

Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ)

**Vérification interne de l'intégrité des
programmes, y compris la planification
et l'affectation de ressources**

Version finale

20 décembre 2013

Monsieur Daniel Gosselin
Administrateur en chef
Service administratif des tribunaux judiciaires
90, rue Sparks, bureau 605
Ottawa (Ontario)
K1A 0H9

Le 20 décembre 2013

Monsieur,

Vous trouverez ci-joint notre rapport de vérification interne de l'intégrité des programmes, y compris la planification et l'affectation des ressources. La vérification s'est terminée le 20 décembre 2013. Le rapport de vérification comprend la réponse de la direction à nos constatations; il s'agit de la version définitive.

Ainsi qu'il est mentionné dans le rapport, il s'agissait d'une vérification interne, effectuée conformément aux normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada. La vérification n'avait pas pour objectif de donner une opinion selon les normes établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés et une telle opinion n'est donc pas exprimée.

N'hésitez pas à communiquer avec le soussigné si vous désirez discuter d'un aspect quelconque du rapport.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

ORIGINAL SIGNÉ PAR EY

Bill Kessels CA, CPA, CIA, CISA

Associé

613 598 4830

bill.kessels@ca.ey.com

Table des matières

Table des matières	1
1.1 Contexte	3
1.2 Objectifs et portée de la vérification	3
1.3 Remerciements	4
1.4 Conclusion générale	4
1.5 Constatations de la vérification et recommandations	4
1.6 Résumé de la réponse de la direction	5
1.7 Énoncé de conformité	5
2.1 Contexte	6
2.2 Objectifs de la vérification	6
2.3 Portée	7
2.4 Méthodologie	7
3.1 Introduction	8
3.2 Processus de planification et d'affectation des ressources du SATJ	8
3.3 Énoncé du problème dans son ensemble et facteurs associés	9
3.4 Services de soutien judiciaire	10
3.5 Systèmes de soutien judiciaire	13
3.6 Sécurité	16
3.7 Installations	18
Annexe A	21
Annexe B	22
Annexe C	24

1. Résumé

1.1 Contexte

Le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) a été constitué en 2003 en vertu de la *Loi sur le service administratif des tribunaux judiciaires* (la *Loi*) pour fournir des services aux quatre cours de justice fédérales du Canada : la Cour d'appel fédérale, la Cour fédérale, la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt. La *Loi* confère au SATJ le mandat de fournir de manière efficace des services de greffe ainsi que des services judiciaires et des services ministériels, tout en accroissant l'indépendance judiciaire en chargeant un organisme indépendant du gouvernement du Canada d'assurer les services administratifs aux quatre cours.

La *Loi* précise que les juges en chef des quatre cours ont autorité sur tout ce qui touche les fonctions judiciaires de leur tribunal respectif et que l'administrateur en chef du SATJ est chargé d'assurer avec efficacité et efficience la gestion et l'administration de tous les services destinés aux tribunaux. Le soutien apporté par le SATJ aux services judiciaires et aux services de greffe est adapté aux besoins spéciaux de chaque tribunal, mais, pour les domaines communs, le SATJ joue le rôle de fournisseur de services partagés aux quatre cours.

Compte tenu de la nature itinérante des quatre cours, le SATJ doit être en mesure de soutenir, « n'importe où, n'importe quand », les membres des cours dans la préparation des dossiers, la tenue d'audiences et la rédaction des décisions. Le SATJ voit au maintien des activités judiciaires permanentes, notamment des points de services de greffe et d'autres services, dans 11 emplacements à l'échelle nationale; cependant, dans d'autres emplacements, les services de cour sont assurés grâce à diverses ententes.

Dans son analyse relative au financement nécessaire pour l'intégrité des programmes, le SATJ a présenté deux options à prendre en considération: l'une qui lui apporterait un soutien durable (option A1) et l'une qui répondrait uniquement à ses besoins les plus urgents et essentiels (option A2), que le SATJ a définies comme étant les systèmes de soutien judiciaire et la sécurité.

1.2 Objectifs et portée de la vérification

La vérification avait pour objectif de fournir l'assurance:

- ▶ Que le SATJ a adopté un processus de planification et d'affectation des ressources qui vise à assurer la prestation efficace des services de greffe et des services judiciaires ainsi que de tous les services ministériels de soutien;
- ▶ Que le SATJ a présenté une analyse juste et précise du financement de l'intégrité des programmes au ministre de la Justice, au ministère des Finances et au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les critères appuyant les objectifs de la vérification sont présentés à l'annexe B.

Notre vérification a porté sur la planification, l'établissement de coûts, l'affectation des ressources, l'information financière et les hypothèses sous forme d'une analyse de rentabilisation de l'intégrité des programmes, de même que sur le processus ayant aidé à l'élaboration de l'analyse de rentabilisation et à la présentation de rapports au Secrétariat du Conseil du Trésor et au ministère des Finances. Nous avons vérifié la version de l'analyse de rentabilisation intitulée « *The Need for Program Integrity Assistance: A Business Case, Revised November 2013* » et transmise le 23 novembre 2013.

1.3 Remerciements

L'équipe de vérification aimerait remercier la haute direction du SATJ pour son aide et sa coopération, de même que tout le personnel de la Division des finances et des services des contrats.

1.4 Conclusion générale

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a constaté que le SATJ a adopté un processus de planification et d'allocation des ressources qui vise à assurer la prestation efficace de services de greffe et de services judiciaires de même que de tous les services ministériels de soutien. En outre, le SATJ a présenté une analyse juste et précise du financement de l'intégrité des programmes au ministre de la Justice, au ministère des Finances et au Secrétariat du Conseil du Trésor en se fondant sur l'information alors disponible et sur des hypothèses qui semblent raisonnables dans les circonstances. Nous avons formulé un certain nombre de recommandations qui ne peuvent que renforcer davantage l'analyse de rentabilisation.

1.5 Constatations de la vérification et recommandations

Processus de planification et d'affectation des ressources du SATJ

Principales constatations

L'équipe de vérification a constaté qu'il existe, au sein du SATJ, des processus rigoureux de planification et d'établissement de budgets et de prévisions, ainsi que des procédures bien documentées et un calendrier précis. Des directives et des instructions détaillées sont élaborées et fournies pour les cycles d'établissement de budgets et de prévisions du SATJ. Les rôles et responsabilités à l'égard des processus de planification et d'affectation des ressources sont bien définis; les processus d'examen et d'approbation relèvent de la haute direction (Comité de direction) et les responsabilités en ce qui concerne l'établissement de budgets et de prévisions sont bien définies au sein de toutes les unités organisationnelles et des centres de responsabilité.

Recommandation

Aucune recommandation n'est requise.

