

## TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| <b>Un mot du commissaire adjoint, Service des laboratoires judiciaires, GRC</b> .....            | 2  |
| <b>Qui sommes-nous?</b> .....  | 3  |
| <b>Que faisons-nous?</b> .....   | 4  |
| <b>La nature du présent rapport</b> .....  | 6  |
| <b>Pleins feux sur nos réalisations : Introduction</b> .....                                     | 7  |
| <b>Pleins feux sur nos réalisations : Une nouvelle approche de prestation des services</b> ..... | 8  |
| Des questions et réponses .....  | 10 |
| <b>Pleins feux sur nos réalisations : Sensibilisation aux services</b> .....                     | 12 |
| Le Groupe de la réception des dossiers de cas .....  | 12 |
| Le Groupe de la collecte des éléments de preuve .....  | 13 |
| Les normes de service .....  | 14 |
| <b>Pleins feux sur nos réalisations : La sécurité des foyers et des collectivités</b> .....      | 16 |
| Le programme de l'alcool-test .....  | 16 |
| Le programme d'experts en reconnaissance des toxicomanes .....                                   | 17 |
| La préparation aux interventions chimique, biologique, radiologique et nucléaire .....           | 18 |
| La caractérisation des matériaux .....   | 19 |
| <b>La valeur du service</b> .....  | 20 |
| <b>Les activités courantes</b> .....   | 21 |
| La recherche et le développement .....   | 21 |
| La qualité du service .....  | 22 |
| La santé et la sécurité .....  | 23 |
| Le tableau de bord prospectif .....  | 23 |
| <b>Pour en savoir plus</b> .....   | 25 |
| <b>Quelques cas types</b> .....  | 26 |
| L'opération Evenhanded .....   | 26 |
| La souplesse .....   | 28 |
| La mise en commun des ressources .....   | 28 |
| <b>Engagement en matière de service</b> .....  | 30 |

## UN MOT DU COMMISSAIRE ADJOINT,

### SERVICE DES LABORATOIRES JUDICIAIRES, GRC

Il me fait plaisir de vous présenter le *Rapport annuel des réalisations 2002-2003* du Service des laboratoires judiciaires. Ce document met en lumière les activités

et les initiatives entreprises par le personnel dévoué du Service des laboratoires judiciaires (SLJ) au cours de la dernière année. De manière plus précise, il se veut une célébration des succès que nous avons connus au cours d'une période très exigeante de notre histoire. Le SLJ a entrepris il y a trois ans de réaliser une série de projets visant à rendre l'organisation plus efficace et plus souple. Il en a résulté l'adoption d'une nouvelle approche de prestation des services et une nouvelle ardeur à atteindre l'excellence et l'intégration. Au cours

de la période couverte par ce rapport, on a assisté à l'actualisation des plans élaborés et des changements fondamentaux requis pour nous permettre d'atteindre nos buts.

Bien que le processus d'actualisation soit toujours en cours et que nous en soyons toujours à recueillir des données et à évaluer notre approche, les premières indications nous amènent à croire que nous offrons un meilleur service à nos clients. Les améliorations apportées ont pris différentes formes, notamment un accès plus interactif à nos services, une utilisation plus rationnelle de nos ressources ayant pour but d'accélérer le processus de traitement des dossiers de cas qui nous sont confiés et la mise en place de nouveaux services. Mais le plus important, c'est que le Service des laboratoires judiciaires est devenu plus souple en adoptant la notion « d'un laboratoire doté de plusieurs points de service. » Ce changement fondamental a permis au SLJ de mettre à contribution toutes les ressources nationales dont il disposait, en les combinant de toutes les façons possibles, pour nous permettre d'assumer plus efficacement les responsabilités qui nous incombent comme service de police. Il nous sera dorénavant possible d'utiliser toutes

les ressources dont nous disposons – de Vancouver à Halifax ou à un autre de nos points de service – afin d'offrir la meilleure des solutions possibles aux cas qui nous sont soumis, quelle que soit leur origine.

Aucune de nos réalisations n'aurait été possible sans le dévouement des professionnels qui composent le Service des laboratoires judiciaires des Services nationaux de police. Ce sont des gens tout à fait remarquables et je suis toujours frappé par leur façon d'appliquer leurs connaissances, leurs talents et leurs habiletés pour relever les défis que présente notre réorganisation, tout en continuant d'offrir des services professionnels de très grande qualité. C'est à eux que revient le mérite de tous les succès énoncés dans ce rapport et du niveau d'excellence qui prévaut au sein du SLJ.

J'ai confiance en notre avenir : Je crois que nous nous sommes dotés d'un schéma qui assurera notre succès. Le SLJ est devenu une organisation axée sur la stratégie et nous avons élaboré des indicateurs de rendement qui nous permettront non seulement d'établir comment nous nous acquittons de notre travail, mais aussi de guider nos démarches futures. Au cours de l'année qui vient, nous continuerons de travailler à mettre au point notre nouvelle approche de prestation des services et nous entamerons d'explorer comment nous pourrions nous associer de plus près à ceux qui pourraient nous aider à atteindre nos buts.

Prenez le temps de vous familiariser avec les réalisations et les autres initiatives décrites dans ce rapport. Vous constaterez par vous-même que le SLJ est une organisation dynamique et en bonne position de s'établir comme leader dans le domaine des sciences judiciaires pour bien des années à venir.

**J.L. Buckle**



Commissaire adjoint du Service des laboratoires judiciaires



# Qui sommes-nous?

## MIEUX CONNAÎTRE LE SERVICE DES LABORATOIRES JUDICIAIRES

En tant que partie intégrante des Services nationaux de police de la GRC, il revient au Service des laboratoires judiciaires (SLJ) d'effectuer les analyses et examens des éléments de preuve liés à des enquêtes policières de partout au Canada. Ses services sont offerts principalement aux corps policiers, aux tribunaux et aux organismes gouvernementaux de la plupart des provinces (l'Ontario et le Québec disposent de leurs propres laboratoires judiciaires). Le SLJ est composé de quelque 370 personnes : des experts en sciences judiciaires, des techniciens-spécialistes et du personnel de soutien. Les membres de l'équipe du Service des laboratoires judiciaires sont appelés à produire des rapports sur les résultats de leurs travaux et peuvent être appelés comme témoins experts à la cour. Il peut arriver à l'occasion que le personnel des laboratoires, sur demande, formule certaines suggestions et opinions permettant d'interpréter des éléments de preuve liés à une situation hypothétique pour laquelle on n'a pas demandé d'analyses en laboratoire. Le Service des laboratoires judiciaires vient compléter le travail de la Banque nationale des données génétiques dont la

responsabilité, contrairement au SLJ, se limite à l'analyse d'échantillons obtenus de personnes condamnées et à la préservation du fichier des condamnés et du fichier de criminalistique.

Le SLJ a récemment entrepris l'un des examens organisationnels de même que l'un des exercices de restructuration les plus poussés de son histoire. Entamé en 1998 et devant être complété en 2004, ce processus d'examen et de restructuration avait pour objet d'améliorer et de rationaliser les services à la clientèle et aux autres intervenants concernés du système de justice pénale canadien en établissant des normes de service communes et consistantes partout au pays. Cela a donné lieu à l'adoption par le SLJ d'une approche de prestation des services fondée sur la notion d'un laboratoire doté de six points de service à divers endroits au Canada. Ces points de service sont situés à Vancouver, Edmonton, Regina, Winnipeg, Halifax et Ottawa. Collectivement, ils offrent aux clients des services professionnels en sciences judiciaires qui ne visent rien de moins que l'excellence.



# Que faisons-nous?

NOUS OFFRONS DES SERVICES PROFESSIONNELS DE SCIENCES JUDICIAIRES AUX

SERVICES DE POLICE ET AUTRES INTERVENANTS CONCERNÉS PARTOUT AU CANADA

Misant sur un travail d'équipe, le Service des laboratoires judiciaires vise à offrir des services et des ressources judiciaires de pointe dans toute une gamme de disciplines scientifiques.

**Les Services de la biologie** procèdent à l'analyse de certains éléments de preuve à partir de procédés biochimiques éprouvés donnant lieu à l'identification d'une empreinte génétique. On compte au nombre des services offerts :

- la comparaison d'empreintes génétiques pour établir s'il est possible de faire certains liens significatifs au plan de la science judiciaire; et
- l'envoi à la Banque nationale des données génétiques du Canada de certaines empreintes génétiques devant être inscrite à son fichier de criminalistique.

**Les Services de chimie** s'intéressent aux éléments de preuve tels la peinture, les débris d'incendie, les vêtements et chaussures, le verre, les fibres et tissus, les matières isolantes et toute une gamme de produits commerciaux. Il existe deux catégories d'examens : ceux qui visent l'identification d'une substance non identifiée et ceux qui ont pour objet de comparer une substance connue et une substance sous enquête. Les services offerts incluent notamment :

- la récupération, la comparaison et l'identification d'éléments de preuve non biologiques (par exemple, de la peinture, des accélérateurs d'incendie, du verre, des fibres et tissus, des matières plastiques, des matériaux de construction, des matières isolantes et autres produits commerciaux);
- des analyses de concordance physique des matériaux saisis;
- un appui scientifique et technique à d'autres disciplines judiciaires; et
- la gestion de la banque d'échantillons de peinture.

**L'Office central des contrefaçons** examine les titres de voyages (passeports, visas et autres), les billets de banque et les cartes de crédit pour voir s'ils sont authentiques ou s'ils ont été falsifiés. On aide les enquêteurs lors de fouilles d'imprimeries soupçonnées de se livrer à de la contrefaçon. Les services offerts incluent entre autres :

- l'expertise de billets de banque et de pièces de monnaie canadiens et étrangers ainsi que d'effets de commerce négociables (chèques de voyage, obligations et autres) pour en établir l'authenticité;
- la classification et l'inscription dans une base de données des billets de banque contrefaits et la diffusion des renseignements à la collectivité policière canadienne et à des organismes étrangers;
- l'expertise de documents de voyage suspects; et
- la classification et l'inscription dans une base de données des documents de voyage contrefaits et la diffusion des renseignements aux services policiers canadiens et étrangers, ainsi qu'à l'Interpol.

**Le Service d'expertise des documents** inclut :

- une comparaison des écritures ou des caractères d'impression retrouvés dans un document, l'identification des outils, des moyens de production et des matériaux utilisés et de toute modification apportée à un document après sa production.

**Le Service des explosifs** procède à l'analyse de résidus d'explosion pour identifier la substance explosive utilisée. Les services offerts incluent notamment :

- l'analyse des substances explosives et de matériaux semblables;

- une aide technique sur les lieux d'une explosion, incluant l'utilisation de détecteurs d'explosifs; et
- un appui scientifique et technique aux experts en enlèvement des explosifs et d'autres experts du domaine.

#### **Le Service d'examen des armes à feu et des marques d'outils**

procède à l'examen de composantes de cartouches pour voir si elles ont été tirées avec une arme particulière ou chambrées dans celle-ci et, dans les cas où aucune arme suspecte n'a été trouvée, pour déterminer quel type d'arme a été utilisé. On procède aussi à une comparaison des marques laissées par des outils sur divers matériaux et à une analyse des résidus de tir pour déterminer si un suspect a fait feu avec une arme particulière et pour apprécier la distance qui aurait séparé l'arme de la victime. Ces services comprennent :

- les analyses visant à déterminer si un projectile, une cartouche ou une autre partie de la munition a été chambrée dans une arme particulière ou tirée à l'aide de cette arme;
- la vérification de l'état du mécanisme des armes à feu;
- la détermination de la légalité des armes à feu;
- l'analyse des résidus de tir trouvés sur les mains, le visage, les vêtements ou ailleurs;
- l'analyse de la trajectoire d'une balle sur les lieux d'un crime ou durant une autopsie;
- la détermination de la provenance des traces d'outil;
- la reconstitution des numéros de série; et
- la gestion de la banque de données du Système intégré d'imagerie balistique.

