200 à 206
Ministère de la Justice	1993, pages 249 à 270
Sûreté du Québec	1994, pages 227 à 245

8.3 Dans la plupart des cas, les dirigeants et les gestionnaires se sont fait un point d'honneur de suivre nos recommandations ou, à tout le moins, de mettre en branle des mécanismes correctifs. Autrement, nous rappelons les déficiences et réitérons nos injonctions.

Fonds de l'information gouvernementale

8.4 Nous avons procédé au suivi du mandat de vérification de l'optimisation des ressources effectué en 1993-1994 au Fonds Les Publications du Québec. Le but de cette démarche était de constater dans quelle mesure cet organisme avait tenu compte de nos recommandations. Nos travaux ont pris fin en août 1997.

8.5 Le 1^{er} avril 1995, ce fonds ainsi que sept autres ont été fusionnés pour former le Fonds des services gouvernementaux. Par ailleurs, le 1^{er} octobre 1996, le gouvernement a institué un fonds spécial destiné au financement des activités de vente de biens ou de services relatives à l'information gouvernementale, soit le Fonds de l'information gouvernementale. Ce nouveau fonds regroupe notamment les activités de l'ancien Fonds Les Publications du Québec.

8.6 Depuis notre vérification de l'optimisation des ressources, des améliorations importantes et des correctifs ont été apportés à certaines déficiences relevées à cette époque. Ces lacunes portaient notamment sur la stratégie de démarchage, la précision des prévisions de coûts des projets de publication soumis, la réduction du coût des publications de l'Éditeur officiel du Québec et la détermination de la rentabilité des projets de publication et des canaux de distribution.

8.7 Cependant, des lacunes subsistent en ce qui concerne le respect de la réglementation sur les avis préalables, la précision des responsabilités en matière de gestion des droits d'auteur et l'utilisation de modèles d'édition.

Avis préalables

8.8 En 1993-1994, nous avons relevé que, dans très peu de cas, les ministères et organismes dont le budget est voté par l'Assemblée nationale se conformaient à la directive du Conseil du trésor qui les oblige à demander un avis préalable au Fonds lorsqu'ils désirent produire une publication dont le coût d'impression est estimé à 5 000 dollars ou plus. Au moment de notre suivi, les ministères et organismes ne respectaient pas encore la directive du Conseil du trésor.

Gestion des droits d'auteur

8.9 En ce qui concerne la gestion des droits d'auteur portant sur les publications gouvernementales, nous avons constaté que le Fonds n'avait pas précisé ses responsabilités, de sorte que le gouvernement perdait des revenus de redevances. Au moment de notre suivi, un projet de normes d'acquisition, d'utilisation et de gestion en matière de droits d'auteur, qui précisera notamment les responsabilités du ministre, était élaboré. Il n'avait toutefois pas encore obtenu l'approbation du ministère de la Culture et des Communications.

Modèles d'édition

8.10 En 1993-1994, le Fonds n'avait pas déterminé les publications gouvernementales usuelles pour lesquelles des modèles d'édition pourraient être définis. Le recours à de tels modèles permettrait de réduire le coût des publications ainsi que le délai de réalisation attribuable aux nombreuses négociations avec les ministères et organismes concernés. Bien qu'en novembre 1993 un projet de normes d'édition ait été élaboré, il n'a eu aucune suite jusqu'à présent.

8.11 Commentaires du Fonds : « *Avis préalables*. La responsabilité du non-respect, par des ministères, de la directive portant sur les avis préalables ne doit pas échoir nécessairement au Fonds. Néanmoins, afin de contrer cette lacune, le 18 décembre 1995 le Fonds a présenté, sans succès, aux autorités du Conseil du trésor un mémoire concernant le financement de l'édition gouvernementale et un projet de directive obligeant les ministères à présenter au Fonds tous projets d'édition, afin d'analyser le potentiel commercial.

« **Modèles d'édition** : En effet, en novembre 1993, le Fonds a élaboré un projet de normes d'édition, et nous escomptons le mettre en pratique au cours des prochains mois. »

Ministère de la Justice

8.12 Nous avons fait le suivi des recommandations adressées au ministère de la Justice et déjà portées à l'attention des parlementaires en 1993, au sujet de la Direction générale des services judiciaires maintenant appelée Direction générale des services de justice.