L'analyse de rentabilisation du SATJ portant sur le financement de l'intégrité des programmes

Principales constatations

Au cours de la vérification, l'analyse de rentabilisation a été divisée en trois volets. Des critères de vérification ont été élaborés pour chacun des trois volets:

- ▶ Les énoncés des problèmes définis dans l'analyse de rentabilisation du SATJ représentent de façon juste les défis à relever.
- ▶ Les hypothèses avancées par le SATJ dans l'élaboration de la demande relative au financement de l'intégrité des programmes sont raisonnables dans les circonstances.
- ▶ Le processus utilisé par le SATJ pour élaborer sa demande relative à l'aide à l'intégrité des programmes était solide et bien soutenu.

Ces critères ont été appliqués à chacun des services de soutien judiciaire, des systèmes de soutien judiciaire, à la sécurité et aux installations. L'équipe de vérification a constaté que l'analyse de rentabilisation était, en règle générale, bien étayée et qu'un

certain nombre de possibilités d'amélioration se sont traduites par des recommandations. Ainsi qu'il est indiqué dans la conclusion générale de la présente vérification, ces recommandations ne peuvent que renforcer davantage l'analyse de rentabilisation. Nous avons présenté ces recommandations ci-dessous, et une analyse et un examen complets suivent dans le corps du rapport.

Recommandation relative à l'énoncé du problème dans son ensemble

1. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, envisage d'actualiser l'analyse de rentabilisation pour donner plus de précisions et étoffer le contexte appuyant l'hypothèse du taux d'attrition des employés de 2 %.

Recommandation relative aux services de soutien judiciaires

2. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services judiciaires et Services de greffe, envisage d'inclure dans les besoins opérationnels du Système de gestion des cours et du greffe le suivi des statistiques sur le temps consacré à fournir des services aux parties qui se représentent elles-mêmes afin de mieux comprendre le niveau de services dont elles ont besoin et son incidence sur le personnel des Services de greffe.

Recommandations relatives aux systèmes de soutien judiciaire

3. Nous recommandons que l'administrateur en chef veille à ce que l'analyse de rentabilisation tienne compte des activités de gestion du changement appropriées et offre une formation et une éducation complètes au personnel sur les changements apportés aux systèmes de soutien judiciaire afin d'obtenir l'adhésion des employés du SATJ et de tirer pleinement partie de la mise en œuvre de ces changements.
4. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, se penche sur les coûts de la formation liés au personnel des TI afin de s'assurer que celui-ci constitue des ressources suffisantes dans les circonstances.

Recommandation relative à la sécurité

5. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, se penche sur les coûts de la formation liés au personnel de la sécurité afin de s'assurer que celui-ci constitue des ressources suffisantes dans les circonstances.

Recommandation relative aux installations

6. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, examine de quelle façon est actuellement présentée la demande de financement et si l'intégration de l'équipement de contrôle des tribunaux et les améliorations locatives aux fins d'adaptation aux audiences électroniques sont jugées nécessaires pour répondre aux besoins urgents et essentiels de sécurité et des systèmes de soutien judiciaire du SATJ; ces projets devraient être intégrés aux demandes de financement liées à la sécurité et aux systèmes de soutien judiciaire, respectivement.

1.6 Résumé de la réponse de la direction

La direction souscrit aux constatations et recommandations, et a abordé chacune d'elles dans le corps du rapport. Des mesures appropriées seront prises pour donner suite aux recommandations.

1.7 Énoncé de conformité

La vérification a été effectuée conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada. Une inspection des pratiques professionnelles de la fonction de vérification interne du SATJ n'a pas été faite.

2. Rapport de vérification détaillé

2.1 Contexte

Le SATJ a été constitué en 2003 en vertu de la *Loi sur le service administratif des tribunaux judiciaires* pour fournir des services à quatre cours de justice fédérales du Canada : la Cour d'appel fédérale, la Cour fédérale, la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt. La *Loi* confère au SATJ le mandat de fournir de manière efficace des services de greffe ainsi que des services judiciaires et des services ministériels, tout en accroissant l'indépendance judiciaire en chargeant un organisme indépendant du gouvernement du Canada d'assurer les services administratifs aux quatre cours.

La *Loi* prescrit les objectifs généraux du SATJ :

- ▶ favoriser la coordination au sein des quatre cours pour faciliter la prestation à celles-ci de services administratifs efficaces;
- ▶ accroître l'indépendance judiciaire en chargeant un organisme indépendant du gouvernement du Canada d'assurer les services administratifs des tribunaux et confirmer le rôle des juges en chef et des juges en ce qui concerne l'administration des tribunaux;
- ▶ accroître la responsabilité à l'égard de l'utilisation de fonds publics pour l'administration des tribunaux tout en réitérant le principe de l'indépendance judiciaire.

La *Loi* précise que les juges en chef des quatre cours ont autorité sur tout ce qui touche les fonctions judiciaires de leur tribunal respectif et que l'administrateur en chef du SATJ est chargé d'assurer avec efficacité et efficience la gestion et l'administration de tous les services destinés aux tribunaux. Le soutien apporté par le SATJ aux services judiciaires et aux services de greffe est adapté aux besoins spéciaux de chaque tribunal, mais, pour les domaines communs, tels que les finances, les ressources humaines, la technologie de l'information, la gestion de l'information, la sécurité et les installations, le SATJ joue le rôle de fournisseur de services partagés aux quatre cours.

Compte tenu de la nature itinérante des quatre cours, le SATJ doit être en mesure de soutenir, « n'importe où, n'importe quand », les membres des cours dans la préparation des dossiers, la tenue d'audiences et la rédaction des décisions. Le SATJ voit au maintien des activités judiciaires permanentes, notamment des points de services de greffe et d'autres services, dans 11 emplacements à l'échelle nationale; cependant, dans d'autres emplacements, c'est grâce à des ententes avec des cours provinciales, à des baux commerciaux ou à l'accès à d'autres installations, notamment les hôtels et autres espaces publics, que les services de cour sont assurés.

2.2 Objectifs de la vérification

La vérification avait pour objectif de fournir l'assurance :

- ▶ que le SATJ a adopté un processus de planification et d'affectation des ressources qui vise à assurer la prestation efficace des services de greffe et des services judiciaires ainsi que de tous les services ministériels de soutien;
- ▶ que le SATJ a présenté une analyse juste et précise du financement de l'intégrité des programmes au ministre de la Justice, au ministère des Finances et au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les critères appuyant les objectifs de la vérification figurent à l'annexe B.

2.3 Portée

Notre vérification a porté sur la planification, l'établissement de coûts, l'affectation des ressources, l'information financière et les hypothèses sous forme d'une analyse de rentabilisation de l'intégrité des programmes, de même que sur le processus ayant aidé à l'élaboration de l'analyse de rentabilisation et à la présentation de rapports au Secrétariat du Conseil du Trésor et au ministère des Finances. Nous avons vérifié la version de l'analyse de rentabilisation intitulée « *The Need for Program Integrity Assistance: A Business Case, Revised November 2013* » et transmise le 23 novembre 2013.