#### **Le Programme de l'alcootest** comprend :

- la formation d'agents comme techniciens qualifiés;
- une aide à leur formation comme opérateurs d'appareils de détection approuvés; et
- le contrôle de la qualité des solutions utilisées dans les épreuves de dépistage d'alcool.

#### **La Banque nationale de données génétiques du Canada**

(BNDG) est une sous-direction du Service des laboratoires judiciaires, elle est responsable du fichier des condamnés et du fichier de criminalistique. Ces fichiers sont constitués de deux types d'échantillons

distincts à partir desquels sont élaborés et comparés des profils génétiques. La banque de données contribue à :

- établir un lien à partir des échantillons trouvés sur les lieux d'un crime où aucun suspect n'a pu être identifié;
- faciliter l'identification de suspects;
- éliminer des suspects lorsque l'échantillon d'ADN recueilli sur le lieu d'un crime ne correspond à aucun des échantillons de la Banque nationale de données génétiques; et
- déterminer si on est en présence d'un criminel en série.

#### **Les Services de la toxicologie**

permettent de détecter les stupéfiants et les poisons, dont l'alcool et d'autres substances volatiles, présents dans les liquides et tissus organiques et d'en déterminer la concentration dans les cas de conduite avec facultés affaiblies, d'homicide et de voies de fait. Ces services comprennent :

- l'interprétation des effets pharmacologiques des drogues et des poisons découverts. Ce service est aussi offert dans les cas où aucune analyse de liquides ou de tissus organiques n'a été faite;
- l'examen de produits pharmaceutiques en vente libre ou de produits alimentaires suspects;
- l'analyse pour les besoins de la cour des produits chimiques contenus dans les bonbonnes de gaz lacrymogène, de même que de leurs effets toxiques;
- un appui scientifique offert au programme de l'alcootest, de même qu'au programme des experts en dépistage de drogues des services de police canadiens.

#### **Les Systèmes automatisés** offrent plusieurs services dont :

- un appui au traitement électronique de l'information aux six points de service du Service des laboratoires judiciaires, de même qu'aux organismes clients et aux tribunaux.

#### **Le Centre d'information scientifique**

propose toute une gamme de services bibliothécaires aux spécialistes du Service des laboratoires judiciaires. Il répond aussi aux demandes des autres agents de la GRC, des autres services de police et des chercheurs.

# La nature du présent rapport

## NOS RÉALISATIONS FONT PARTIE INTÉGRANTE DE NOTRE TRAVAIL

Comme son titre le suggère, ce rapport se veut plus qu'un simple rapport annuel. Il s'agit d'un document qui fait état des nombreuses réalisations du Service des laboratoires judiciaires. Mais en plus de présenter un aperçu sommaire de nos travaux, il constitue pour nous une occasion privilégiée de faire valoir notre personnel – ces professionnels qui permettent à notre organisation d'exister – et de présenter les résultats de ce qui s'est avéré un examen organisationnel approfondi et exténuant. Dans l'ensemble, ce rapport révèle que nous disposons des outils et de la détermination requis et que nous avons à cœur de nous établir en leader dans le domaine des sciences judiciaires d'aujourd'hui et pour bien des années à venir.

L'excellence représente une des forces motrices de la GRC et, comme l'illustre la section *Pleins feux sur nos réalisations* de ce rapport, le succès du Service des laboratoires judiciaires est attribuable à l'accent que l'on met sur trois éléments clés :

**Une nouvelle approche de prestation des services** – notre nouvelle philosophie des affaires et notre engagement envers nos clients;

**Une nouvelle approche de gestion des dossiers de cas** – cette composante s'inscrit dans notre nouvelle approche de prestation des services, il s'agit de la méthode que nous avons adoptée pour répondre aux besoins uniques de notre clientèle;

**La sécurité des foyers et des collectivités** – voilà l'objectif central de la GRC et son engagement envers tous les Canadiennes et les Canadiens.

De plus, une série d'activités courantes viennent appuyer l'engagement du Service des laboratoires judiciaires à l'excellence et à l'innovation. Celles-ci sont décrites en détail dans la section de ce rapport intitulée *Activités courantes*; on y traite de *recherche et développement*, de *qualité des services*, de *santé et sécurité*, et du *tableau de bord prospectif*.

La section intitulée *Quelques cas types* nous sert aussi de moyen de faire valoir notre expertise par le biais de trois cas qui illustrent bien comment nous appliquons notre nouvelle façon de faire à notre travail sur le terrain. *Pour en savoir plus*, la dernière section, contient des informations importantes sur les personnes ressources à contacter par ceux et celles qui souhaiteraient obtenir plus de renseignements sur le Service des laboratoires judiciaires.

# Pleins feux sur nos réalisations :

## BÂTIR UN SERVICE PRODUCTIF, EFFICACE ET INTÉGRÉ

L'information est au cœur de nos activités. Depuis les policiers enquêteurs jusqu'aux tribunaux, le système de justice pénale doit pouvoir compter sur un système fiable et productif, en mesure de recueillir, d'analyser et d'interpréter des informations, notamment des éléments de preuve provenant de scènes de crime. Reconnaisant cela et en conformité avec les recommandations formulées par le Vérificateur général du Canada dans un rapport publié en l'an 2000, le Service des laboratoires judiciaires a entrepris une restructuration ambitieuse de ses services. Ce processus a été amorcé en 2001 par une analyse de rentabilisation en vue d'élaborer une nouvelle approche de prestation des services qui fut subséquemment mise en œuvre au cours de 2002. Cet exercice a totalement transformé la manière du SLJ d'offrir ses services.

Vous trouverez dans la présente section du rapport – *Pleins feux sur nos réalisations* – un aperçu de certaines activités clés présentement en cours et qui mettent en valeur la façon dont le SLJ dispense ses services à ses clients et aux intervenants concernés du système de justice pénale au Canada.

Poursuivez votre lecture et vous constaterez par vous-même que ces initiatives sont non seulement ambitieuses, mais elles donnent déjà des résultats réels et quantifiables.



# Une nouvelle approche de prestation des services

## UNE NOUVELLE FAÇON D'OPÉRER AU SERVICE DES LABORATOIRES JUDICIAIRES

Le Service des laboratoires judiciaires étant une organisation scientifique, il importe qu'il demeure à l'avant-plan de la technologie et de l'innovation. Cela s'applique non seulement à la recherche que nous effectuons, mais aussi à la façon de dispenser nos services à nos clients et aux intervenants concernés. Selon Joe Buckle, commissaire adjoint, Service des laboratoires judiciaires, pour conserver un pas d'avance sur les criminels et les organisations criminelles, il faut que la GRC et le SLJ investissent de manière soutenue dans de nouveaux outils et au chapitre des renseignements. Ce qui vient compliquer la situation, c'est qu'au fil des ans le SLJ a dû répondre à une demande sans cesse croissante attribuable en partie à la nature de plus en plus internationale de la criminalité.

Au début des années 1990, le Service des laboratoires judiciaires s'est retrouvé dans une situation difficile, ayant à répondre à une demande accrue et à s'adapter aux nouvelles technologies alors qu'il était accablé par des méthodes de gestion et des règles périmées émanant des années 1950 et 1960. « De ce fait, il arrivait que la qualité de nos services ne soit pas à la hauteur alors que s'allongeaient les listes d'attente et que le laboratoire avait peine à répondre à la demande au chapitre des nouvelles technologies telles les analyses d'ADN, » d'affirmer M. Buckle. « Il nous fallait faire quelque chose. »

Certaines recommandations contenues dans un rapport du Vérificateur général du Canada, publié en l'an 2000, ont motivé le Service des laboratoires judiciaires à réévaluer et à repenser ses façons de faire. « Il ne s'agissait pas d'apporter des changements pour le simple plaisir de changer, mais plutôt parce que le statu quo n'était plus tolérable pour nous, » dit le commissaire adjoint. « Il nous fallait aussi trouver une solution qui contribuerait à notre croissance future. » Il est ressorti de cet exercice une façon profondément modifiée de dispenser les services des laboratoires judiciaires – une façon qu'on a tâté

de désigner tout simplement comme « la nouvelle approche » au sein du SLJ.

Le commissaire adjoint ne laisse planer aucun doute quant à l'impact de cette nouvelle approche sur le Service de laboratoires judiciaires. « Il s'agit d'un changement fondamental dans notre façon d'opérer. Notre but est d'en arriver à ce que nos clients nous perçoivent comme des partenaires des forces de l'ordre plutôt que comme un service de soutien. » L'organisation en est venue à conclure que pour y parvenir, il lui fallait procéder à des changements de fond en comble afin de devenir plus souple et plus productive.

**« Il s'agit d'un changement fondamental dans notre façon d'opérer. Notre but est d'en arriver à ce que nos clients nous perçoivent comme des partenaires des forces de l'ordre plutôt que comme un service de soutien. »**

La nouvelle approche repose sur la notion d'un laboratoire unique doté de six points de service. En adoptant cette approche, il est devenu possible de passer outre à de vieilles règles en vertu desquelles on devait rendre accessible à chaque laboratoire des ressources, des équipements, de la formation et du personnel qui soient identiques – une pratique qui donnait souvent lieu à une sous-utilisation de certains outils. La nouvelle approche permet au contraire de rendre ces outils accessibles là où on en a besoin à un moment précis. Il s'agit d'une approche beaucoup plus fluide de gestion des ressources matérielles et humaines; c'est une approche de prestation des services qui rappelle le système de gestion «juste-à-temps», une approche qui a révolutionné l'industrie manufacturière partout dans le monde.

Selon M. Buckle : « La clé du succès, c'est l'intégration. Nous n'en sommes plus à utiliser un système de gestion des cas en vertu duquel on s'occupait d'un

cas du berceau à la tombe, » ajoute-t-il. « Aujourd'hui, grâce à la mise en place du Groupe de la réception des dossiers de cas (GRDC) (v. Pleins feux sur nos réalisations p. 12), nous répondons au client en lui demandant de quels services il a besoin et non pas quels services il désire. »

En somme, le Service des laboratoires judiciaires est devenu une organisation qui réfléchit et qui aborde les problèmes en équipe. Comme l'explique M. Buckle : « Grâce à notre nouvelle approche, s'il arrive que notre point de service de Vancouver ait beaucoup de dossiers de cas en attente, cela devient un problème national et tout le monde travaille à le solutionner, pas seulement nos gens de Vancouver. Notre approche des cas est différente car il nous faut désormais décider de la méthode la plus productive de traiter de chacun en fonction d'un point de service particulier. »

« Notre approche des cas est différente car il nous faut désormais décider de la méthode la plus productive de traiter de chacun en fonction d'un point de service particulier. »

Notre nouvelle approche signifie que le Service des laboratoires judiciaires peut désormais cibler ses énergies en vue d'offrir le meilleur service possible à ses clients et cela est important aussi. Les enquêteurs sont au nombre des clients clés du Service. « Les enquêteurs sont des gens occupés, » explique M. Buckle, « et leur tâche est déjà assez exigeante sans qu'on leur demande de gérer les dossiers des laboratoires. » Ce type de gestion constitue néanmoins un élément important de la bonne marche d'un laboratoire.

En appliquant notre nouvelle approche, la solution à ce problème est simple. Un enquêteur qui se présente sur les lieux d'un crime n'a qu'à composer un numéro sans frais pour établir la liaison avec un coordonnateur des cas du Groupe de la réception des dossiers de cas au Service des laboratoires judiciaires. L'enquêteur peut alors indiquer de quels services il a besoin (une analyse d'alcoolémie, par exemple). Ce service est maintenant offert de 7 h (HNE) à 19 h (HNP), mais on pourrait en prolonger la durée à 24 heures par jour et 7 jours par semaine si tels étaient les besoins des clients et autres intervenants concernés.