8.13 Notre vérification avait pour but d'examiner la gestion des causes, le soutien aux activités judiciaires et à la magistrature ainsi que le contrôle des coûts et des revenus afférents.

8.14 Nous exposons, dans les sections qui suivent, les progrès accomplis par le ministère, le cas échéant, dans chacun des domaines étudiés en 1993.

Délais d'audition

8.15 Les délais d'audition pour franchir toutes les étapes d'un procès peuvent être le fait des divers intervenants du système judiciaire, notamment de la Direction générale des services de justice, de la Direction générale des affaires criminelles et pénales, de la magistrature ou des parties en cause. Pour ce qui est de la part dont il est responsable, le ministère ne prenait pas tous les moyens susceptibles d'accélérer le traitement des dossiers dans l'ensemble des centres de services de justice, et ce, en matières criminelle, pénale et civile. À titre d'exemple, en ce qui concerne plusieurs centres de services, les délais en matière criminelle étaient supérieurs à 8 mois et ils dépassaient même 11 mois dans certains cas. La situation ne s'est pas améliorée en 1996 dans plusieurs centres de services car ces délais sont encore supérieurs à huit mois ; ils dépassent même dix mois à l'occasion.

8.16 À l'exception du secteur de la Chambre civile à la Cour du Québec où il y a eu diminution, les délais d'audition en matière civile – notamment le temps d'attente avant l'inscription de la cause sur un rôle – sont demeurés sensiblement les mêmes qu'au moment de notre vérification. Nous avons alors observé de longs délais avant qu'une cause prête soit entendue. En 1996, on enregistre encore des délais supérieurs à un an en matière civile à la Cour supérieure dans plusieurs centres de services de justice. Le délai d'audition, ajouté aux remises éventuelles et au délibéré du tribunal, a pour effet de retarder encore le dédommagement pour les torts subis et il peut entraîner des ennuis financiers pour les parties civiles.

8.17 Nous avons alors demandé au ministère d'analyser les délais en matière civile afin d'apporter les correctifs nécessaires. À la suite de représentations, la *Loi modifiant le Code de procédure civile, la Loi sur la Régie du logement, la Loi sur les jurés et d'autres dispositions législatives* (L.Q. 1996, c. 5) a été adoptée et elle est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1997. Elle vise essentiellement la réduction des étapes judiciaires dans certains dossiers. Il est donc prématuré de juger de l'amélioration des délais en matière civile.

8.18 Dans les domaines criminel et pénal, certains aspects influaient négativement sur les délais, notamment les remises de cause fréquentes, l'utilisation insuffisante des salles d'audience et le mode de rémunération des avocats du secteur privé qui offrent des services d'aide juridique.

Remises en cause

8.19 Les remises de cause font partie du processus judiciaire et certaines sont inévitables. Les conséquences en sont multiples : elles engendrent entre autres des délais et des coûts additionnels et détériorent l'image de la justice.

8.20 Le ministère n'est pas en mesure d'évaluer le nombre de remises de cause inutiles en matière criminelle mais, au cours des dernières années, il a déployé des efforts de sensibilisation pour le réduire. C'est ainsi que le juge s'enquiert davantage des motifs de remise invoqués par le procureur de la Couronne ou par l'avocat de la défense et il constate ou non leur pertinence. En outre, il est possible de confier un dossier à un seul procureur de la Couronne pour toutes les étapes de la procédure judiciaire, méthode communément appelée « poursuite verticale ».

8.21 Enfin, nous avons noté que le nombre de remises déjà accordées dans un dossier est maintenant indiqué sur les rôles et que l'on précise, dans les procès-verbaux d'audience, qui en a fait la demande.