2.4 Méthodologie

Conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor, des critères de vérification ont été établis et associés à chacun des objectifs de vérification (voir l'annexe B pour les critères de vérification détaillés).

Le travail de vérification pour le projet a essentiellement été achevé le 18 décembre 2013. Dans le cadre de notre vérification, nous avons examiné les processus de planification, d'établissement de budgets et de prévisions du SATJ; le modèle de prévision des coûts utilisé pour réaliser l'analyse de rentabilisation et élaborer les deux documents interne et externe appuyant les énoncés de problème, les hypothèses et la méthodologie utilisée pour réaliser l'analyse de rentabilisation, l'analyse de l'information financière et non financière et les entrevues avec des agents des ministères de même qu'avec des agents du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général.

Des entrevues ont été menées avec le personnel participant directement à la réalisation de l'analyse de rentabilisation, notamment avec l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, l'administrateur en chef adjoint, Services judiciaires et Services du greffe, et avec le directeur, Planification, budgets et analyses.

3. Conclusions, recommandations et réponse de la direction

3.1 Introduction

Dans cette section, nous présentons les conclusions détaillées de la vérification de l'intégrité des programmes au SATJ, notamment de la planification et de l'affectation des ressources. Les conclusions reposent sur les éléments de preuve et l'analyse découlant de notre propre analyse initiale des risques et de la vérification détaillée et ont trait aux processus de planification et d'affectation des ressources du SATJ de même qu'aux trois éléments distincts, mais interdépendants, de l'analyse de rentabilisation :

- ▶ Les énoncés de problème
- ▶ Les hypothèses avancées pour produire une analyse de rentabilisation
- ▶ L'aide à l'intégrité des programmes demandée par le SATJ

Les critères et les sous-critères de vérification sont précisés dans l'annexe B et ont trait à chacun des trois éléments donnant une image fidèle de la réalité. Afin de présenter le rapport de façon logique, nous l'avons organisé de la même manière que l'analyse de rentabilisation et avons tiré une conclusion pour chacun des énoncés de problème et chacune des hypothèses et pour l'aide à l'intégrité des programmes qui y est demandée.

3.2 Processus de planification et d'affectation des ressources du SATJ

L'équipe de vérification a constaté qu'il existe, au sein du SATJ, des processus rigoureux de planification et d'établissement de budget et de prévisions, ainsi que des procédures bien documentées et un calendrier précis. Les principes de planification budgétaire sont établis conformément aux hypothèses formulées dans les plans d'investissement pour chaque cycle de budgétisation; une lettre d'appel détaillée qui comprend les principes de planification budgétaire, de même que des instructions détaillées sur la préparation du budget, est envoyée à chaque gestionnaire d'un centre de responsabilité du SATJ. Il existe plusieurs paliers d'examen et de validation et divers degrés de difficultés tout au long du processus d'établissement de budget. Par ailleurs, les budgets et les plans sont étroitement surveillés et font l'objet de rapports tout au long de l'exercice. Des lettres d'appel et des instructions détaillées sont également prévues pour les cycles de prévision du SATJ, qui, au cours des dernières années, ont porté sur la détermination des excédents et des pressions non provisionnées en vue de réaffecter les fonds aux domaines prioritaires en cours d'exercice.

Les rôles et responsabilités à l'égard des processus de planification et d'affectation des ressources du SATJ sont bien définis. Le processus relatif à l'établissement de budgets doit notamment être examiné et approuvé par la haute direction (Comité de direction) et les **responsabilités en ce qui concerne l'établissement de budgets et de prévisions sont bien définies au sein de toutes les unités organisationnelles et des centres de responsabilité**. En raison de la situation financière, les budgets du SATJ n'appuient pas les objectifs et les priorités de l'organisation. Nous avons observé que, en 2013-2014, les priorités du SATJ comprenaient le renforcement de la sécurité des membres des cours, des utilisateurs et des employés, de même que l'établissement d'une infrastructure de GI/TI sécuritaire, solide et fiable. En dépit de ces priorités, les besoins opérationnels non discrétionnaires en matière de services judiciaires et de services de greffe ont restreint les investissements dans ces domaines. Cela reflète les circonstances donnant lieu à l'analyse de rentabilisation pour le financement de l'intégrité des programmes et non une lacune dans le processus de planification et d'affectation des ressources.

Recommandation

Aucune recommandation n'est requise.

3.3 Énoncé du problème dans son ensemble et facteurs associés

Le SATJ considère que le problème dans son ensemble abordé dans l'analyse de rentabilisation, est celui d'« un grave manque de fonds sans cesse croissant qui rend impossible de mener à bien le mandat du SATJ de manière durable sans exposer les activités des tribunaux, les intérêts des Canadiens et la réputation du gouvernement du Canada à des risques non gérables ». L'équipe de vérification a examiné les facteurs suivants liés à ce manque de fonds :

- ▶ **Sous-financement des frais de soutien aux nominations des juges** : en vue de s'acquitter de leurs fonctions judiciaires, les juges et les protonotaires ont besoin d'un complément de soutien judiciaire, notamment des agents du greffe, des auxiliaires juridiques et des adjoints judiciaires, de même que de matériel informatique et de matériel de bureau, de licences de logiciels, de mobilier et de fournitures. Ce modèle de soutien, qui est non discrétionnaire, a été bien défini lors d'une analyse des besoins; en outre, il a été documenté par le SATJ et validé par le ministère de la Justice, et il bénéficie d'un solide appui.
- ▶ **Érosion du financement résultant de contraintes financières et de l'inflation** : les effets de l'inflation, ainsi que les mesures visant à limiter les coûts du gouvernement du Canada, ont érodé la valeur du financement annuel du SATJ. L'incidence de cette érosion a été bien documentée et raisonnablement prise en compte par le SATJ.
- ▶ **Roulement réduit du personnel en raison de la conjoncture économique et des restrictions gouvernementales** : le SATJ a tiré avantage d'un taux d'attrition historique de 10 % qui s'est traduit par des économies salariales d'environ 4 millions de dollars par année, un montant qui peut être réaffecté à d'autres aspects des activités du SATJ. L'analyse de rentabilisation prévoit une baisse de ce taux d'attrition à 2 % - et une diminution correspondante des économies - en raison de la conjoncture économique. Dans le passé, le SATJ a été en mesure de « forcer » un taux d'attrition plus élevé en reportant la dotation de postes et en mettant à pied du personnel. Ces mesures, tout en permettant de dégager des fonds, ont contribué au problème de prestation de services formulé dans l'analyse de rentabilisation. L'équipe de vérification a constaté que l'analyse de rentabilisation tirerait avantage d'une justification renforcée du taux d'attrition de 2 % eu égard à l'incidence négative du fait de forcer un taux d'attrition plus élevé.
- ▶ **Obligations ministérielles s'appliquant à la production de rapports et à la reddition des comptes** : l'adoption de la *Loi fédérale sur l'imputabilité* et du renouvellement des politiques du Conseil du Trésor au cours des dernières années a donné lieu à des exigences accrues en matière de reddition de comptes, de transparence, de rapports et de divulgation de la part de tous les ministères et organismes fédéraux – grands et petits. Ces nouvelles responsabilités en matière de politiques et de rapports ont nécessité des ressources de toutes les entités fédérales. Toutefois, l'incidence précise de ces exigences supplémentaires sur le SATJ n'a pas été quantifiée ou étayées.
- ▶ **Absence de marge de manœuvre en matière de financement** : le SATJ se voit attribuer un budget de fonctionnement et d'entretien fixe, et ne reçoit aucun financement pour les dépenses en immobilisations. Les coûts opérationnels du SATJ sont liés en grande partie au fonctionnement des tribunaux et varient en fonction de facteurs imprévisibles tels que le nombre d'audiences, le lieu de l'audience et la durée, mais ils sont non discrétionnaires, parce que les activités des cours doivent demeurer indépendantes de tout contrôle ou influence extérieure. L'interaction entre les budgets de fonctionnement fixes et les dépenses imprévisibles a créé une absence de marge de manœuvre en matière de financement.