## UN EXEMPLE CONCRET

### Points saillants des réponses de clients à un questionnaire sur la qualité des services

Voici quelques-unes des réponses recueillies lorsqu'on a demandé à des enquêteurs de se prononcer sur l'impact que pouvaient avoir sur leur travail les services offerts par le Service des laboratoires judiciaires :

- « ...il m'a fallu dix jours de moins pour compléter mon enquête; »
- « ...on a pu corroborer les allégations de la victime; »
- « ...a permis d'établir que le conducteur n'avait pas les facultés affaiblies; »
- « ...a établi avec certitude qu'il s'agissait de l'arme utilisée; »
- « ...a permis d'éviter qu'un innocent ait à répondre au tribunal d'une accusation d'agression sexuelle. »

# Des questions et réponses

JOE BUCKLE, COMMISSAIRE ADJOINT,

SERVICE DES LABORATOIRES JUDICIAIRES

**Q. Qu'est-ce qui a incité le Service des laboratoires judiciaires à entreprendre cet examen opérationnel?**

R. Les organisations qui connaissent du succès devraient toujours prendre le temps de procéder périodiquement à une autoévaluation critique afin d'établir si leur rendement est toujours le meilleur possible et si le statu quo constitue toujours une option viable. Par le passé, on ne le faisait pas aussi souvent dans le secteur public que dans le secteur privé, mais cela est en voie de changer car le Gouvernement du Canada en fait une exigence à l'endroit des organismes fédéraux dans le cadre d'une vision moderne du contrôle au sein de l'administration fédérale. Nous avons pensé que le temps était venu de poser les grandes questions au sujet de qui nous sommes et de la nature des services que nous pourrions ou devrions offrir aux services de police et autres intervenants concernés de ce pays. Certes, les recommandations que contenait un rapport du Vérificateur général paru en l'an 2000 ont considérablement alimenté notre ferveur, mais les pressions pour que s'amorce le changement s'étaient déjà fait sentir avant que ce rapport ne soit publié. Quoi qu'il en soit, il contenait d'excellentes recommandations que nous avons incorporées dans notre réaction administrative.

**Q. Diriez-vous que la nouvelle approche s'est avérée un succès jusqu'à maintenant?**

R. Oui, au delà de toutes nos attentes. Il ne fait aucun doute que des changements aussi importants ont été difficiles et ont constitué un défi à relever pour notre personnel – après tout, personne ne s'attendrait à ce que l'actualisation de changements importants se fasse sans que quiconque ait à en payer le prix – mais ils ont tenu bon et ont continué à faire preuve de dévouement comme le font toujours les vrais professionnels. En bout de ligne, grâce à la nouvelle approche que nous avons adoptée, nous sommes maintenant en mesure de relever des défis

qui auraient terrassé l'ancienne organisation. Notre réponse aux demandes émanant de l'Opération Evenhanded (Project Evenhanded) de Port Coquitlam (Colombie-Britannique) en est un exemple concret (pour plus de détails, v. la section Quelques cas types à la page 26 du présent rapport)

**Q. Avez-vous remarqué des avantages collatéraux découlant de ce succès?**

R. Oui, bien sûr. Nos gains au chapitre de la productivité nous ont permis de reconfigurer nos ressources de sorte que nous pouvons maintenant nous adonner à d'autres activités qui étaient préalablement hors de notre portée, telles des activités améliorées de développement professionnel. Comme c'est le cas pour toute organisation, nous disposons de fonds limités à ce chapitre; ainsi, les sommes que nous parvenons à dégager peuvent contribuer de manière significative à améliorer les habiletés professionnelles de notre personnel. Mais les avantages ne s'arrêtent pas là. Nous avons été en mesure d'embaucher 51 nouveaux employés depuis janvier 2002. Ces nouvelles ressources ne sont pas attribuables à une manne tombée du ciel, mais bien au réinvestissement des économies que nous avons réalisées; il s'agit des avantages immédiats qui découlent de ce que nous soyons devenus une organisation plus productive.

« [Cela est attribuable]...au réinvestissement des économies que nous avons réalisées; il s'agit des avantages immédiats qui découlent de ce que nous soyons devenus une organisation plus productive. »

**Q. Vous avez affirmé que le changement avait un prix. Vous êtes-vous adressés aux pressions qui découlent du changement?**

R. L'une des dimensions de la nouvelle approche – et des pressions qui en découlent – que je considère

comme névralgique, c'est de savoir comment elle affecte la santé et le mieux-être de notre personnel. Lorsque des changements ont occasionné des difficultés pour certains de nos employés (l'impact d'un déménagement sur les membres de leur famille, par exemple), nous sommes intervenus tout de suite et nous avons pris les dispositions requises pour traiter de ce problème. De fait, pour la première fois de notre histoire, nous avons embauché un spécialiste des ressources humaines en 2001. Il lui incombe de s'occuper de tout membre du personnel qui pourrait être affecté négativement par notre nouvelle approche. Ainsi, il nous a été possible de concevoir des solutions sur mesure qui nous permettent de traiter des préoccupations du personnel de manière sensée et sensible.

**Q. Selon vous, comment la nouvelle approche a-t-elle contribué à bonifier le Service des laboratoires judiciaires?**

R. Elle a transformé la perception que nos gens ont d'eux-mêmes et du travail qu'ils font. Ils se voient maintenant comme oeuvrant dans un milieu d'affaires, une perception qu'il était, selon moi, beaucoup plus difficile d'avoir auparavant. Elle a également eu des impacts sur la perception qu'ont nos clients de notre organisation. Ils nous voient davantage comme des partenaires des forces de l'ordre que comme un service de soutien. Cette distinction est importante et je crois que ce changement de perception est attribuable en grande partie au fait que nous soyons plus accessibles et plus disposés à répondre aux besoins de nos clients.

« Ils se voient maintenant comme oeuvrant dans un milieu d'affaires, une perception qu'il était, selon moi, beaucoup plus difficile d'avoir auparavant. »

**Q. Pourquoi est-il si important de mettre l'accent sur le client?**

R. Lorsque je discute avec mon personnel de ce que nous avons à perdre ou à gagner, j'aime leur rappeler les dangers qui nous guettent si nous devenons des fabricants de calèches à l'ère de l'automobile. Ce que je veux dire par cela, c'est qu'il nous faut toujours

percevoir notre travail en fonction de nos clients et de leurs besoins. Nous aurions beau croire que nous sommes les meilleurs fabricants de calèches du monde, mais si nos clients n'en ont aucun besoin, nous aurions gaspillé nos efforts. La meilleure façon de comprendre les besoins de nos clients, c'est en nous associant à eux de plus près. Il ne faut pas que nous soyons à l'arrière-plan, il nous faut être sur la première ligne avec les enquêteurs afin qu'ils sachent qu'ils peuvent compter sur nous pour les aider à faire leur travail et à résoudre leur enquête.

« La meilleure façon de comprendre les besoins de nos clients, c'est en nous associant à eux de plus près. »

**Q. Maintenant que la nouvelle approche est en place, quels progrès souhaiteriez-vous que le Service des laboratoires judiciaires réalise au cours des prochains cinq ans?**

R. Je pourrais résumer ma vision en deux mots : laboratoire virtuel. Quand je prends conscience de la recherche scientifique qui se fait dans les universités, le secteur privé, et d'autres laboratoires judiciaires, je me dis qu'il faut que la GRC sorte de ses propres laboratoires et qu'elle entreprenne un processus d'intégration auprès de ces autres organisations. Cela ne veut pas dire qu'il faille pour autant négliger la sécurité – nous pouvons être exigeants en ce qui a trait au choix de nos collaborateurs et il faut que nous nous sentions à l'aise d'entreprendre ce genre de travail. Ce que je veux dire, c'est que nous ne pouvons plus nous accrocher au paradigme du passé en vertu duquel nous faisons ce qu'il nous fallait faire tout en protégeant nos budgets; cette approche est dépassée. Ce que je souhaiterais, c'est que nous adoptions une méthode qui nous permettrait d'examiner les moyens d'intégrer notre travail et celui d'organisations semblables à la nôtre, que nous trouvions le moyen de partager nos ressources et de travailler à l'atteinte d'objectifs communs. Ce n'est pas un but impossible à atteindre : Il suffit de garder un esprit ouvert.

# Sensibilisation aux services

NOTRE OBJECTIF : OFFRIR DES SERVICES PRODUCTIFS,

EFFICACES ET INTÉGRÉS

La nouvelle approche de prestation des services mise en œuvre par le Service des laboratoires judiciaires est constituée de mesures et de structures qui se conjuguent pour aider la GRC à répondre aux pressions sans cesse croissantes du travail policier au Canada. Ces nouvelles mesures et structures, tout en reflétant la philosophie d'un service de police national qui offre ses services de manière consistante et en temps opportun, contribuent à rendre le Service des laboratoires judiciaires plus efficace, plus productif et plus près des besoins des clients qu'il dessert.

Qu'il s'agisse de la mise en œuvre du Groupe de la réception des dossiers de cas ou du Groupe de la collecte des éléments de preuve ou encore de l'élaboration de nouvelles normes de service et de mécanismes formels de règlement des plaintes, ce sont tous des éléments clés qui agissent comme forces motrices au sein du SLJ dans sa quête d'excellence au chapitre des services et des opérations. Qui plus est, ces initiatives confirment, qu'en adoptant sa nouvelle approche de prestation des services, l'organisation est déterminée à atteindre des résultats réels et quantifiables aujourd'hui et dans le futur.

## LE GROUPE DE LA RÉCEPTION DES DOSSIERS DE CAS (GRDC)

Le Groupe de la réception des dossiers de cas sert de porte d'entrée unique pour les enquêteurs qui ont à traiter avec le Service des laboratoires judiciaires. Chacun des six points de service du SLJ est doté d'un GRDC géré par un coordonnateur des cas. Selon Greg Smith, gestionnaire par intérim du programme, Contrefaçons, Documents et Réception des dossiers de cas, on a choisi cette approche en se fondant sur

le succès d'un projet pilote mené au Service du laboratoire judiciaire de Vancouver. « Nous avons appris que nous pourrions dispenser nos services de manière beaucoup plus productive en proposant aux enquêteurs un guichet unique où ils pourraient s'adresser pour obtenir des réponses à leurs questions, » dit-il.

Cette approche permet d'effectuer un certain triage : les enquêteurs ont la possibilité de travailler en étroite collaboration avec les membres du GRDC afin de déterminer quels éléments ont la plus grande valeur probante dans le cadre de leur enquête. Il revient par la suite au coordonnateur du GRDC d'établir la méthode la plus productive et la plus efficace pour les laboratoires de gérer chacune des demandes. Le processus est simple. Tous les dossiers doivent avoir reçu une autorisation préalable d'un GRDC avant que ne puissent débiter les travaux en laboratoire.

Une fois qu'un enquêteur a rédigé une demande d'analyse et qu'il l'a soumise à un GRDC pour obtenir une autorisation préalable, un coordonnateur des dossiers de cas discute avec cet enquêteur des analyses qui seront effectuées et des pièces à conviction devraient être soumises. À ce point, il revient au GRDC de décider si le cas sera autorisé. S'il l'est,

on assigne alors un numéro de dossier à ce cas et on indique à l'enquêteur quelles pièces à conviction devraient être soumises et à quel des six points de service il doit les envoyer.

Cette approche permet de restreindre le nombre de pièces à conviction soumises pour analyse. « Par le passé, il arrivait que des enquêteurs nous soumettent toutes leurs pièces à conviction parce qu'ils ignoraient lesquelles seraient les plus utiles pour les analyses en laboratoire, » souligne M. Smith. « Grâce au GRDC, cela ne se produit plus. » De plus, il appartient au GRDC de chacun des laboratoires de décider de la priorité et de l'assignation des tâches à effectuer, de même que de veiller au bon déroulement du travail dans chacun des dossiers.

Même si les membres du personnel des GRDC ne participent pas directement aux analyses, ils ont un large éventail de responsabilités relatives à la gestion des dossiers du laboratoire. Ils doivent être plus que de simples généralistes; ils doivent avoir une connaissance approfondie des exigences liées à l'analyse de pièces à conviction dans chacune des disciplines du Service des laboratoires judiciaires (toxicologie, biologie, analyse de documents et autres). « Chaque membre du GRDC a des antécédents dans au moins une de ces disciplines et a dû apprendre à connaître les autres, d'où chacun est au courant des exigences, » d'ajouter M. Smith. Les expériences du personnel sont colligées dans un manuel de formation à l'intention de futurs membres des GRDC.