Utilisation des salles d'audience

8.22 Afin de viser une gestion optimale des salles d'audience, il est indispensable qu'on établisse des critères objectifs d'utilisation. L'absence de règles précises en cette matière est de nature à alimenter les tensions entre les juges des différentes juridictions ou entre les juges et l'administration. Elle favorise en outre l'utilisation non efficiente des salles d'audience et occasionne des délais supplémentaires. Depuis notre visite, aucun nouveau mécanisme de gestion des salles n'a été implanté. C'est pourquoi nous constatons que l'utilisation des salles d'audience ne s'est pas améliorée. En effet, dans les mêmes centres de services de justice, le taux d'utilisation varie de 42 à 58 p. cent comparativement à une fourchette de 40 à 68 p. cent en 1993. De plus, les salles d'audience servent toujours beaucoup moins en après-midi qu'en avant-midi, soit respectivement 34 et 64 p. cent.

Rémunération des avocats du secteur privé qui offrent des services d'aide juridique

8.23 À l'occasion de notre vérification, nous avons constaté que la rémunération à l'acte des avocats du secteur privé qui offrent des services d'aide juridique n'incitait pas les avocats à régler rapidement les dossiers. Elle contribuait même à la multiplication des étapes judiciaires, ce qui prolongeait les délais d'audition tout au long d'un procès. Des modifications apportées à la *Loi sur l'aide juridique* ont permis d'établir une méthode de rémunération plutôt basée sur un tarif forfaitaire selon le service rendu. Il est toutefois trop tôt pour conclure que ces modifications amèneront des résultats à la mesure des objectifs fixés.

Objectifs mesurables en matière de délais d'audition

8.24 Le ministère n'a pas cru bon de réitérer des objectifs au sujet des délais d'audition en matière criminelle, considérant que les intéressés les connaissent déjà. Il prétend aussi que des comités régionaux de concertation étudient régulièrement les délais d'audition afin que des mesures soient prises en ce qui concerne les délais jugés excessifs. Comme outils de suivi des activités judiciaires, le ministère privilégie les rapports mensuels des délais d'audition par centre de services ainsi que l'état détaillé des délais de traitement des dossiers actifs et terminés. Ces outils permettent au ministère d'établir des comparaisons entre les centres de services et d'une année à l'autre. Nous croyons donc que, grâce à ces moyens, le ministère pourrait contribuer à réduire les délais qui perdurent.

Assignment de témoins en matière criminelle

8.25 En 1993, nous avons déterminé que la divulgation de la preuve pouvait contribuer à réduire le nombre de témoins assignés dans une cause. Étant donné que le recours à cette procédure ne se fait pas de façon rigoureuse partout dans le réseau, force nous est de constater que le rapport entre le nombre de témoins assignés et celui des dossiers ouverts au criminel a peu changé au cours des cinq dernières années : il est passé de 2,1 à 1,9. De même, le nombre de témoins assignés par les procureurs dans les différentes régions de la province demeure fluctuant. En effet, bien que certaines circonstances puissent le justifier, les statistiques par région administrative révèlent qu'on assigne en moyenne de 0,7 à 2,7 témoins par cause en 1996. Cette variation indique que certains centres de services de justice devraient approfondir la question de l'assignation des témoins. Enfin, la modification apportée au régime d'aide juridique, qui favorise le recours plus rationnel au processus de contestation, devrait réduire également l'assignation inutile de témoins. Cependant, il est encore trop tôt pour en évaluer les résultats.

Soutien aux activités judiciaires et à la magistrature

Système d'information de gestion

8.26 Le ministère mène chaque année une vérification méthodique de son système d'information de gestion mais la responsabilité de la vérification des données a été attribuée aux directions régionales qui, dans les faits, arrivent difficilement à l'assumer. Par conséquent, le ministère n'est toujours pas assuré que son système d'information de gestion produit des données fiables et uniformes et qu'il contribue au bon déroulement des activités judiciaires.

8.27 Bien plus, un comité régional chargé d'examiner la gestion des dossiers criminels de la Cour du Québec a été formé. Après analyse, le comité a conclu à la nécessité que soit revu le système d'information de gestion, de façon à mieux répondre aux besoins des responsables de l'administration de la justice en matière criminelle.