Conclusion

Reconnaissant que certaines des questions soulevées dans l'énoncé du problème ne sont pas quantifiées, l'énoncé du problème dans son ensemble représente fidèlement les défis qui se posent. L'analyse de rentabilisation serait renforcée si des précisions supplémentaires avaient été fournies pour appuyer le taux d'attrition des employés de 2 %. Cet appui pourrait plus particulièrement tenir compte du fait que des taux plus élevés ont été obtenus dans le passé, que les mesures utilisées pour les obtenir ont créé leurs propres problèmes et que la marge de manœuvre nécessaire pour continuer de recourir à ces mesures éventuellement est limitée.

Recommandation

1. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, envisage d'actualiser l'analyse de rentabilisation pour donner plus de précisions et étoffer le contexte appuyant l'hypothèse du taux d'attrition des employés de 2 %.

Réponse de la direction – Recommandation 1

1. Nous sommes d'accord. Se fondant sur l'information figurant déjà dans les dossiers à l'appui, la justification sera versée au document relatif à l'analyse de rentabilisation ou à un document distinct qui sera fourni sur demande.

3.4 Services de soutien judiciaire

3.4.1 Énoncé du problème

La demande de financement de l'intégrité des programmes du SATJ en ce qui concerne les services de soutien judiciaire repose principalement sur les points suivants:

- ▶ la variation et l'augmentation de la charge de travail des cours fédérales;
- ▶ les besoins croissants des membres des cours;
- ▶ l'appel lancé par les utilisateurs des cours en faveur de la modernisation des systèmes et infrastructures technologiques nécessaires pour appuyer les cours.

Les services de soutien judiciaire englobent les services suivants : services de greffe, services de bibliothèque, sténographes judiciaires, transcriptions, interprétation simultanée, vidéoconférence, greffiers, huissiers, traduction des décisions judiciaires, etc. Le SATJ est tenu de fournir des services de soutien pour les audiences qui sont fixées par les cours et qui peuvent varier considérablement quant au nombre, à la durée et au lieu géographique. Même si les coûts associés à ces audiences sont non discrétionnaires et que la demande globale comme le coût des services de soutien ont augmenté au fil des ans, parce que le nombre et la complexité des affaires dont sont saisies les cours ont augmenté, le SATJ ne s'est pas vu octroyer davantage de fonds pour faire face aux pressions financières et opérationnelles.

Conclusion

L'énoncé du problème concernant les services de soutien judiciaire décrit objectivement les défis que doit relever le SATJ.

3.4.2 Hypothèses utilisées dans la préparation de l'analyse de rentabilisation du financement des services de soutien judiciaire

Voici un certain nombre d'hypothèses qu'utilise le SATJ dans la préparation de l'analyse de rentabilisation du financement des services de soutien judiciaire:

- ▶ **Le volume et la complexité actuels des affaires dont sont saisies les quatre cours fédérales ne disparaîtront pas.** La demande de fonds supplémentaires du SATJ pour financer les services de soutien judiciaire part du principe que la charge de travail des quatre cours fédérales (et, par conséquent, celle du SATJ) demeurera inchangée ou dépassera les niveaux actuels. Cette hypothèse est corroborée par les données historiques et les tendances actuelles.
- ▶ **La tendance observée actuellement en ce qui concerne le nombre croissant de parties qui se représentent elles-mêmes se maintiendra, ce qui accroîtra la charge de travail du personnel du greffe.** Entre 2007-2008 et 2011-2012, le nombre de parties qui se représentent elles-mêmes devant les cours fédérales a fortement augmenté. Cette tendance a été légèrement inversée en 2012-2013, mais on s'attendait à une autre augmentation importante pour 2013-2014. Dans son analyse de rentabilisation du financement de l'intégrité des programmes, le SATJ part du principe que le nombre de parties qui se représentent elles-mêmes demeurera inchangé ou continuera d'augmenter et qu'il s'ensuivra une augmentation de la charge de travail du personnel du greffe du SATJ. Ce dernier corrobore cette hypothèse parce que les parties qui se représentent elles-mêmes exigent beaucoup plus d'attention et d'aide pour remplir les documents et préparer leurs dossiers que ce n'est le cas pour les avocats et autres professionnels qui ont traditionnellement représenté les parties, et aussi parce que le SATJ est tenu d'accompagner dans leurs démarches les parties qui se représentent elles-mêmes. Bien qu'il soit logique que les parties qui se représentent elles-mêmes constituent un fardeau supplémentaire pour le système, le SATJ ne tient pas de statistiques sur l'incidence de celles-ci, parce qu'il ne serait pas rentable de le faire manuellement. La mise en œuvre du Système de gestion des cours et du greffe permettrait d'automatiser le suivi et fournirait des renseignements utiles pour la gestion.
- ▶ **Des ETP supplémentaires des services de soutien judiciaire se joindront au SATJ à l'échelon le plus élevé de leurs échelles salariales respectives.** Dans le calcul du financement requis pour les ETP supplémentaires, le SATJ est parti du principe que les ETP en question seraient rémunérés à l'échelon le plus élevé des échelles salariales de leur classement respectif (ainsi qu'il est défini dans la convention collective applicable). Même si pour d'autres organisations il s'agirait d'une simplification excessive, cette hypothèse est corroborée par le fait que la majorité des employés actuels du SATJ ont atteint le sommet de leurs échelles salariales respectives et que les nouveaux employés se joignant à l'organisation sont souvent au sommet de leurs échelles salariales ou tout près du sommet.
- ▶ **On prévoit que le Bureau de la traduction augmentera le taux horaire qu'il demande au SATJ pour la traduction.** En formulant sa demande de fonds supplémentaires pour la traduction des décisions judiciaires, le SATJ a supposé que le taux horaire demandé par le Bureau de la traduction augmentera de 3 % ou d'environ 2 \$ l'heure chaque année pour les cinq prochaines années par rapport au taux actuel de 72 \$ l'heure. L'hypothèse selon laquelle le taux augmentera est corroborée par le fait que le Bureau de la traduction demande actuellement à des clients similaires un tarif de 87 \$ l'heure, d'où un déficit important pour le Bureau.
- ▶ **Le coût du papier et des publications judiciaires électroniques continuera d'augmenter avec un taux d'inflation de 6 % par année.** Dans le calcul de sa demande de financement supplémentaire pour les services de bibliothèque, le SATJ a supposé que le coût du papier et des publications judiciaires électroniques continuera son ascension pour atteindre un taux de 6 % par année durant les cinq prochaines années, et ce, sur une base continue. Cette hypothèse est corroborée par le fait que

les prix des bibliothèques universitaires ont augmenté de 6 % en 2012 et l'industrie prévoit une autre augmentation de 6 % à 7 % en 2013 et, pour ces publications diffusées par divers éditeurs, les prix augmenteraient de 2 % à 15 % en 2014.