Les GRDC ont été mis sur pied dans le but premier d'assurer la productivité, mais ils contribuent aussi à ce que les lignes de communication demeurent ouvertes entre un enquêteur et le laboratoire qui effectue les analyses des pièces à conviction. Après tout, les enquêteurs sont des clients et, en vertu de la nouvelle approche de prestation des services, les besoins du client sont prioritaires. Le défi à relever, c'est de trouver des moyens fiables d'assurer que l'organisation répond à ces besoins. C'est à cet égard que les GRDC jouent un rôle crucial dans la stratégie d'intégration de l'organisation. Le fait qu'elle soit disponible en tout temps et qu'elle fasse preuve de souplesse contribue pour beaucoup à ce qu'on perçoive l'organisation comme un partenaire

essentiel du système canadien de justice pénale.

« Les GRDC et l'approche de prestation des services sont une seule et même chose, » affirme M. Smith. « Si les GRDC n'existaient pas, nous ne pourrions pas profiter pleinement de notre nouvelle approche de prestation des services. » L'un et l'autre sont fondés sur le principe du service axé sur le client.

Quelle a été la réaction des clients à la mise en place des GRDC? Selon M. Smith, les commentaires des enquêteurs reçus à ce jour ont été très encourageants : « Je cois qu'ils en sont très heureux – ils apprécient la simplicité de n'avoir à appeler qu'une seule personne pour obtenir réponse à leurs questions. Non seulement cela leur permet-il de gagner du temps, mais il s'agit aussi d'une manière plus productive d'opérer. »

## **LE GROUPE DE LA COLLECTE DES ÉLÉMENTS DE PREUVE (GCEP)**

Mis en place en vertu de la nouvelle approche de prestation de services, le Groupe de la collecte des éléments de preuve (GCEP) contribue à une meilleure gestion des cas au sein du Service des laboratoires judiciaires. Sous la direction de John Bowen, gestionnaire du programme, Services de la Biologie et collecte des éléments de preuve, chaque GCEP met à contribution son expertise dans la recherche d'éléments de preuve, une activité qu'on entreprend qu'une seule fois en vue de recueillir tout ce qui pourrait servir de preuve en rapport avec un cas.

Toutes les causes n'exigent pas qu'on procède à une telle recherche; il appartient au GRDC responsable d'un cas particulier de décider si elle est requise. Si une recherche s'impose et si un GCEP découvre certaines pièces à conviction, celles qui ont le plus de valeur probante sont acheminées aux laboratoires. Une fois le travail complété, toutes les pièces à conviction sont remises à l'enquêteur par le coordonnateur des cas.

Au cours de l'année 2002, douze nouveaux employés sont venus s'ajouter au personnel des quatre GCEP, portant à vingt-huit le nombre total d'employés. Selon M. Bowen, il y a de nombreux avantages

à disposer d'un GCEP au sein du Services des laboratoires judiciaires, dont le plus important est de minimiser les risques de contamination de la preuve. « En ne procédant qu'à une seule recherche des éléments de preuve, nous avons minimisé les probabilités de contamination et de perte. » Cela permet aussi de traiter des cas de manière beaucoup plus productive. « Les enquêteurs n'ont plus à composer avec le fardeau administratif de la gestion des cas et ils obtiennent des résultats beaucoup plus rapidement pour les pièces à conviction ayant la plus grande valeur probante, » affirme M. Bowen.

## LES NORMES DE SERVICE

Si elles sont adéquates, les normes de service permettent à une organisation de vérifier objectivement si elle répond aux besoins de ses clients. En mesurant et en faisant rapport de son rendement en fonction de normes, et en le faisant de manière soutenue, une organisation peut parvenir à identifier certaines de ses composantes problématiques et, avec le temps, à évaluer les tendances qui se dessinent au chapitre du son rendement.

Avant 2002, le Service des laboratoires judiciaires avait toujours fondé ses actions sur des normes de service implicites sans jamais se doter de normes formelles. Selon Frederick Fromm, gestionnaire en chef, Service des laboratoires judiciaires -Halifax, « par le passé, lorsqu'il était question de normes, il nous arrivait souvent de parler haut et fort, puis de ne pas être à la hauteur de la situation le moment venu d'offrir nos services. »

La nouvelle approche est venue changer tout cela. « Nous avons réalisé qu'il était temps pour nous de mettre nos normes sur papier, » explique-t-il, « non seulement pour aider à focaliser notre organisation, mais aussi pour que nos clients soient clairement informés de nos engagements en matière de service. Il soutient de plus que « C'est ce qui donne un sens à la nouvelle approche et qui nous permet d'en apprécier la valeur.»

**« C'est ce qui donne un sens à la nouvelle approche et qui nous permet d'en apprécier la valeur. »**

La difficulté qui se posait, c'était de trouver un moyen pratique de formuler des normes de service pour le

Service des laboratoires judiciaires. Mais il fallait aussi trouver les moyens d'en mesurer le succès par rapport aux buts fixés, de même qu'un mécanisme pour régler les plaintes. La solution : mettre en place un nouveau mode de priorisation des cas, des normes de rendement des employés, un engagement en matière de service et un mécanisme formel de règlement des plaintes.

Les composantes des normes de service du Service des laboratoires judiciaires :

- un mode de priorisation des cas,
- une norme de rendement des employés,
- un engagement en matière de service,
- et un mécanisme formel de règlement des plaintes

Le nouveau **mode de priorisation des dossiers de cas** est en place depuis janvier 2003. Il avait pour objet d'aider à la gestion de la charge de travail dans les laboratoires en classant les demandes de service par ordre de priorité. Le SLJ voyait comme tout aussi important qu'on trouve une solution qui viendrait simplifier cette tâche.

En vertu de ce nouveau mode, les demandes de service sont cotées comme urgentes ou de routine par le GRDC. On vise à traiter des demandes urgentes dans un délai de quinze jours alors que les demandes de routine devraient être traitées dans les trente jours. Pour être désignée comme urgente, une demande doit respecter certains critères précis (v. Les critères). Selon M. Fromm, pas plus de cinq pour cent des demandes sont qualifiées d'urgentes. Cela contribue à assurer qu'on maintienne

## CRITÈRES

Les demandes de service se voient assigner un ordre de priorité par le GRDC en fonction des critères suivants :

**Demande urgente** – Toute demande de service où il y a une menace immédiate à la sécurité nationale (déclarée par les fonctionnaires fédéraux canadiens), à la sécurité d'une communauté, ou à l'intégrité de la preuve (par ex. la preuve est instable ou susceptible de disparaître). On définit aussi comme urgentes les demandes si un délai de trente jours ou moins a été fixé par la cour.

**Demande de routine** – Toutes les autres demandes.

à un niveau gérable le nombre des cas pour lesquels le temps est un facteur clé.

Cette nouvelle approche simplifiée est très différente de celle qui avait cours par le passé et en vertu de laquelle il existait au moins quatre niveaux de priorité. En réduisant le classement à deux catégories, le GRDC est en mesure de donner à chaque enquêteur une indication précise du temps qui sera requis pour qu'un laboratoire puisse traiter une demande de service précise. Mais les avantages de cette approche ne s'arrêtent pas là. Selon M. Fromm, « Elle a eu comme effet d'équilibrer les choses. Elle assure que des clients de différentes parties du pays sont traités de la même manière pour des cas semblables...et c'est là un élément qui faisait défaut dans notre ancienne façon de faire. »

Le SLJ a mis en place depuis janvier 2003 un nouveau système permettant de mesurer le temps requis par l'organisation pour traiter les demandes de service. Il s'agit d'inscrire deux dates à l'agenda : l'une correspondant à la date fixée par l'organisation pour compléter le travail et l'autre correspondant à la date prévue à laquelle le travail sera complété. Celles-ci serviront dorénavant de points de repère permettant au SLJ de vérifier s'il dispense ses services en temps opportun. Contrairement à certaines approches qui exigent que des règles soient appliquées de manière stricte, l'approche du SLJ est appliquée de manière souple et toujours dans l'intérêt du client. « Le client peut négocier les dates inscrites à l'agenda et sa demande peut comporter plusieurs volets. « Cela est utile, » explique M. Fromm, « surtout lorsqu'un dossier comporte plusieurs volets dont seulement certains pourraient être considérés comme urgents. »

La **norme de rendement des employés** sert de complément au mode de priorisation des cas. Mise en place en janvier 2003, il s'agit d'une nouvelle mesure qui permettra bientôt de mieux planifier la charge de travail des employés. Cette norme répartit dans un rapport de 70:30 le temps consacré au travail de cas et le temps consacré à d'autres activités en fonction du nombre total d'heures de travail de chaque employé. On procédera annuellement à un examen des résultats. Puisqu'il s'agit encore d'une nouvelle norme, il faudra laisser s'écouler au moins un an avant de pouvoir examiner les résultats et que

l'organisation puisse s'en servir dans son processus de planification.

S'il est vrai que les normes sont une composante importante du service amélioré aux clients, d'autres facteurs sont tout aussi importants, notamment l'imputabilité. « Il est important qu'il existe un moyen permettant aux clients de nous appeler à rendre compte en vertu de ces normes, » affirme M. Fromm. C'est dans cet ordre d'idées que le Service des laboratoires judiciaires a élaboré son **engagement formel en matière de service** (*Note : On trouvera en annexe à ce rapport une copie détachable de cet engagement en matière de service*).

Cet engagement fait valoir comment le Service des laboratoires judiciaires entend assurer la satisfaction de ses clients par rapport aux services qu'ils reçoivent. Selon M. Fromm, il s'agit aussi d'une expression claire de ce que le SLJ considère comme réalisable. « Nous étions d'avis que c'était là un pas important, » explique-t-il, « parce que nous voulions qu'il soit clair pour chacun d'entre nous que nos clients pouvaient avoir certaines attentes raisonnables à notre égard et que nous devrions entretenir ces mêmes attentes à notre égard. »

Que se passe-t-il lorsqu'un client est insatisfait des services reçus? C'est une question à laquelle le SLJ tente aussi de répondre en adoptant une approche centrée sur le client. On a élaboré un *mécanisme formel de règlement des plaintes* visant à assurer que les clients disposent d'un mécanisme formel pour loger une plainte et que l'organisation puisse y réagir dans un délai raisonnable. En voici les étapes : le client s'adresse d'abord à un coordonnateur des cas de l'un des GRDC pour résoudre sa plainte. Si le coordonnateur n'est pas en mesure de le faire à la satisfaction du client, ce dernier achemine sa plainte (préférentiellement par écrit) au gestionnaire en chef de ce point de service. Advenant que celui-ci ne puisse pas non plus lui donner satisfaction, la question est portée devant le commissaire adjoint, Service des laboratoires judiciaires.

# La sécurité des foyers et des collectivités

NOTRE ENGAGEMENT ENVERS TOUS LES CANADIENS ET CANADIENNES

Les auteurs George Labovitz et Victor Rosansky ont publié en 1997 *The Power of Alignment : How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things*; ils soutiennent dans ce livre que [traduction] « l'élément le plus important pour une organisation dans son ensemble, c'est l'existence d'un but commun et unificateur auquel chaque unité peut contribuer. » Pour la GRC, cet élément central et rassembleur, c'est *La sécurité des foyers et des collectivités*. Ce n'est pas une simple réitération des priorités du Gouvernement du Canada; il s'agit d'une notion qui oriente les actions de la GRC et d'un engagement envers tous les Canadiens et les Canadiennes.

En tant qu'organisation vouée à l'excellence, la GRC travaille sans relâche à atteindre ce but en mettant en place des mesures aux effets immédiats et à long terme. Quatre initiatives particulières du Service des laboratoires judiciaires sont au nombre de telles mesures :

- le Programme de l'alcootest (PAT),
- le Programme des experts en dépistage de drogues (PEDD),
- la Préparation aux interventions chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN), et
- la Caractérisation des matériaux.