Mesure de la qualité des services offerts

8.28 Le ministère a fait des efforts notables pour améliorer ses mécanismes de mesure de la qualité des services offerts : la mise sur pied d'un bureau des plaintes, l'élaboration d'une politique ministérielle relative au traitement des plaintes ainsi que l'implantation d'un tableau de bord assorti d'indicateurs de qualité qui permettent de mesurer le délai de production de certains services fournis à la clientèle. Nous croyons que ces mécanismes devraient permettre au ministère de gérer adéquatement ses activités de suivi de la qualité.

Protocoles d'entente et travail des secrétaires de juge

8.29 Les protocoles d'entente intervenus entre le ministère et les différentes cours de justice ont pour objectif premier de déterminer la nature et l'étendue des services à rendre à la magistrature. En ce qui concerne la Cour supérieure, nous avons constaté en 1993 qu'aucun protocole n'avait fait l'objet d'une entente formelle de reconduction depuis 1986. En septembre 1997, une entente a été ratifiée quant au soutien à la magistrature et à l'audience.

8.30 Le ministère n'exerce pas plus de contrôle qu'auparavant sur la tâche des secrétaires de juge, sur leur productivité et sur leur évaluation, bien que ces personnes fassent partie du personnel de la Direction générale des services de justice. Ainsi, il n'a pas l'assurance que ces secrétaires sont évaluées et pleinement occupées. Le partage des attributions entre le ministère et la magistrature n'est pas respecté car cette dernière accapare toutes ces responsabilités. Enfin, le ministère n'a pas jugé nécessaire de reprendre l'analyse rigoureuse de la charge de travail des secrétaires de juge qu'il avait

faite en 1986. Pourtant, compte tenu des résultats obtenus, il est étonnant qu'il n'ait pas approfondi le sujet. En effet, la prestation de travail de cette catégorie de personnel avait été estimée à 50 p. cent, même si elle incluait un certain enrichissement de la tâche comme l'accompagnement du juge à la cour à titre de greffier-audencier.

Garde des pièces à conviction

8.31 Nous avons observé plusieurs déficiences sur le plan du contrôle des pièces à conviction dans les centres de services de justice malgré leur importance dans le processus judiciaire comme éléments de preuve formelle. Le ministère a cherché à amoindrir les effets d'une telle incurie administrative en élaborant un manuel de formation sur la gestion des pièces à conviction en matières criminelle et pénale. Ce manuel présente les mécanismes de contrôle et les suivis administratifs indispensables pour redresser la situation déjà exposée. Toutefois, le ministère doit maintenir ses efforts en ce domaine car certains problèmes persistent du fait que la nouvelle procédure n'est pas encore totalement appliquée. En effet, dans un centre visité, nous avons constaté notamment que l'accès à la salle des pièces à conviction était insuffisamment contrôlé et que certaines pièces étaient mal classées.

Plan directeur des activités informatiques

8.32 En 1993, nous avons constaté l'absence d'un plan directeur des activités informatiques du ministère même si le Conseil du trésor l'exigeait. Sans un tel plan, il est difficile de mettre en place un environnement technologique intégré et cohérent et de sélectionner les projets les plus rentables. Les efforts de planification déjà fournis à ce sujet sont trop faibles pour assurer au ministère que son effectif dispose d'un équipement informatique suffisant en quantité et en qualité et qu'il obtient le soutien nécessaire à son utilisation maximale.

8.33 Comme nous l'avons déjà mentionné, l'inertie du ministère lui a fait rater le « virage technologique » qui aurait dû être amorcé quelques années plus tôt. Le ministère devra combler un sérieux retard en ce domaine. Présentement, il prépare sa planification stratégique pour les trois prochaines années de laquelle devrait découler un plan directeur des activités informatiques.

Greffes périphériques

8.34 Le ministère n'a toujours pas déterminé le coût d'exploitation maximal des services qu'il offre aux citoyens dans les greffes périphériques. Il se prive ainsi d'économies en maintenant certains de ces greffes et en offrant des services judiciaires à des coûts d'exploitation parfois excessifs. Au nom de l'accessibilité à la justice, il donne à tous la possibilité de faire valoir leurs droits, et ce, en rapprochant le plus possible les points de service de la population à desservir.