Conclusion

Les hypothèses formulées par le SATJ lors de l'élaboration de la demande de financement relative aux services de soutien judiciaires sont raisonnables dans les circonstances.

3.4.3 Demande relative à l'aide à l'intégrité des programmes

Lors de la vérification, nous avons constaté que la demande de financement des services de soutien judiciaire reposait en grande partie sur des renseignements internes, tandis que les demandes de financement pour les trois autres domaines reposaient en grande partie sur des renseignements et des données externes.

Compte tenu de l'incertitude entourant les audiences dans une année donnée et du fait que le SATJ n'exerce aucun contrôle sur celles-ci, le SATJ applique aux audiences le régime de gestion de la trésorerie qui repose sur un « taux d'actualisation » et les meilleures estimations du nombre de procès prévus, de leur durée et de leur complexité. Le budget s'y rapportant est établi en fonction des tendances historiques globales. En ce qui concerne le financement supplémentaire demandé pour les audiences, la demande repose sur la détermination par le SATJ de la marge nécessaire à une gestion prudente des risques, une marge que le SATJ a établie à environ 31 %. Le financement supplémentaire permettrait de tenir compte de l'effet conjugué d'un nombre accru d'audiences, d'une durée plus longue des audiences et/ou de frais d'audience supplémentaires comme des coûts de contrats plus élevés. Le processus utilisé pour établir l'estimation de 31 % semblait raisonnable, mais il n'y avait aucun point de données externes disponibles au moment de la vérification pour le valider. Une fois la vérification sur le terrain terminée, une justification externe supplémentaire de cette estimation a été fournie.

En calculant le financement supplémentaire nécessaire à la traduction des décisions judiciaires, le SATJ a pris en compte le manque d'heures en moyenne qu'il a enregistré au cours des dernières années, jumelé à l'augmentation requise pour faire face à un nombre accru de décisions à traduire (c.-à-d., un nombre accru de décisions qui a résulté de l'augmentation du nombre d'audiences) et des pressions de la magistrature et du public pour accélérer le processus de traduction des décisions. Le financement nécessaire a alors été calculé d'après le taux horaire utilisé (comme nous l'avons vu plus haut) pour la traduction par le Bureau de la traduction.

En calculant le financement supplémentaire nécessaire aux services de bibliothèque, le SATJ a cherché à ramener le financement de ces services près des niveaux antérieurs. Malgré le fait que les prix ont augmenté et qu'ils ont érodé le pouvoir d'achat du SATJ, celui-ci n'a pas demandé un financement supérieur à celui des années antérieures. Bien que les dépenses relatives aux services de bibliothèque aient diminué de plus de 300 000 \$ depuis 2008-2009, le SATJ a adopté une approche prudente et n'a demandé qu'un financement supplémentaire de 200 000 \$ par année (indexé en fonction du taux d'inflation évoqué précédemment).

En ce qui concerne la demande du SATJ concernant le financement supplémentaire des Services de greffe, la demande a été élaborée par ceux-ci en fonction des écarts qui existent entre les niveaux d'ETP actuels et les niveaux d'ETP nécessaires pour respecter les normes de service que les Services de greffe ont établies dans le cadre d'un projet d'analyse des capacités. Le secteur des Finances a ensuite comparé les ETP demandés par les Services de greffe aux ETP qui seraient nécessaires selon le modèle de soutien actuel pour les juges et les notaires (qui a déjà été abordé dans le présent rapport) afin de valider le caractère raisonnable de la demande.

Les coûts relatifs au personnel des services de soutien judiciaire ont été calculés en fonction des taux de rémunération indiqués

dans les conventions collectives applicables. Ces coûts englobaient les montants prévus pour le régime d'avantages sociaux, la prime de bilinguisme et les frais de locaux de TPSGC, de même que des estimations des frais de formation et de déplacement, des dépenses relatives au matériel utilisé par les employés et des dépenses des Services ministériels liées au soutien des ETP. Nous avons observé qu'il existait un processus et une documentation détaillés qui appuyaient le calcul de ces estimations.

Conclusion

Bien que reposant en grande partie sur des renseignements internes, le processus utilisé pour élaborer la demande d'aide aux services de soutien judiciaire était solide et a bénéficié d'un bon soutien en général.

Recommandation

2. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services judiciaires et Services de greffe, envisage d'inclure dans les besoins opérationnels du Système de gestion des cours et du greffe le suivi des statistiques sur le temps consacré à fournir des services aux parties qui se représentent elles-mêmes afin de mieux comprendre le niveau de services dont elles ont besoin et son incidence sur le personnel des Services de greffe.

Réponse de la direction – Recommandation 2

2. Nous sommes d'accord.

3.5 Systèmes de soutien judiciaire

3.5.1. Énoncé du problème

La demande de financement de l'intégrité des programmes du SATJ en ce qui concerne les systèmes de soutien judiciaire repose principalement sur les points suivants :

- ▶ Les systèmes actuels du greffe, qui fonctionnent sur support papier, sont inefficaces et peu fiables, et sont très loin de répondre aux exigences de la magistrature et des utilisateurs des cours, notamment des parties et de leurs avocats.
- ▶ En ce qui concerne l'infrastructure des TI, le SATJ ne dispose pas actuellement d'une plateforme solide et fiable sur laquelle fonder la totalité des services technologiques de plus en plus indispensables qui sont fournis aux cours, à la magistrature et aux bureaux du greffe à l'échelle du Canada, de même qu'aux avocats, aux parties et au public.
- ▶ L'infrastructure des TI et les systèmes de soutien judiciaire sont toujours exposés à plusieurs risques importants liés à la sécurité de l'information et aux activités judiciaires.
- ▶ Le SATJ ne dispose pas actuellement d'une approche efficace et efficiente pour gérer l'information qui porte sur la planification et l'élaboration des systèmes, de même que sur la création, l'utilisation, la conservation et la destruction des documents.