Les deux premières initiatives citées – les programmes PAT et PEDD – sont des opérations spéciales qui contribuent au maintien de la sécurité des collectivités en permettant de détecter les conducteurs qui opèrent un véhicule automobile alors que leurs facultés sont affaiblies par l'alcool ou la drogue. Contrairement à la plupart des champs d'activité sous la responsabilité du Service des laboratoires judiciaires – des champs d'activités où des scientifiques aident à résoudre des crimes déjà commis – ces programmes ont un caractère unique du fait qu'ils comptent sur la science pour prévenir que des conducteurs aux facultés affaiblies ne causent des dommages corporels ou n'entraînent la mort de quelqu'un.

Grâce à la nouvelle approche de prestation des services, nos clients peuvent s'attendre à des améliorations

dans notre façon de mener ces opérations spéciales. Marthe Dalpé-Scott, gestionnaire du programme – Services de la toxicologie explique : « Du fait que nous opérons un laboratoire doté de plusieurs points de service – nous prenons ce qui a toujours été un service national et nous en uniformisons les pratiques – nos clients peuvent compter sur des services cohérents et coordonnés d'un océan à l'autre. »

« Du fait que nous opérons un laboratoire doté de plusieurs points de service... nos clients peuvent compter sur des services cohérents et coordonnés d'un océan à l'autre. »

## LE PROGRAMME DE L'ALCOOTEST

Le Programme d'alcootest canadien résulte d'un partenariat entre la police et des experts en sciences judiciaires de partout au pays. Le programme fait appel à la participation du personnel du Service des laboratoires judiciaires de la GRC et de leurs homologues ontariens (Centre des sciences judiciaires) et québécois (Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale). Chaque groupe est représenté au sein du Comité des analyses d'alcool de la Société canadienne des sciences judiciaires à qui il incombe

d'étudier les aspects scientifiques et techniques de l'analyse d'haleine comme mode de détection d'alcool dans le sang, de même que les aspects de cette question liés au travail policier.

La menace que constituent les conducteurs aux facultés affaiblies est un problème national et c'est ce qui incite le Service des laboratoires judiciaires à contribuer de manière significative à ce programme. Mme Dalpé-Scott cite quelques statistiques à l'appui de l'engagement de la GRC : les conducteurs aux facultés affaiblies représentent toujours 32% de tous les décès dans des accidents d'automobiles survenus au Canada. En plus, la conduite avec facultés affaiblies compte pour 60% des infractions à la circulation en vertu du *Code criminel* rapportées par la police. Dans la majorité des cas mettant en cause des conducteurs aux facultés affaiblies, les échantillons d'haleine recueillis aux fins d'établir la concentration d'alcool dans le sang font partie des éléments de preuve. Les échantillons déposés en preuve doivent être prélevés par la police avec des instruments de prélèvement autorisés et en adhérant à des règles strictes au chapitre des procédures.

**FAIT :**

« Les conducteurs aux facultés affaiblies représentent toujours 32% de tous les décès dans des accidents d'automobiles survenus au Canada. »

« Si elle ne disposait pas du Programme de l'alcootest, la GRC ne serait pas en mesure d'atteindre ses buts relatifs à la sécurité des foyers et des collectivités, » affirme Mme Dalpé-Scott. Les services de police de partout au Canada reçoivent par l'intermédiaire du Service des laboratoires judiciaires une formation sur la façon appropriée d'utiliser un appareil de détection ou un alcootest approuvés. De ce fait, ils se voient conférer le statut de techniciens qualifiés tel que l'exige le *Code criminel du Canada*. Les laboratoires offrent aussi d'autres services, notamment l'analyse des liquides corporels (surtout du sang) pour y détecter la présence d'alcool ou d'autres substances volatiles, en plus d'agir comme témoins experts à la

cour sur la pharmacologie de l'alcool et le fonctionnement des alcootests approuvés.

## LE PROGRAMME DES EXPERTS EN DÉPISTAGE DE DROGUES

Le Programme d'experts en dépistage des drogues s'adresse à une autre problématique à laquelle sont confrontées les autorités policières dans leurs efforts en vue de protéger les collectivités contre les conducteurs aux facultés affaiblies. Il n'existe présentement aucune loi canadienne en vertu de laquelle on peut intercepter un conducteur et administrer un test qui permettrait de déceler la présence de drogue dans son sang. Selon Mme Dalpé-Scott, « Nous avons pris conscience qu'il nous fallait mettre au point une méthode efficace de détection des conducteurs sous l'influence de substances affectant leur jugement, tels des médicaments prescrits ou des drogues illégales... mais il nous faut le faire d'une manière équitable et qui minimise les risques que des accusations soient portées indûment contre quelqu'un. »

« Nous avons pris conscience qu'il nous fallait mettre au point une méthode efficace de détection des conducteurs sous l'influence de substances affectant leur jugement, tels des médicaments prescrits ou des drogues illégales. »

Le Service des laboratoires judiciaires a mis en place le Programme des experts en dépistage de drogues (PEDD) en s'appuyant sur des pratiques élaborées aux États-Unis (DRE), de même qu'en Colombie-Britannique. Depuis 1998, des employés des Services de la toxicologie du SLJ ont adopté le rôle d'instructeurs et assurent la formation de policiers partout au Canada quant aux approches et aux meilleures pratiques en matière de dépistage de drogues. Le personnel du SLJ aide aussi à défendre devant la cour les constats émanant du PEDD.

D'autres organismes se penchent aussi sur les moyens d'intégrer cette approche à leurs opérations

dans une optique de sécurité publique. Ainsi, le système canadien de justice pénale a entrepris d'étudier cette question et réfléchit aux modifications qui pourraient être apportées à certains articles clés du Code criminel en vue de faire état de cette expertise. En 2002, le ministre du Solliciteur général du Canada a aussi accordé une subvention de 50 000 \$ au Comité sur l'abus de drogue de l'Association canadienne des chefs de police pour aider à enseigner à des policiers de partout au Canada les techniques du PEDD. C'est ainsi que Wayne Jeffery du point de service de Vancouver du SLJ (coordonnateur national, PEDD) participe à la première initiative nationale de formation liée au PEDD. « Nous ne faisons pas ce travail en vue de prendre position sur le bien-fondé de la décriminalisation de certaines drogues, » de préciser M<sup>me</sup> Dalpé-Scott, « nous faisons appel à des techniques scientifiques comme moyen d'assurer le respect des lois et d'assurer la protection de la population contre les dangers que représentent les conducteurs aux facultés affaiblies. »

### **LA PRÉPARATION AUX INTERVENTIONS CHIMIQUE, BIOLOGIQUE, RADIOLOGIQUE ET NUCLÉAIRE (CBRN)**

À la fin des années 1990, le Gouvernement du Canada a pris conscience de la nécessité d'améliorer la capacité de tous les ministères fédéraux de se préparer et d'intervenir en cas d'attaques possibles – terroristes ou autres – à l'aide d'armes chimiques, biologiques, radiologiques ou nucléaires. On avait entrepris de se préparer bien avant les attaques terroristes contre les États-Unis du 11 septembre 2001 et on avait entamé de renforcer les capacités de la GRC à cet égard. Toutefois, à la suite de la tragédie du 11 septembre, le Gouvernement du Canada a créé un organisme dont le mandat était de mettre au point une approche unifiée pour la collectivité scientifique relevant du gouvernement fédéral – l'Initiative de recherche et de technologie (IRTC) CBRN. Accordant un rôle de premier plan au Service des laboratoires judiciaires, cette initiative apporte des connaissances nouvelles, la technologie et la recherche requises pour assurer la Préparation aux interventions du Canada en cas d'incidents

CBRN. Le mandat de l'IRTC est le suivant :

- créer des regroupements de laboratoires fédéraux comme éléments d'un réseau fédéral de laboratoires d'intervention pour s'occuper des scénarios d'attaque terroriste à haut risque;
- créer un fonds pour concevoir de l'expertise dans les domaines critiques, en particulier ceux qui sont indiqués dans les scénarios de lutte contre l'attaque biologique et radiologique;
- accélérer la remise de la technologie entre les mains de la communauté des premiers intervenants et des autres autorités opérationnelles; et
- fournir des fonds aux secteurs qui manquent de capacité nationale aux plans scientifique et technologique à cause d'équipements désuets, d'installations vieillies et d'équipes scientifiques insuffisantes.

Denis Nelson, gestionnaire du programme - Santé et sécurité/CBRN, représente le SLJ et la GRC dans son ensemble au sein de l'équipe des projets stratégiques de l'IRTC. « Mon rôle est d'assurer que le Service des laboratoires judiciaires de la GRC est en mesure d'offrir un appui en sciences judiciaires aux services policiers appelés à réagir à un incident CBRN, » affirme M. Nelson. Il donne un exemple hypothétique pour illustrer le rôle du SLJ dans le cas d'un incident CBRN. « Advenant que le Canada soit victime d'une menace à l'anthrax par la voie des services postaux, comme ce fut le cas aux États-Unis en 2001, il reviendrait aux laboratoires de la GRC de procéder à des analyses d'écriture sur les pièces de courrier. Notre travail pourrait mettre en lumière le chaînon manquant qui aiderait à résoudre cette affaire. » Les responsabilités de la GRC s'étendent toutefois plus loin encore. Advenant qu'on découvre une substance suspecte et qu'il ne s'agisse pas d'une arme chimique ou biologique (l'anthrax, par exemple), il incombe alors aux laboratoires judiciaires, de concert avec d'autres partenaires fédéraux, de procéder à l'identification de cette substance. « Nous avons adopté une approche de recherche et d'analyse très intégrée au niveau fédéral, » dit M. Nelson. « et le jour viendra bientôt où les laboratoires de compétence provinciale et ceux du secteur privé participeront aussi à cet effort. »

De par sa participation aux activités liées à la préparation aux interventions CBRN, le Service

des laboratoires judiciaires contribue aussi au but énoncé de la GRC : la sécurité des foyers et des collectivités. « L'IRTC incarne notre capacité collective de puiser dans la collectivité scientifique l'expertise nécessaire permettant de faire face à un incident CBRN, » ajoute M. Nelson.

« Nous avons adopté une approche de recherche et d'analyse très intégrée au niveau fédéral et le jour viendra bientôt où les laboratoires de compétence provinciale et ceux du secteur privé participeront aussi à cet effort. »

## LA CARACTÉRISATION DES MATÉRIAUX

La Caractérisation des matériaux est un autre des champs d'intérêt importants du Service des laboratoires judiciaires. Ce champ d'étude est composé de plusieurs méthodologies; le SLJ s'intéresse particulièrement à la caractérisation des diamants, un processus scientifique non destructeur qui attribue certaines caractéristiques à des particules de cette pierre précieuse unique pour en déterminer l'origine.

« C'est une première pour la GRC et les services policiers du monde entier, » d'expliquer Dave Ballantyne, gestionnaire du programme - Caractérisation des matériaux, « aucune autre organisation policière n'est en mesure d'offrir ce service. » La caractérisation des diamants est un nouvel outil de lutte contre la criminalité que pourront utiliser les corps policiers dans les cas où des diamants sont saisis comme pièces à conviction (notamment dans des affaires de contrebande, des stratagèmes illicites de trafic de drogues ou d'armes, des opérations de blanchiment d'argent, des vols, et autres).

« (La caractérisation des diamants) est une première pour la GRC et les services policiers du monde entier; aucune autre organisation policière n'est en mesure d'offrir ce service. »

Le fait de pouvoir établir la provenance d'un diamant, en plus des autres faits, va faciliter les enquêtes et les poursuites. Cela pourrait aussi aider à prévenir que le Canada ne devienne un lieu d'échange de diamants illicites. Cela deviendra de plus en plus important pour le Canada qui est en position de devenir le troisième producteur mondial de diamants, et où on entrevoit l'ouverture potentielle de plusieurs mines.