8.35 Le ministère a procédé à la fermeture de deux points de service périphériques du district judiciaire de Montréal à la suite d'études d'impact. Nous estimons qu'il doit remettre en question le maintien de la cinquantaine de greffes périphériques existants, en tenant compte de critères objectifs tels que le volume d'activité, le coût d'exploitation et les délais d'audition qu'on y observe. En effet, le volume d'activité de la plupart des greffes pourrait être absorbé par les greffes permanents dont ils relèvent, sans augmenter sensiblement les délais d'audition de ces derniers. De façon générale, les délais d'audition dans les greffes périphériques sont plus longs que dans les greffes permanents auxquels ils sont rattachés.

Frais de fonction et de déplacement des juges

8.36 La situation n'a pas beaucoup changé depuis notre vérification puisque les mêmes lacunes persistent dans ce domaine. En effet, une récente vérification du Contrôleur des finances révèle que les normes édictées par le Conseil du trésor et les conventions comptables du gouvernement ne sont pas toujours respectées. Les dépenses réclamées par les juges de la Cour du Québec ne sont pas toutes engagées avec un souci d'économie et elles indiquent parfois un certain laxisme quant à leur nature. De même, le ministère n'assume pas pleinement ses responsabilités en matière de contrôle même si ces dépenses ressortissent à son propre budget.

8.37 De plus, les réclamations de frais de voyage produites par les juges ne comportent toujours pas l'autorisation de paiement signée par leur supérieur immédiat. Cette façon de procéder fait fi du principe de saine gestion, grâce auquel la division des responsabilités assure un contrôle judicieux des dépenses.

8.38 Commentaires du ministère : « Le ministère poursuit ses efforts en vue d'améliorer le système judiciaire en simplifiant et modernisant les processus, et ce, en concertation avec ses partenaires dont, au premier chef, la magistrature. Il a mis en place récemment une réforme importante pour réduire les délais en matière civile, comme le souligne le Vérificateur général.

« Comme responsable de l'organisation judiciaire, le ministère doit assurer le soutien à la magistrature et à l'audience dans le respect de l'indépendance et de l'impartialité des tribunaux. À cet égard, les paramètres constitutionnels de l'indépendance judiciaire consacrent une certaine autonomie administrative des tribunaux. Toutefois, la frontière entre ce qui est requis au plan constitutionnel et ce qui ne l'est pas n'est pas toujours évidente. Ainsi, la gestion de certaines activités peut être facilitée par une collaboration plus étroite entre le ministère et le pouvoir judiciaire. La Direction générale des services de justice est particulièrement interpellée à ce sujet en sa qualité de gestionnaire des tribunaux judiciaires et elle doit concilier quotidiennement les objectifs de contrôle interne et le respect de l'indépendance institutionnelle de la magistrature. La Cour du Québec revendique d'ailleurs une plus grande autonomie de gestion afin de pourvoir elle-même à la détermination de ses besoins administratifs ; le ministère admet le principe et il en discute très sérieusement les modalités avec les autorités de la Cour.

« Dans le domaine de l'activité des substituts du Procureur général, le ministère a déployé des efforts pour éviter l'assignation inutile de témoins. À cet égard, il rappelle que le taux d'assignation moyen est passé de 1,92 témoin par dossier criminel en 1993 à 1,83 témoin en 1996. Cette année, après neuf mois d'opération, il estime le taux d'assignation en matière criminelle à 1,76 témoin par dossier. Cette baisse constitue un résultat très encourageant des efforts investis à ce jour. Il est par ailleurs exact qu'il y a disparité dans l'assignation des témoins d'un district judiciaire à l'autre. En effet, certains districts présentent un taux de 0,7 témoin et d'autres, de 2,7 témoins. Cependant, tout en poursuivant ses efforts de rationalisation en ce domaine, le ministère considère qu'une marge d'appréciation doit être laissée aux professionnels chargés de plaider les dossiers en matière criminelle. Enfin, il rappelle que la divulgation de la preuve est maintenant la règle et qu'elle s'applique partout.