La magistrature et les utilisateurs des cours ont formulé de nombreuses plaintes - tant verbalement que par écrit - au sujet des systèmes actuels du greffe, qui fonctionnent sur support papier, et du manque d'infrastructure technologique dans les cours fédérales. Les problèmes que pose l'infrastructure des TI actuelle du SATJ sont mis en évidence par les centaines de billets de TI relatifs à l'absence de fiabilité de l'infrastructure, aux problèmes d'accès au service Internet, etc. Les risques pour la sécurité et les lacunes en ce qui touche l'infrastructure des TI et les systèmes de soutien judiciaire ont été cernés et documentés dans le

cadre d'une évaluation approfondie et indépendante des menaces et des risques liés à la sécurité des TI qui a été réalisée en 2010 et qui a fait l'objet d'un suivi en 2011. En outre, des faiblesses dans le protocole actuel de gestion de l'information du SATJ ont été constatées lors d'une vérification horizontale de la tenue de documents électroniques, effectuée par le Bureau du contrôleur général en 2011.

La mise en œuvre d'un nouveau Système de gestion des cours et du greffe, soutenu par une infrastructure des TI améliorée et de meilleurs protocoles en matière de gestion et de sécurité de l'information, compte parmi les principales priorités pour le SATJ. Ce nouveau système permettrait de recevoir, de traiter, de stocker et d'extraire les documents judiciaires avec efficacité, ainsi que d'automatiser les processus, procédures et règles d'acheminement du travail de la cour et du greffe, et de régler les nombreux problèmes constatés. Cependant, l'insuffisance des ressources affectées à ce projet et les améliorations connexes apportées à l'infrastructure des TI, à la sécurité et à la gestion de l'information ont nui à l'état d'avancement du projet.

Conclusion

L'énoncé du problème concernant les systèmes de soutien judiciaire décrit objectivement les défis que doit relever le SATJ.

3.5.2 Les hypothèses avancées pour produire une analyse de rentabilisation du financement des systèmes de soutien judiciaire

Voici un certain nombre d'hypothèses qu'utilise le SATJ dans la préparation de l'analyse de rentabilisation du financement des systèmes de soutien judiciaire:

- ▶ **Les utilisateurs des cours et les employés du SATJ tireront avantage des améliorations technologiques dans les salles d'audience et au sein du SATJ.** Les améliorations pour lesquelles un financement est demandé dans l'analyse de rentabilisation auront une incidence importante sur les activités des quatre cours fédérales, de même que sur l'organisation les soutenant (SATJ). De nombreux articles, lettres, etc., figurent dans le dossier étayant l'élaboration de l'analyse de rentabilisation qui prouve l'existence d'un besoin de cours fédérales modernes et informatisées et d'une demande à cet égard par les utilisateurs. Cependant, comme c'est le cas avec n'importe quelle mise en place d'une technologie, des frustrations ont été exprimées par rapport à certaines des technologies qui ont été mises en place jusqu'à ce jour.
- ▶ **La mise en œuvre du Système de gestion des cours et du greffe réduira la nécessité d'avoir à embaucher des employés de bureau et des sténographes judiciaires contractuelles, ce qui permettra de réduire le nombre d'ETP.** Dans le cadre du plan d'action pour la réduction du déficit, le SATJ a repéré des économies potentielles de 15 ETP liées à la mise en œuvre du Système de gestion des cours et du greffe. En formulant sa demande de financement du Système, le SATJ est parti du principe que sa demande d'ETP supplémentaires pour aider à la mise en place de même qu'à l'exploitation et à l'entretien continu du Système serait partiellement contrebalancée par ce nombre réduit d'ETP, ce qui se traduirait par 1,0 nouvel ETP net seulement. La composition du personnel du nouveau complément d'ETP serait différente de celle des ETP dont le nombre aurait subi une diminution.
- ▶ **Des ETP supplémentaires des systèmes de soutien judiciaire se joindront au SATJ à l'échelon le plus élevé de leurs échelles salariales respectives.** Dans le calcul du financement requis pour les ETP supplémentaires, le SATJ est parti du principe que les ETP en question seraient rémunérés à l'échelon le plus élevé des échelles salariales de leur classement respectif (ainsi qu'il est défini dans la convention collective applicable). Même si pour d'autres organisations il s'agirait d'une simplification excessive, cette hypothèse est corroborée par le fait que la majorité des employés actuels du SATJ ont atteint le sommet de leurs échelles salariales respectives et que les nouveaux employés se joignant à l'organisation sont souvent au sommet de leurs échelles salariales ou tout près du sommet.

Conclusion

Les hypothèses formulées par le SATJ lors de l'élaboration de la demande de financement relative aux systèmes de soutien judiciaires sont raisonnables dans les circonstances.

3.5.3 Demande relative à l'aide à l'intégrité des programmes

Lors de la vérification, nous avons constaté que les problèmes liés aux systèmes de soutien judiciaire dont il est fait mention dans l'analyse de rentabilisation et que la demande de financement correspondant de l'intégrité des programmes sont bien étayés. Bon nombre de ces problèmes et le financement de l'intégrité des programmes sont directement liés aux constatations et recommandations formulées dans l'évaluation approfondie et indépendante des menaces et des risques liés à la sécurité des TI qui a été réalisée en 2010 et qui a fait l'objet d'un suivi en 2011.

En ce qui concerne les estimations relatives au Système de gestion des cours et du greffe, le SATJ a recueilli des renseignements sur les prix auprès de trois fournisseurs différents, et a comparé et évalué les différentes offres de produits ainsi que les prix de ces produits afin de préparer des estimations pour une solution qui répondrait le mieux aux besoins du SATJ. Même si ce dernier n'a pas encore élaboré un plan de projet détaillé pour la mise en œuvre du Système de gestion des cours et du greffe, étant donné que le financement du projet n'est pas encore garanti, un document d'orientation de haut niveau a aidé le SATJ à déterminer ses besoins en ETP.

En ce qui concerne le financement de l'infrastructure des TI, le SATJ a procédé à une évaluation des écarts afin de déterminer quelles améliorations seraient nécessaires pour amener l'infrastructure nationale des IT du SATJ à un niveau intégré et normalisé qui fonctionne bien et qui est fiable, et qui offrirait une bande passante adéquate et une capacité de stockage afin de répondre aux besoins actuels et de soutenir les nouvelles applications à forte concentration de données que le SATJ cherche à mettre en place. Le SATJ a également comparé sa capacité d'infrastructure et les dépenses connexes à celles d'autres organisations, notamment les cours.

En ce qui a trait au financement relatif à la sécurité des TI et à la gestion de l'information, les mesures pour lesquelles le SATJ demande des fonds sont principalement celles dont il est fait état dans l'évaluation susmentionnée des menaces et des risques liés à la sécurité des TI, de même que dans le rapport de vérification horizontale effectuée par le Bureau du contrôleur général.