« Monter un programme de ce genre ne se fait pas du jour au lendemain, » affirme M. Ballantyne, « il faut y consacrer des années. » Depuis qu'on en a fait un programme en 2002, on a mis l'accent sur le développement de capacités et de ressources. Même s'il fait appel à des méthodes scientifiques traditionnelles, ce programme mettra aussi à contribution les meilleures pratiques de la science judiciaire, de même que des technologies de pointe.

Il comportera au mois trois innovations :

- la constitution au sein du SLJ d'une base de données qui permettra d'évaluer avec précision les éléments de différenciation des pierres précieuses et servira de ressource aux témoins experts;
- l'activation au cours de 2003 d'une microsonde d'ablation par laser intégrée à un plasma de couplage inductif avec spectromètre de masse (LAM-ICP-MS); il s'agit d'une technique versatile qui consiste à utiliser un laser pour prélever un échantillon, puis la spectrométrie pour établir la présence de quantités infinitésimales d'éléments se retrouvant dans les diamants; et
- un approfondissement de méthodes scientifiques, telle la spectrométrie infrarouge ou Raman, des techniques d'analyse généralement utilisées pour étudier les qualités d'absorption de la lumière de certains matériaux.



# La valeur du service

## LES RÉSULTATS DU SONDAGE 2002 SUR LA QUALITÉ DU SERVICE

« Tout ce que fait cette organisation est axé sur les opérations. » Voilà un message qu'aime répéter souvent le personnel du Service des laboratoires judiciaires. Toutefois, pour y parvenir, il ne faut pas que l'organisation se limite à adopter des normes ou à imaginer d'autres moyens de mesurer sa productivité. Elle doit aussi être dotée d'un mécanisme qui lui permette de suivre de près les réactions de ses clients. Il va sans dire que la méthode la plus sûre de retenir et de satisfaire sa clientèle, c'est en étant à l'écoute de ses commentaires et en répondant à ses besoins.

C'est pourquoi le SLJ effectue régulièrement des sondages auprès des enquêteurs pour recueillir leurs commentaires quant à la qualité et la rapidité d'exécution des services offerts par les laboratoires. On effectue aussi des sondages plus poussés sur certains services. Selon Ted Lukaszewski, gestionnaire responsable des Politiques, de la Planification et de l'Évaluation : « Nous sommes un des premiers secteurs de la GRC – et un des premiers organismes fédéraux – à effectuer des sondages réguliers de notre clientèle et à faire état des résultats réels de notre travail. » Bien que ce sondage ait pris bien des formes différentes depuis

son instauration en 1987, sa version actuelle – le *Questionnaire sur la qualité du service* – est utilisée depuis 1998. Il s'agit d'un formulaire de deux pages qu'on peut compléter en quelques minutes. Les formulaires sont par la suite acheminés au groupe Politiques, planification et évaluation du SLJ qui les dépouille pour en tirer un rapport sommaire publié annuellement – le dernier remonte à 2002.

Selon M. Lukaszewski, le taux de réponse est stable et les constats sont cohérents d'année en année. Il apprécie les commentaires des répondants qui lui ont permis d'améliorer le questionnaire. Au nombre des informations recueillies, notons que le plus récent sondage révèle qu'environ 92 pour cent des répondants se disent satisfaits de la rapidité avec laquelle le Service des laboratoires judiciaires s'acquitte de ses tâches. De plus, quelque 43 pour cent indiquent que les services offerts ont aidé à établir qu'un crime avait été commis. « Mais, » d'ajouter M. Lukaszewski, « il est tout aussi important de souligner 14 pour cent des répondants ont rapporté que nous avons contribué à éliminer un suspect », contribuant du même coup à assurer qu'un innocent ne soit pas accusé ou trouvé coupable d'un crime.

### UN EXEMPLE CONCRET

#### Points saillants des commentaires des clients extraits du *Questionnaire sur la qualité du service (2002)*.

Lorsqu'on leur a demandé de coter la qualité du service offert par le SLJ :

- 92.2 pour cent des répondants ont dit être « d'accord » ou « fortement d'accord » que le service offert par le SLJ l'était dans des délais raisonnables;
- et 98.1 pour cent ont dit être « d'accord » ou « fortement d'accord » que le SLJ était attentif à leurs besoins.

De plus, les répondants ont indiqué que le Service des laboratoires judiciaires avait rendu accessibles des informations qui ne l'auraient pas été autrement et qui avaient contribué à :

- |   |  |
|---|--|
| a) établir qu'un crime avait été commis (43.6%)                           | e) faire le lien entre un suspect et une victime ou une scène de crime (33%) |
| b) modifier la nature, l'envergure ou l'orientation d'une enquête (31.5%) | f) permettre qu'on procède à une mise en accusation (34.9%)                  |
| c) identifier un suspect (16.5%)  |  |
| d) éliminer un suspect (14.2%)  |  |

# Les activités courantes

LES ACTIVITÉS ACTUELLES QUI DÉMONTRENT L'ENGAGEMENT À L'EXCELLENCE

ET À L'INNOVATION DU SERVICE DES LABORATOIRES JUDICIAIRES

« Nous sommes le produit de ce que nous faisons de manière répétée. Ainsi, l'excellence n'est pas une action, mais une habitude. » – Aristote

Il est reconnu depuis longtemps que pour parvenir à l'excellence, il faut le faire par étapes, en y mettant le temps, et par habitude. C'est une leçon qui a été bien comprise par le Service des laboratoires judiciaires. Le SLJ mène aussi de front toute une série d'activités courantes en plus de celle décrites dans la section *Pleins feux sur nos réalisations* du présent rapport. La recherche et le développement, le contrôle de la qualité des services, la santé et la sécurité et le tableau de bord prospectif ne sont que quelques-unes des activités courantes qui viennent souligner la diversité des tâches et l'accent mis par le SLJ sur l'excellence et l'innovation, de même que le dévouement du personnel en vue d'offrir des services en sciences judiciaires de pointe à nos clients.

## LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT

On ne saurait exagérer l'importance de la recherche et du développement pour le Service des laboratoires judiciaires. « Notre rôle, c'est de mettre les acquis de la science au service des tribunaux, » affirme Ron Fourney, officier responsable, Banque nationale de données génétiques du Canada. « À cette fin, nous travaillons à la recherche et au développement afin de trouver de nouvelles réponses aux questions relevant des sciences judiciaires. »

Notre organisation continue de contribuer de manière importante à la somme croissante des connaissances en sciences judiciaires. En janvier 2003, on comptait pas moins de 24 projets de recherche et développement en cours au sein du SLJ, la majorité de ceux-ci étant axés sur les besoins opérationnels. Au nombre

de ces projets, notons des études portant sur les moyens qui permettraient de produire une meilleure preuve par l'ADN à partir d'échantillons plus vieux, et de nouvelles techniques d'identification des caractéristiques de traces d'outils lors d'examen en sciences judiciaires. Il faut souligner aussi le travail important dans le champ de l'électrophorèse capillaire, une technique d'analyse automatisée utilisée de manière très avantageuse par les corps policiers pour déceler la présence de drogues dans les liquides corporels.

La recherche et le développement constituent depuis longtemps un secteur d'appui au travail du Service des laboratoires judiciaires mais, depuis 18 mois, ils sont intégrés de manière plus significative au processus de planification stratégique de l'organisation. « Il s'agit là d'une conséquence directe de notre nouvelle approche de prestation des services, » explique M. Fourney. Une initiative stimulante présentement en cours au SLJ le démontre clairement : il s'agit de la mise sur pied par le Service des laboratoires judiciaires, pour la première fois de son histoire, d'un mécanisme de planification stratégique responsable de la recherche; celui-ci sera connu sous le nom de Bureau des projets de recherche.

Le Service des laboratoires judiciaires a entrepris de mettre sur pied, pour la première fois de son histoire, un mécanisme de planification stratégique responsable de la recherche.

Le Bureau des projets de recherche entend se pencher sur les capacités du SLJ – depuis la détection d'alcool et l'analyse d'ADN jusqu'à la toxicologie et l'examen des armes à feu (entre autres) – et réfléchir aux moyens de cibler la recherche et le développement en vue de répondre aux besoins futurs de l'organisation. « Nous le faisons parce que nous croyons que c'est la

bonne chose à faire du fait que nous utilisons la recherche comme elle devrait être utilisée et parce que cela nous aidera à demeurer centrés sur l'innovation pour bien des années à venir,» affirme M. Fourney.

**« Nous le faisons parce que nous croyons que c'est la bonne chose à faire du fait que nous utilisons la recherche comme elle devrait être utilisée et parce que cela nous aidera à demeurer centrés sur l'innovation pour bien des années à venir. »**

Il s'agit d'un plan ambitieux qui exigera qu'on adopte de nouvelles procédures relatives à la façon de traiter les propositions de recherche et développement. Ce point sera intégré au *Manuel des politiques et procédures des laboratoires* du SLJ en 2003. On exigera que toutes les propositions en matière de recherche et développement émanant du Service des laboratoires judiciaires soient coordonnées par le Bureau des projets de recherche et le Centre d'information scientifique. Le premier sera responsable de la présélection des demandes pour déterminer si elles sont réalisables au plan technique et si elles sont complètes alors que le second aura à organiser et préserver la documentation qui s'y rattache. Les propositions qui rencontrent les exigences de base seront alors étudiées par le Comité d'examen de la recherche et du développement qui aura à se prononcer sur leur faisabilité technique, leur mérite au plan opérationnel, de même que les avantages stratégiques qu'elles comportent.

La collaboration est une autre composante importante du plan stratégique du Service des laboratoires judiciaires. On tentera d'établir de nouveaux partenariats avec des universitaires, dont des étudiants. « Une occasion importante s'offre à nous, » souligne M. Fourney. « Elle nous permet d'inviter de nouvelles recrues à se joindre à notre équipe; elle fournit aussi à nos gens l'occasion d'agir comme mentors, contribuant du même coup au développement professionnel de notre personnel.»

Même si le rôle de planification stratégique et le Bureau des projets de recherche sont toujours en voie d'élaboration, M. Fourney s'attend d'être en mesure de faire rapport sur ce sujet dans le cadre du prochain Rapport annuel des réalisations du Service des laboratoires judiciaires prévu pour 2004. « La mise sur pied d'un Bureau des projets de recherche est un projet que j'ai toujours caressé et il est stimulant d'avoir l'occasion de faire une différence et de contribuer à l'avenir de l'organisation. »

## **LA QUALITÉ DU SERVICE**

On ne peut pas parvenir à l'excellence si on ne dispose pas des outils nécessaires pour reconnaître la qualité. Conscient de cela, le Service des laboratoires judiciaires a entrepris un processus échelonné sur plusieurs années en vue d'obtenir l'accréditation de tous ses points de service. L'accréditation constitue une reconnaissance formelle de la compétence des laboratoires à effectuer certains tests précis ou à appliquer certaines méthodes. Dans le cas de laboratoires judiciaires, cette reconnaissance provient du Conseil canadien des normes (Norme ISO 17025 : Prescriptions générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais). Cette accréditation porte sur une multitude de questions techniques et scientifiques, de même que sur les principes du contrôle de la qualité.

Selon Murray Malcom, gestionnaire national de la qualité - Service des laboratoires judiciaires : « L'accréditation est un processus et non un événement. Pour obtenir cette distinction, il faut vouer un effort constant réparti sur plusieurs années et cela exige un travail minutieux de la part du personnel. » Le Service des laboratoires judiciaires a franchi une étape importante de ce processus en juin 2002 : le Service des laboratoires judiciaires d'Ottawa a obtenu son accréditation – la dernière étape à franchir pour obtenir l'accréditation de tous les points de service de l'organisation. « Mais cela ne faisait que marquer le début d'une nouvelle étape dans le processus, » d'ajouter M. Malcom. « Il nous faut maintenant travailler à maintenir notre statut d'accréditation. »

« Le Service des laboratoires judiciaires a franchi une étape importante de ce processus en juin 2002 : le Service des laboratoires judiciaires d'Ottawa a obtenu son accréditation – la dernière étape à franchir pour obtenir l'accréditation de tous les points de service de l'organisation. »

L'accréditation étant un processus volontaire exigeant qu'on y investisse du temps et des ressources, les organisations qui s'y soumettent le font en se fixant des objectifs précis. Dans le cas du Service des laboratoires judiciaires, l'objectif visé est d'aider la GRC à respecter son engagement de bâtir un modèle d'excellence. L'accréditation signifie que les clients du SLJ, dont les services de police, le système de justice pénale et les tribunaux, peuvent s'attendre à ce que le Service des laboratoires judiciaires fasse preuve de rigueur scientifique et qu'il se conforme aux critères de l'excellence en matière de service à la clientèle.

## LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

La santé et la sécurité au travail sont une préoccupation commune à tous les milieux. Mais, pour ceux et celles qui œuvrent en sciences judiciaires, c'est une question qui exige un niveau de prudence et de vigilance accru, tant de la part des employés que des gestionnaires. C'est une question incontournable compte tenu de la grande variété des matériaux – dont certains sont potentiellement dangereux – auxquels sont exposés les scientifiques des laboratoires au quotidien. Compte tenu du haut niveau de risque, il va sans dire qu'une culture de sécurité s'impose. Cette culture est bien ancrée chez les employés du SLJ. « La santé et la sécurité sont au cœur de nos opérations depuis de nombreuses années, » affirme Denis Nelson, gestionnaire du programme - Santé et sécurité/CBRN. « Nous nous considérons fièrement comme des leaders dans ce domaine. »

Le SLJ a mis en place une série d'activités courantes pour appuyer et promouvoir la santé et la sécurité,

notamment et parmi les plus importantes en 2002 :

- il s'est conformé à la partie II du *Code du travail du Canada*, en élaborant un programme de formation sur mesure en santé et sécurité à l'intention de tous les gestionnaires et superviseurs;
- il a conçu un programme de formation sur mesure à être utilisés par les comités de santé et sécurité au travail du SLJ; et
- il a mis sur pied un comité sur les politiques de santé et sécurité

Les activités courantes :

- veiller à ce que tout le personnel ait reçu la formation nécessaire pour assurer l'opération sécuritaire de certains appareils émettant des radiations et utilisés dans certains travaux en laboratoire (cela revêt une importance particulière depuis que la Commission canadienne de sûreté nucléaire a modifié ses règles relatives aux comptes à rendre et celles relatives à l'émission de permis);
- veiller à ce que le personnel ait reçu la formation requise en ce qui a trait au transport de marchandises dangereuses (cela revêt une importance particulière en rapport avec la manutention sécuritaire de substances chimiques, biologiques, radiologiques ou nucléaires à la suite d'un incident CBRN); et
- veiller à ce que se poursuive l'évaluation médicale du projet sur les effets du stress qui se déroule dans tous nos laboratoires avec la collaboration de la section des Services de santé de la GRC.

## LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Le Service des laboratoires judiciaires a également entrepris en 2002 la phase d'actualisation du système de gestion qu'on appelle le *tableau de bord prospectif*. Il s'agit d'un concept élaboré à la fin des années 1990 par Robert Kaplan (Harvard Business School) et David Norton (Balanced Scorecard Collaborative Inc.). Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) est un outil de gestion qui s'inspire des principes associés aux systèmes de mesure et d'examen pour aider à orienter le développement organisationnel.

Dans son application la plus complète, il tente de mesurer quatre perspectives :

- les clients (Comment les clients nous perçoivent-ils?);
- les capacités internes (Quels sont les champs où nous excellons?);
- l'innovation et l'apprentissage (Pouvons-nous continuer de progresser et d'accroître notre valeur?); et
- les finances (Comment nos propriétaires/actionnaires nous perçoivent-ils?)

Pour parvenir à mettre en place le tableau de bord prospectif au Service des laboratoires judiciaires, il fallait tenir compte de certains éléments. Ainsi, comme les services de sciences judiciaires de la GRC offerts au Canada sont un service public, seules les trois premières perspectives ont été incorporées au modèle.

« Le tableau de bord prospectif n'est qu'une des nombreuses initiatives lancées par la GRC en vue d'amener l'organisation à devenir plus centrée sur la stratégie, » explique Ted Lukaszewski, gestionnaire responsable des Politiques, de la Planification et de l'Évaluation. Ce nouveau système aide la GRC et le SLJ à centrer leur attention sur des perspectives définies avec soin. Ainsi, les décisions stratégiques peuvent s'appuyer sur des renseignements liés aux résultats, la prestation de services peut être améliorée, le SLJ demeure imputable tant à l'externe qu'à l'interne de ses engagements et de ses ressources, et son rendement est bien documenté.

Le Service des laboratoires judiciaires a instauré en 2002 un processus comprenant plusieurs étapes et visant la mise en place de ce nouveau système. On a d'abord interviewé des gestionnaires et des cadres supérieurs du SLJ afin de recueillir leurs vues quant aux buts et objectifs de l'organisation. Puis ces vues

ont été regroupées sous différents thèmes (mieux connus sous le vocable de « perspectives » dans ce système) et ceux-ci ont été incorporés dans une ébauche de « *plan stratégique* » faisant état des buts et objectifs identifiés. (Pour connaître les thèmes identifiés, v. l'encadré ci-dessous intitulé « *Les trois*

### **Les trois perspectives du tableau de bord prospectif du Service des laboratoires judiciaires**

1. Les gens, l'apprentissage et la croissance;
2. les processus internes; et
3. les clients, les partenaires et les intervenants concernés.

*perspectives* »). On a par la suite tenu une réunion des cadres supérieurs et des gestionnaires afin de valider le plan stratégique et établir les liens; on a défini des objectifs, proposé des mesures et identifié certaines actions à entreprendre. On a finalement prévu une conférence téléphonique des cadres supérieurs et des gestionnaires du SLJ afin de revoir, de réviser et de confirmer l'ébauche du tableau de bord prospectif.

L'étape suivante de ce processus consistait à incorporer le tableau de bord prospectif aux activités quotidiennes à compter d'avril 2003. « Notre but d'ici là est de nous doter d'un bon outil de contrôle du rendement, », dit M. Lukaszewski. « Mais il est important de se rappeler, quelle tableau de bord prospectif est un document dynamique qui n'est jamais vraiment complété – il change et croît avec l'organisation. »

# Pour en savoir plus

Le Service des laboratoires judiciaires emploie des civils comme spécialistes et techniciens-spécialistes dans des postes exigeant divers niveaux d'études postsecondaires et d'expérience. Nous formons une organisation à vocation scientifique et axée sur l'excellence; en tant que telle, nous nous efforçons d'attirer dans nos rangs les personnes les plus talentueuses et les plus brillantes désireuses de poursuivre une carrière en science et en recherche, dans un milieu où elles pourront faire une différence.

Gestionnaire en chef  
Service des laboratoires judiciaires de la GRC  
C.P. 8208, 3151, rue Oxford  
Halifax (NS) B3K 5L9

Gestionnaire en chef  
Service des laboratoires judiciaires de la GRC  
C.P. 6500, 6101, avenue Dewdney Ouest  
Regina (SK) S4P 3J7

Gestionnaire en chef  
Service des laboratoires judiciaires de la GRC  
1200, Promenade Vanier  
Ottawa (ON) K1A 0R2

Ce rapport de nos réalisations fournit un aperçu des nombreux champs d'activité où notre personnel travaille en équipe en vue d'offrir des services de pointe et de mettre en pratique les connaissances de la science judiciaire dans toute une gamme de disciplines scientifiques.

Pour plus de renseignements sur le Service des laboratoires judiciaires de la GRC, veuillez communiquer avec le gestionnaire en chef de l'un ou l'autre des sites ci-dessous :

Gestionnaire en chef  
Service des laboratoires judiciaires de la GRC  
15707-118 avenue  
Edmonton (AB) T5V 1B7

Gestionnaire en chef  
Service des laboratoires judiciaires de la GRC  
621, Academy Road  
Winnipeg (MB) R3N 0E7

Gestionnaire en chef  
Service des laboratoires judiciaires de la GRC  
5201, rue Heather  
Vancouver (BC) V5Z 3L7

# Quelques cas types

26

Service des laboratoires judiciaires • Rapport annuel des réalisations 2002 – 2003

UN EXAMEN DE DOSSIERS DE CAS QUI DÉMONTRENT L'EXPERTISE

APPLIQUÉE AU SEIN DU SERVICE DES LABORATOIRES JUDICIAIRES

## L'OPÉRATION EVENHANDED

La GRC enquête de manière ininterrompue sur ce qu'on croit être des meurtres en série commis sur une période de 15 ans dans la région de Port Coquitlam (Colombie-Britannique). Cette enquête, que l'on désigne comme l'*opération Evenbanded* (*Project Evenbanded*) est menée conjointement avec le Service de police de Vancouver avec lequel on a constitué un groupe d'intervention conjoint. Il s'agit de l'une des enquêtes judiciaires les plus poussées jamais entreprises au Canada et par la GRC. Une preuve par l'ADN pourrait s'avérer cruciale pour déterminer si des accusations devraient ou non être portées contre un suspect.

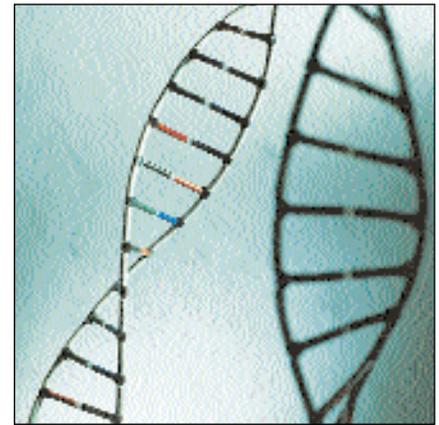
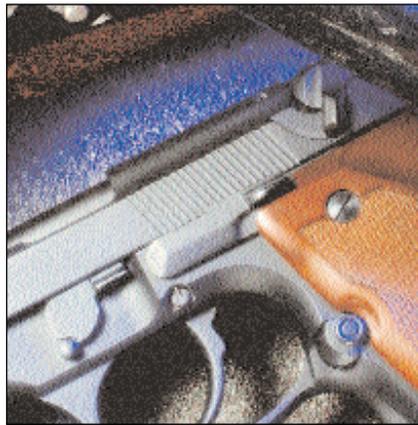
Le nombre de victimes et l'étendue de la scène de crime représentaient tout un défi pour la GRC. Il lui fallait trouver un moyen de recueillir des pièces à

conviction qui pourraient se chiffrer par milliers sur une scène de crime constituée de plusieurs immeubles et véhicules automobiles répartis sur un lopin de terre de 12 acres.

L'*opération Evenbanded* est l'une des premières occasions à s'offrir au Service des laboratoires judiciaires de faire valoir les avantages de sa nouvelle approche de prestation des services. L'intégration – le fait de rendre les services des laboratoires accessibles au client, chez-lui – est une composante importante dans ce cas. Selon Joe Buckle, commissaire adjoint, Service des laboratoires judiciaires : « Les actions que nous posons et les services que nous offrons dans le cadre de l'*opération Evenbanded* ont été rendus possibles grâce à cette nouvelle approche.»

Pour les clients du SLJ – les policiers qui mènent l'enquête – cette approche a donné lieu à l'élaboration de nouveaux services importants qui ont contribué à

« Le Service des laboratoires judiciaires et la nouvelle approche qu'il a mise en place ont grandement modifié notre façon de travailler comme enquêteurs. Nos gens sur le terrain savent qu'ils peuvent compter sur le SLJ pour leur offrir leur meilleure qualité de service, d'analyse et d'expertise... Pour les gens affectés aux opérations, ces services constituent un ajout vital à la première ligne des enquêtes. »



assurer que l'enquête se déroule à un bon rythme. On a d'abord intégré du personnel du point de service de Vancouver du SLJ au groupe d'intervention chargé de l'enquête. Cela a contribué à assurer que toute une gamme de services peuvent être rendus rapidement aux policiers. De plus, le Service des laboratoires judiciaires de Vancouver a pu profiter de l'aide et de ressources additionnelles provenant d'autres points de service.