« Au plan des technologies de l'information, le ministère a dû faire des choix budgétaires difficiles au cours des dernières années et il est conscient de sa faiblesse dans ce domaine. En outre, si le plan directeur avait été produit, il n'aurait couvert que l'entretien des systèmes existants. Toutefois, dans le cadre de la révision des processus judiciaires dont il a fait état ci-dessus, le ministère tiendra compte des nouvelles technologies pour répondre aux objectifs de modernisation. »

Sûreté du Québec

8.39 Nous avons procédé au suivi du mandat de vérification de l'optimisation des ressources effectué auprès de la Sûreté du Québec en 1993-1994. Le but de cette démarche était de constater dans quelle mesure la Sûreté avait tenu compte de nos recommandations. Nos travaux ont pris fin en mars 1997.

8.40 Depuis notre vérification de l'optimisation des ressources, des améliorations et des correctifs ont été apportés à certaines déficiences relevées à cette époque. Ces lacunes portaient notamment sur la flexibilité du déploiement des patrouilleurs, la présence policière réduite à cause des vacances et la gestion et le contrôle des pièces à conviction. Cependant, des lacunes subsistent en ce qui concerne les travaux discrétionnaires effectués par les patrouilleurs, le nombre optimal de patrouilleurs, la gestion des appels, les procédés administratifs, l'information de gestion et la reddition de comptes.

Patrouilleurs

Travaux discrétionnaires

8.41 À l'époque, nous avons noté que les travaux discrétionnaires effectués par les patrouilleurs n'étaient pas planifiés et que la Sûreté ne cumulait aucune information à ce sujet. Pourtant, ils représentaient environ le tiers des heures travaillées et un déboursement de 45 millions de dollars en traitement et avantages sociaux.

8.42 Présentement, la Sûreté est en pleine restructuration à la suite de l'entrée en vigueur, en janvier 1997, de la *Loi modifiant la Loi de Police* (L.R.Q., c. 13). Cette nouvelle loi entraîne une réorganisation policière au Québec, dont la signature d'ententes de services entre la Sûreté du Québec et certaines municipalités régionales de comté. Ces ententes devraient, entre autres, prévoir les services à rendre et la création de « comités de sécurité publique » au sein desquels siégeront des représentants des municipalités concernées. Ces comités devraient assurer le suivi des ententes, évaluer les services rendus et établir annuellement les priorités d'action.

8.43 Par ailleurs, la Sûreté dresse actuellement un tableau de bord qui devrait guider les gestionnaires dans l'établissement des priorités quant à l'assignation des ressources humaines. Ce tableau de bord devrait être implanté dans tous les postes et districts à la fin de 1997.

8.44 La Sûreté mentionne que la réorganisation policière ainsi que l'information de gestion générée par le tableau de bord permettront de mieux planifier les heures consacrées aux travaux discrétionnaires. Cependant, nous n'avons pu déterminer si ces mesures permettront de corriger le problème. En attendant la mise en place de ces correctifs, la situation reste la même.

Nombre optimal

8.45 Nous avons aussi constaté que la Sûreté n'avait pas l'assurance de recourir au nombre optimal de patrouilleurs puisque le modèle de régression utilisé ne permettait pas de déterminer le nombre de patrouilleurs requis pour répondre aux besoins, ni par relève, ni même par poste.

8.46 La Sûreté a revu l'attribution théorique de ses ressources humaines de première ligne. Toutefois, le redéploiement de l'effectif découlera des ententes de services qui seront prises avec les municipalités régionales de comté. Par conséquent, nous ne pouvons être assurés que le nombre de patrouilleurs retenu est optimal.

Convention collective

8.47 Nous avons recommandé à la Sûreté de poursuivre ses efforts pour obtenir une convention collective qui lui permettrait un déploiement plus flexible de ses patrouilleurs.

8.48 En 1996, une entente est intervenue entre le gouvernement du Québec, la Sûreté et l'Association des policiers provinciaux du Québec, laquelle remédie sensiblement au problème noté. Ainsi, la Sûreté peut dorénavant recourir à un maximum de 249 agents auxiliaires sur appel, les relèves sont de 12 heures au lieu de 8, les heures de début de relève des enquêteurs sont plus souples et le jumelage de patrouilleurs n'est obligatoire qu'à compter de 19 heures au lieu de 15 heures.