Les coûts relatifs au personnel des systèmes de soutien judiciaire ont été calculés en fonction des taux de rémunération indiqués dans les conventions collectives applicables. Ces coûts englobaient les montants prévus pour le régime d'avantages sociaux, la prime de bilinguisme et les frais de locaux de TPSGC, de même que des estimations des frais de formation et de déplacement, des dépenses relatives au matériel utilisé par les employés et des dépenses des Services ministériels liées au soutien des ETP. Nous avons observé qu'il existait un processus et une documentation détaillés qui appuyaient le calcul de ces estimations.

Bien qu'un processus exhaustif ait été entrepris pour calculer les coûts liés aux ETP supplémentaires affectés aux systèmes de soutien judiciaire, nous avons observé que l'estimation des coûts de formation du personnel des TI - 2 000 \$ par ETP par année - est très prudente. Cette estimation est peut-être trop prudente cependant, compte tenu des changements importants apportés au fonctionnement du SATJ que le financement de l'intégrité des programmes provoquera et du nombre de nouvelles technologies qui seront mises en place.

Conclusion

Le processus utilisé pour élaborer la demande d'aide était solide et bien étayé, à l'exception des coûts estimatifs liés à la formation du personnel des TI qui sont peut-être trop prudents.

Recommandations

3. Nous recommandons que l'administrateur en chef veille à ce que l'analyse de rentabilisation tienne compte des activités de gestion du changement appropriées et offre une formation et une éducation complètes au personnel sur les changements apportés aux systèmes de soutien judiciaire afin d'obtenir l'adhésion des employés du SATJ et de tirer pleinement partie de la mise en œuvre de ces changements.
4. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, se penche sur les coûts de la formation liés au personnel des TI afin de s'assurer que celui-ci constitue des ressources suffisantes dans les circonstances.

Réponse de la direction – Recommandations 3 et 4

3. Nous sommes d'accord. Nous verrons à ce que ces activités soient bien intégrées dans les projets technologiques et fassent l'objet d'une vérification interne dans le cadre du plan de vérification interne pluriannuel.
4. Nous sommes d'accord. Nous veillerons à ce qu'une enveloppe budgétaire adéquate concernant la formation soit prévue dans le plan détaillé des projets technologiques. Cette mesure sera complétée par le budget de formation en TI pris en compte dans le financement de base actuel du SATJ.

3.6 Sécurité

3.6.1 Énoncé du problème

La demande relative au financement de l'intégrité des programmes du SATJ en ce qui concerne la sécurité repose principalement sur les résultats d'une évaluation récente des menaces et des risques effectuée sur le système des cours fédérales, où de nombreuses menaces et lacunes en matière de sécurité du système des cours fédérales et de sa magistrature ont été relevées. À la suite de cette évaluation, plusieurs recommandations ont été formulées à l'intention du SAJT et d'autres entités fédérales pour remédier à la situation actuelle en ce qui touche la sécurité. Ces recommandations reposaient en partie sur les lacunes relevées lorsque les mesures de sécurité et le cadre législatif actuels du SATJ ont été comparés à celles d'autres entités semblables (p. ex., les cours provinciales, et les systèmes de cours fédérales d'autres pays du Commonwealth et des États-Unis).

Bien que la responsabilité générale de la sécurité des cours fédérales relève du gouvernement du Canada, ce sont le SATJ et la Gendarmerie royale du Canada, dans le cadre de leurs rôles respectifs de soutien aux cours fédérales, qui partagent la responsabilité de veiller à ce que l'évaluation des menaces soit récente, que les dispositions de sécurité correspondent aux risques relevés et que le gouvernement soit informé des risques de sécurité et des moyens nécessaires pour y remédier. Plusieurs évaluations de la sécurité, de la menace et des risques ont confirmé que les divers éléments du système des cours fédérales et, en particulier de la magistrature, sont des cibles possibles pour diverses menaces perçues ou réelles, notamment les menaces de violence, les comportements agressifs, la violence verbale, les agressions, l'altération d'un véhicule, les enlèvements, le harcèlement et les lésions corporelles pouvant aller jusqu'à la perte de la vie. Toutefois, des fonds supplémentaires n'ont pas été fournis pour permettre au SATJ d'améliorer la sécurité des cours et de leurs membres, des employés, des parties, des avocats et d'autres utilisateurs des cours et du public.

Conclusion

L'énoncé du problème concernant la sécurité décrit objectivement les défis et les menaces auxquels est exposé le SATJ.

3.6.2 Hypothèse avancée lors de la préparation de l'analyse de rentabilisation du financement de la sécurité

Voici l'hypothèse utilisée par le SATJ lors de la préparation de l'analyse de rentabilisation du financement de la sécurité :

- ▶ **Des ETP supplémentaires des services de sécurité se joindront au SATJ à l'échelon le plus élevé de leurs échelles salariales respectives, à l'exception des ETP ayant le statut d'agent de la paix qui se joindront au SATJ au deuxième échelon le plus élevé de leurs échelles salariales respectives.** Dans le calcul du financement requis pour les ETP supplémentaires, le SATJ est parti du principe que les ETP en question seraient rémunérés à l'échelon le plus élevé des échelles salariales de leur classement respectif (ainsi qu'il est défini dans la convention collective applicable). Même si pour bien des organisations il s'agirait d'une simplification excessive, cette hypothèse est corroborée par le fait que la majorité des employés actuels du SATJ ont atteint le sommet de leurs échelles salariales respectives et que les nouveaux employés se joignant à l'organisation sont souvent au sommet de leurs échelles salariales ou tout près du sommet.

Conclusion

L'hypothèse avancée par le SATJ en élaborant la demande de financement relative à la sécurité est raisonnable dans les circonstances.

3.6.3 Demande relative à l'aide à l'intégrité des programmes

Lors de la vérification, nous avons constaté que les problèmes liés à la sécurité physique qui ont été soulevés dans l'analyse de rentabilisation et que la demande de financement correspondant de l'intégrité des programmes se rapportent directement aux conclusions et aux recommandations formulées dans l'évaluation indépendante des menaces et des risques terminée en 2013. Les mesures de sécurité pour lesquelles le SATJ demande des fonds sont celles qui sont jugées nécessaires, dans l'évaluation des menaces et des risques, pour corriger le niveau de risque actuellement inacceptable auquel sont exposées les cours fédérales et la magistrature fédérale.

Ainsi que nous l'avons mentionné, les mesures de sécurité proposées par le SATJ correspondent directement aux recommandations formulées dans l'évaluation des menaces et des risques, et le SATJ a suivi un processus exhaustif pour calculer le coût de la mise en œuvre de ces recommandations. Les coûts du matériel de sécurité sont fondés sur ceux de projets comparables dans d'autres organisations, notamment le Parlement du Canada, la Cour suprême du Canada et l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA). On a tiré profit de l'expérience du personnel du SATJ qui a collaboré avec d'autres ministères et organismes ayant traité de façon exhaustive des questions de sécurité (à savoir, l'ACSTA et la Chambre des communes) pour déterminer le genre de matériel qui était nécessaire, analyser l'information disponible sur les coûts et s'assurer que les estimations étaient raisonnables. Des sources sectorielles ont également été consultées.