Forts de ces ressources additionnelles et d'une équipe productive, le SLJ-Vancouver a été en mesure de mettre en place un mini-laboratoire sur la scène de crime pour venir en aide aux enquêteurs judiciaires dans leur recherche de pièces à conviction. Ainsi, le personnel des laboratoires a pu jouer un rôle important en permettant aux clients d'évaluer les éléments de preuve sur place.

Vue par le client, la nouvelle approche de prestation des services telle qu'illustrée par l'opération *Evenhanded* s'est avérée un franc succès. Selon Tom Stimpson, gestionnaire en chef, SLJ-V : « Grâce à la mise en œuvre de cette approche, le travail de nos

scientifiques s'est mérité les éloges de nos partenaires et de nos clients dans cette affaire. »

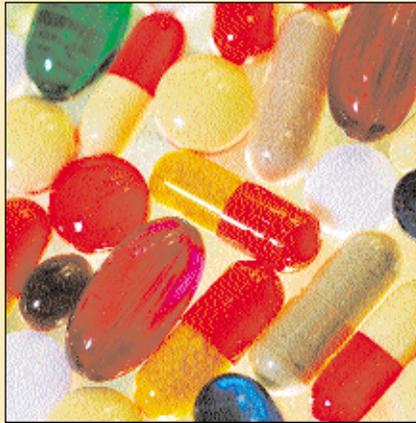
Le commissaire adjoint Gary Bass (agent de la police criminelle, Division E) est au nombre de ces clients. « Le Service des laboratoires judiciaires et la nouvelle approche qu'il a mise en place ont grandement modifié notre façon de travailler comme enquêteurs, » dit-il. « Nos gens sur le terrain savent qu'ils peuvent compter sur le SLJ pour leur offrir leur meilleure qualité de service, d'analyse et d'expertise... Pour les gens affectés aux opérations, ces services constituent un ajout vital à la première ligne des enquêtes. »

L'équipe de scientifiques affectée à l'opération *Evenhanded* est parvenue à gérer et à analyser un volume exceptionnellement élevé de pièces à conviction jusqu'à ce jour. Bien qu'il reste beaucoup de travail à faire, cette approche a contribué à une meilleure marche des choses dans un cas des plus difficiles et exigeants.

## LA SOUPLESSE

La souplesse est l'un des éléments caractéristiques de la nouvelle approche du Service des laboratoires judiciaires. Ce que cela signifie pour les policiers enquêteurs, c'est qu'ils peuvent compter sur la GRC pour leur offrir des services en sciences judiciaires n'importe où au Canada à partir de l'un ou l'autre de ses points de service au pays. Le cas qui suit illustre bien comment la souplesse accrue du SLJ procure des avantages importants pour ses clients.

plusieurs points de service a facilité le transfèrement de ce dossier. Ainsi, nous avons reçu dix-huit pièces à conviction et nous avons pu en compléter l'examen en huit jours. » Nous avons par la suite fait parvenir des échantillons de substances biologiques au SLJ-Ottawa pour des analyses d'ADN dont les résultats ont été communiqués à Halifax en quelques semaines. « En combinant nos efforts, nous avons été en mesure de fournir des résultats aux enquêteurs bien en deçà des 30 jours prévus à l'agenda, » ajoute M. Verret.



En juin 2002, la GRC a été appelée à enquêter sur un homicide, une dame âgée ayant été victime de vol qualifié et de meurtre dans sa résidence. Les enquêteurs ont demandé l'aide sur SLJ pour recueillir et analyser les éléments de preuve sur la scène du crime. On a recueilli un nombre important de pièces à conviction. Quelques jours plus tard, on s'est adressé au Groupe de réception des dossiers de cas du SLJ-Vancouver. Mais, le SLJ-V était alors submergé de demandes en raison de l'enquête soutenue menée dans le cadre de l'opération *Evenbanded*.

Grâce à la nouvelle approche de prestation des services qui permet facilement de réassigner des dossiers, on a pu surmonter cet obstacle rapidement. On a établi que le SLJ-Halifax était celui qui pouvait le mieux servir de point de contact pour les enquêteurs. Après avoir obtenu l'autorisation du Service des laboratoires judiciaires - Halifax, plusieurs pièces à conviction ont été présélectionnées et identifiées comme prioritaires avant d'être incorporées au premier envoi.

Selon Gary Verret du SLJ-Halifax, la nouvelle approche a vraiment fait une différence dans la façon de gérer ce dossier : « Le concept d'un laboratoire doté de de

Nous avons par la suite reçu deux envois, totalisant onze pièces à conviction qui ont été traitées de la même façon. Les demandes de service liées à ces deux envois subséquents ont été complétées à temps pour le procès. Comme résultat, l'un des envois – le premier de tout – a permis d'établir un lien significatif du point de vue des sciences judiciaires entre le suspect et la victime et ce, bien avant l'étape de l'enquête préliminaire.

## LA MISE EN COMMUN DES RESSOURCES

La nouvelle approche du SLJ a également contribué pour beaucoup à la mise en commun des ressources. Elle assure que chaque point de service au pays peut compter sur l'appui de ses contreparties pour lui venir en aide si le besoin se fait sentir – cela permet parfois de faire des découvertes inattendues.

En voici un exemple.

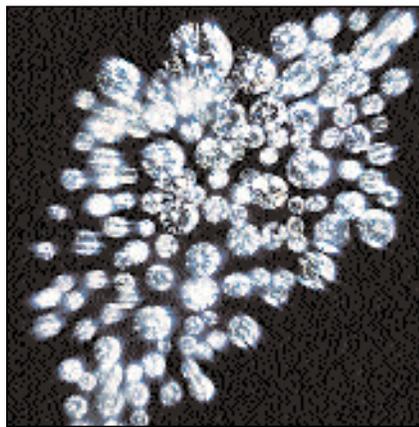
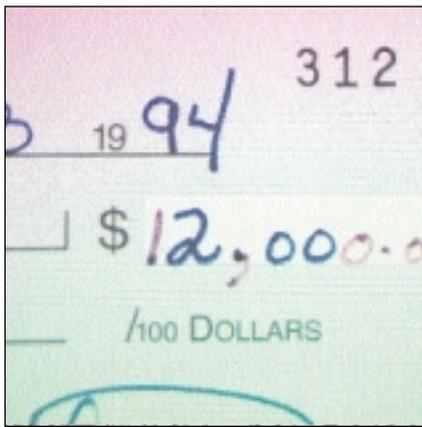
En septembre 2001, on a demandé l'aide du SLJ-Vancouver dans le cadre d'une enquête sur une double tentative de meurtre survenue dans le Lower Mainland de la Colombie-Britannique. La GRC

avait identifié deux suspects qu'elle avait dû libérer après un premier interrogatoire à défaut de preuves suffisantes qui auraient permis de les détenir. Même si les enquêteurs souhaitaient que l'on traite ce cas comme urgent, le personnel du SLJ-Vancouver était bien conscient que, compte tenu de leur charge de travail du moment, il leur faudrait au moins trois ou quatre semaines avant de pouvoir se pencher sur ce dossier.

Le cas fut acheminé à Regina où il fut confié à Karl Hummel (Section de la biologie). « On nous a fait

criminalistique. Après avoir obtenu l'émission d'un mandat autorisant des prélèvements pour analyse génétique, des échantillons ont été prélevés de source connue et soumis à une analyse comparative.

D'autres examens ont été effectués sur dix autres pièces à conviction provenant d'un deuxième envoi, dont une arme Ruger, un chargeur de munitions amovible, et les deux échantillons d'ADN prélevés en vertu du mandat. On avait aussi reçu des échantillons remis volontairement par les trois personnes qui avaient trouvé cette



parvenir par télécopieur une longue liste comportant plus de 61 pièces à conviction potentielles, » rapporte M. Hummel. « Il fut décidé que la section de la biologie procéderait à l'analyse d'une douzaine d'entre elles, notamment neuf pièces de vêtement appartenant aux deux suspects, un échantillon de sang prélevé sur la scène du crime et deux échantillons qu'on savait provenir des plaignants. » Toutes les pièces à conviction ont été soumises à des analyses d'ADN dès qu'elles ont été reçues au SLJ-Regina. Au même moment, la Section des armes à feu de Regina se penchait sur l'analyse des résidus de poudre prélevés des vêtements des suspects.

La section de la biologie a produit un rapport judiciaire dans un délai de cinq jours traitant des analyses et des comparaisons d'ADN. Il établissait un lien entre les deux accusés et les deux suspects. Peu de temps après, on a procédé à l'arrestation des deux suspects qui ont été accusés de tentative de meurtre.

Mais ce n'est pas tout ce que le personnel du laboratoire a été en mesure de produire.

Les vêtements soumis à l'examen à Regina contenaient les empreintes génétiques d'un troisième homme non identifié. Celles-ci ont été comparées à celles contenues dans la banque de données génétiques du fichier de

même arme près d'une benne à déchets et qui avaient accidentellement déchargé l'arme, blessant l'un d'entre eux. La Section des armes à feu du Service des laboratoires judiciaires de Regina a immédiatement procédé à l'examen de l'arme et effectué des analyses balistiques; il a alors établi que les balles qui avaient été tirées et les douilles provenaient du pistolet Ruger.

L'ADN a rendu possible de faire des liens additionnels entre l'arme de poing (le chargeur amovible), les balles et les douilles, tous ces éléments contribuant à corroborer les témoignages des témoins de cette tentative de double meurtre. De là, une deuxième empreinte génétique prélevée du chargeur du Ruger, celle d'un d'homme, a été inscrite dans la banque de données génétiques du fichier de criminalistique; cet exercice a permis d'établir une concordance criminalistique entre cette affaire et une autre affaire survenue dans le *Lower Mainland* et ayant fait l'objet d'analyses préalables par le Service des laboratoires judiciaires de Vancouver.

Comme tous les échantillons d'ADN prélevés en vertu d'un mandat avaient déjà été analysés dans ce dossier, il a donc été possible d'associer le nom de l'un des deux suspects à cette autre affaire toujours non résolue. On a tout de suite informé tous les enquêteurs de l'existence de cette banque de données.

# Engagement en matière de service

## LA SÉCURITÉ DES FOYERS ET DES COLLECTIVITÉS

**Le Laboratoire judiciaire de la GRC**, en tant qu'élément des Services nationaux de police, est résolu à assurer la satisfaction de ses clients :

**En chargeant** un coordonnateur des dossiers de cas qualifié de répondre à vos demandes de service afin de déterminer les pièces à conviction les plus pertinentes à examiner, les analyses les plus susceptibles de donner un résultat optimal et l'endroit qui offrira le service le plus rapide. Pour votre commodité, vous pouvez communiquer avec nous 24 heures sur 24 au 1-866NPS-LABS.

**En négociant** un délai raisonnable dans lequel nous vous ferons parvenir un résultat par écrit. Si malgré nos efforts, nous sommes incapables de respecter le délai fixé en raison d'un imprévu, nous vous en aviserons immédiatement et conclurons une entente afin de régler la situation à votre satisfaction.

**En maintenant l'accréditation** de nos activités par le Conseil canadien des normes. De cette façon, nous conserverons notre statut professionnel et veillerons à assumer nos responsabilités de manière à faire honneur à notre organisation, à notre profession et au système judiciaire.

**En accusant immédiatement** réception des plaintes et en envoyant une réponse par écrit dans les cinq jours ouvrables. En expliquant clairement les démarches à suivre si vous jugez que votre plainte n'est toujours pas réglée. Nous mesurerons continuellement votre niveau de satisfaction en examinant régulièrement les commentaires que vous aurez inscrits sur nos questionnaires portant sur la qualité du service.

**En misant** sur la recherche et le développement, afin que nos clients puissent bénéficier de la technologie de pointe et des connaissances spécialisées dans le domaine des sciences judiciaires. Si nous n'offrons pas une technique, nous vous aiderons à trouver un laboratoire qui l'offre.

Faites nous part de vos commentaires sur nos activités et de vos suggestions en vue de les améliorer.

Veuillez communiquer avec nous au 1-866NPS-LABS