Période estivale

8.49 Nous avons constaté que, en été, moment où le taux de criminalité atteint son plus haut niveau, la présence policière diminuait à cause des vacances. Nous avons aussi mentionné que d'autres services de police d'importance confiaient certaines tâches à des auxiliaires volontaires non rémunérés.

8.50 Bien que la Sûreté n'ait pas retenu cette possibilité pour la patrouille, elle peut à présent combler certains postes aux périodes de pointe grâce à des agents auxiliaires sur appel, selon ses besoins.

Gestion des appels

Incidents mineurs

8.51 En 1993, nous avons constaté que la stratégie d'intervention adoptée pour les incidents mineurs n'était pas efficiente. De plus, la Sûreté était l'une des seules organisations policières à dépêcher des agents sur les lieux de presque tous les incidents, même mineurs.

8.52 Bien que la Sûreté ait élaboré un projet-pilote dans un district afin de modifier sa stratégie d'intervention, force nous est de constater qu'aucune solution concrète n'a été implantée. En 1996, nous avons estimé que 30 300 incidents mineurs auraient pu être traités sans déplacement. Nous encourageons la Sûreté à poursuivre ses efforts afin de modifier sa stratégie d'intervention et de réduire ainsi le nombre de déplacements liés aux incidents mineurs.

Fausses alarmes

8.53 Nous avons observé que la stratégie d'intervention relative aux alarmes n'était pas efficiente. Ainsi, deux patrouilleurs étaient mobilisés pour chacun de ces appels, même si plus de 98 p. cent d'entre eux étaient sans fondement.

8.54 Alors que le problème des fausses alarmes fait l'objet de discussions et d'analyses depuis le début des années 1980, la Sûreté a tenté sans succès d'obtenir une législation provinciale à ce sujet. Le nombre de fausses alarmes est passé de 13 960 en 1993 à 36 600 en 1996. Depuis déjà plusieurs années, d'autres organisations policières ont pu, grâce à l'adoption de règlements municipaux, instaurer des mécanismes qui sont parvenus à réduire les fausses alarmes de plus de 40 p. cent par année. Nous ne pouvons donc qu'encourager la Sûreté à poursuivre ses efforts afin de trouver des solutions concrètes à ce problème.

Information de gestion quant au temps d'intervention

8.55 Lors de notre vérification, nous avons recommandé à la Sûreté de s'assurer que le système informatisé de gestion des mobiles et des appels (SIGMA) fournit l'information nécessaire pour évaluer périodiquement le temps d'intervention pour les différents types d'incidents.

8.56 La Sûreté ne dispose toujours pas de l'information utile quant au temps d'intervention. Le système est actuellement en voie d'implantation et, selon certains gestionnaires, il est difficile de l'interroger.

Procédés administratifs

8.57 Nous avons signalé que les policiers consacraient un temps et une énergie appréciables à remplir des formulaires et à rédiger des rapports. Ainsi, les patrouilleurs investissaient 400 000 heures annuellement à diverses tâches administratives. Nous avons également observé que d'autres organisations policières s'étaient dotées de mécanismes qui leur permettaient de réduire ce nombre d'heures. Nous avons donc recommandé à la Sûreté d'évaluer les moyens de réduire le temps consacré par les policiers aux tâches administratives.

8.58 Depuis, la Sûreté a mené dans ce but de nombreuses études et mis sur pied différents comités de travail. Cependant, nous n'avons pu apprécier les résultats concrets de ces efforts, car plusieurs de ces projets sont actuellement en cours alors que d'autres n'ont pas été concluants. Par conséquent, la Sûreté est toujours aux prises avec des procédés administratifs lourds qui accaparent beaucoup d'heures de productivité des policiers.

8.59 Nous encourageons donc la Sûreté à continuer de rechercher des moyens de réduire le temps consacré par les policiers aux tâches administratives.

Information de gestion

8.60 Au cours de notre vérification, nous avons constaté que, à l'exception de quelques postes et districts, la Sûreté n'était pas en mesure d'évaluer et de rendre compte de la productivité des patrouilleurs et des enquêteurs. L'information de gestion utilisée était davantage axée sur les activités et les événements plutôt que sur des objectifs de productivité mesurables.

8.61 Depuis, la Sûreté a établi différents tableaux de bord qui regroupent des indicateurs susceptibles d'aider à évaluer la productivité des patrouilleurs et des enquêteurs. L'implantation de ces tableaux de bord n'avait pas débuté au moment de notre vérification, mais un projet-pilote dans un district était prévu au cours de 1997.

Gestion et contrôle des pièces à conviction

Gestion de l'argent liquide

8.62 Nous avons observé qu'environ 1,5 million de dollars était entreposé dans la salle des pièces à conviction du district de Montréal. Par conséquent, il y avait perte de revenus d'intérêt puisque ces sommes n'étaient pas déposées dans un compte bancaire. Nous avons également mentionné que la Sûreté devait rendre compte annuellement aux autorités gouvernementales de l'argent saisi et, le cas échéant, des montants déposés. La Sûreté a réussi à obtenir les modifications législatives nécessaires. Depuis lors, l'argent saisi et confisqué est déposé auprès d'une institution financière et une reddition de comptes est faite périodiquement au ministère de la Justice.

Contrôle des pièces à conviction en circulation

8.63 Nous avons aussi remarqué que la Sûreté n'effectuait pas un suivi administratif approprié des biens saisis qui étaient transportés de la salle des pièces à conviction du district de Montréal à un autre lieu afin d'être exhibés à des témoins ou à des experts.

8.64 Depuis, la Sûreté a implanté un système d'inventaire informatisé qui dresse la liste des biens saisis ainsi que leur lieu d'entreposage dans la salle.

Accès aux objets saisis

8.65 Dans le district de Montréal, les drogues et l'argent saisis n'étaient pas entreposés de façon sécuritaire.

8.66 La Sûreté a mis en place une nouvelle procédure, ce qui a grandement amélioré le contrôle des accès aux objets saisis de la salle des pièces à conviction du district de Montréal.

Rapport d'activité

8.67 Nous avons recommandé à la Sûreté de rendre compte de telle façon qu'il soit possible d'évaluer son efficacité, grâce à un rapport d'activité complet.

8.68 La Sûreté n'a toujours pas modifié sa reddition de comptes. À son avis, elle n'a aucune obligation légale de rendre compte de son mandat, de son administration et de ses activités, puisque cette tâche incombe au ministère de la Sécurité publique. De plus, toujours selon la Sûreté, en contribuant au rapport annuel de ce ministère, elle respecte en tout point la directive du Conseil du trésor en matière de rédaction d'un rapport annuel.

8.69 Cependant, la lecture du rapport annuel du ministère de la Sécurité publique nous fait constater que les extraits concernant la Sûreté du Québec ne permettent pas d'évaluer son efficacité et qu'ils ne respectent pas la directive du Conseil du trésor.

8.70 En effet, nous n'y trouvons aucune indication de l'ordre de priorité des programmes par rapport aux crédits alloués, aucune indication des objectifs poursuivis et aucune évaluation des différentes réalisations en fonction des objectifs et des ressources. De plus, contrairement à ce que demande la directive, aucun volet ne traite de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles la Sûreté offre des services de qualité à sa clientèle. Soulignons pourtant que les extraits du rapport annuel du ministère dont nous parlons sont rédigés par la Sûreté du Québec.

8.71 Nous encourageons la Sûreté à améliorer sa reddition de comptes grâce à un rapport d'activité complet.

8.72 Commentaires de la Sûreté : « Dans le contexte actuel de restructuration, la Sûreté du Québec a mis de l'avant différents projets afin d'exercer une saine gestion. Pour tenir compte de la loi 77 et de la rareté des ressources, la Sûreté a révisé l'ensemble de ses activités afin d'établir un plan d'action lui permettant d'accomplir sa mission et de répondre adéquatement aux attentes de la population.

« Ainsi, les orientations pour l'année 1997-1998, les projets de gestion des appels et de réévaluation des procédés administratifs contribueront à mettre en place les recommandations du Vérificateur général. »