Les coûts relatifs au personnel de la sécurité ont été calculés en fonction des taux de rémunération indiqués dans les conventions collectives applicables. Ces coûts englobaient les montants prévus pour le régime d'avantages sociaux, la prime de bilinguisme et les frais de locaux de TPSGC, de même que des estimations des frais de formation et de déplacement, des dépenses relatives au matériel utilisé par les employés et des dépenses des Services ministériels liées au soutien des ETP. Nous avons observé qu'il existait un processus et une documentation détaillés qui appuyaient le calcul de ces estimations.

Bien qu'un processus exhaustif ait été entrepris pour calculer les coûts liés aux ETP supplémentaires affectés à la sécurité, nous avons observé que l'estimation des coûts de formation du personnel de la sécurité - 2 000 \$ par ETP par année - est prudente. Cette estimation est peut-être trop prudente cependant, compte tenu des changements importants apportés au fonctionnement du SATJ en matière de sécurité que le financement de l'intégrité des programmes provoquera et du nombre de nouvelles technologies qui seront mises en place.

Conclusion

Le processus utilisé pour élaborer la demande d'aide était solide et bien étayé, à l'exception des coûts estimatifs liés à la formation du personnel de la sécurité qui sont peut-être trop prudents.

Recommandation

5. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, se penche sur les coûts de la formation liés au personnel de la sécurité afin de s'assurer que celui-ci constitue des ressources suffisantes dans les circonstances.

Réponse de la direction – Recommandation 5

5. Nous sommes d'accord. Étant donné que le montant en cause est relativement faible, cette initiative sera financée à même le financement de base actuel du SATJ.

3.7 Installations

3.7.1 Énoncé du problème

La demande de financement du SATJ liée à l'intégrité des programmes en ce qui concerne les installations repose principalement sur les enjeux suivants:

- ▶ Compte tenu de la nature itinérante des quatre cours fédérales desservies par le SATJ, afin d'être en mesure d'assurer un accès à des salles d'audience et des services de greffe partout au pays, le SATJ compte 11 bureaux permanents dans dix villes, tous situés dans des immeubles loués. Là où le SATJ n'a pas de bureau local, c'est par des ententes avec des cours provinciales, des baux commerciaux ou l'accès à d'autres installations que les services de cour sont assurés. Dans certains cas, la disponibilité des cours provinciales est restreinte en raison des propres besoins d'espace de ces dernières.
- ▶ La situation financière du SATJ a forcé celui-ci à adopter une approche fragmentée à l'égard des réparations et des rénovations à apporter aux installations et à reporter des travaux d'amélioration nécessaires.
- ▶ Le bail pour la salle d'audience actuelle à Montréal et l'immeuble à bureaux prend fin en 2019, et TPSGC a indiqué qu'un renouvellement ne sera pas possible. À moins de recevoir d'ici la fin du présent exercice un engagement du SATJ à financer sa part des coûts liés à l'aménagement d'un nouveau palais de justice, TPSGC arrêtera les travaux dans le cadre du projet.
- ▶ Le Comité consultatif national des juges sur les questions des locaux a identifié plusieurs projets d'améliorations locatives des installations qui constituent des priorités élevées pour les cours.

Conclusion

L'énoncé du problème pour les installations décrit objectivement les défis auxquels est exposé le SATJ.

3.7.2 Hypothèses avancées dans l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du financement des installations

Le SATJ a avancé diverses hypothèses dans l'élaboration de l'analyse de rentabilisation du financement des installations:

- ▶ **Des rénovations doivent être apportées aux installations pour permettre aux cours de fournir des services et de satisfaire aux exigences sur le plan de la santé, de la sécurité et de l'accessibilité.** Dans le cadre de sa demande de financement de l'intégrité des programmes concernant les installations, le SATJ a supposé que des rénovations étaient nécessaires pour assurer la poursuite des opérations des quatre cours fédérales auxquelles il fournit des services de soutien, en particulier pour assurer aux personnes à mobilité réduite un accès aux salles d'audience et aux installations connexes (ainsi que l'exige la Commission canadienne des droits de la personne), et aussi pour satisfaire aux exigences sur le plan de la santé et de la sécurité. En ce qui concerne la portion du financement demandé pour l'aménagement d'un nouveau palais de justice à Montréal, le SATJ n'a pas d'autre choix que de déménager dans un nouvel emplacement ou de mettre fin aux opérations permanentes de la cour à Montréal, puisque le bail de l'emplacement actuel ne sera pas renouvelé. En ce qui a trait aux projets en vue d'intégrer de l'équipement de contrôle dans les tribunaux et d'adapter les salles d'audience sur le plan technologique, ces projets seront nécessaires aux opérations des cours si le SATJ reçoit le financement demandé pour l'intégrité des programmes concernant la sécurité et les systèmes de soutien judiciaire.
- ▶ **La part des coûts revenant au SATJ pour l'aménagement d'un nouveau palais de justice à Montréal est évaluée à 7,0 millions de dollars.** Ainsi qu'il est souligné précédemment, le bail pour la salle d'audience actuelle à Montréal et l'immeuble à bureaux prend fin en 2019 et un renouvellement ne sera pas possible. Lors du déménagement au nouvel emplacement, le SATJ sera responsable des coûts et coûts spéciaux liés à la construction, des coûts d'aménagement et des coûts du mobilier pour les cours. Même si ces coûts varieront selon l'emplacement choisi pour le nouveau palais de justice et que l'emplacement n'a pas encore été choisi, le SATJ a prévu, aux fins de l'analyse de rentabilisation, que le montant nécessaire s'élèvera à 7,0 millions de dollars. Il est impossible de vérifier si cette hypothèse est valide puisque l'emplacement prévu pour le nouveau palais de justice n'a pas été déterminé. Cependant, des documents ont été versés au dossier confirmant le fait que TPSGC a avisé le SATJ en 2010 que le coût total pourrait s'élever à 7,0 millions de dollars.
- ▶ **Les utilisateurs des cours et les employés du SATJ tireront avantage des améliorations technologiques dans les salles d'audience et au sein du SATJ.** Les améliorations pour lesquelles un financement est demandé dans l'analyse de rentabilisation auront une incidence importante sur les activités des quatre cours fédérales, de même que sur l'organisation les soutenant (SATJ). Ainsi qu'il est indiqué précédemment, il existe une preuve abondante selon laquelle les utilisateurs accepteront les améliorations, mais il est difficile d'affirmer si les employés du SATJ accepteront les changements.

Conclusion

Les hypothèses avancées par le SATJ dans l'élaboration de la demande de financement liée aux installations sont raisonnables dans les circonstances.

3.7.3 Demande d'aide pour assurer l'intégrité des programmes

Le Comité consultatif national des juges sur les questions des locaux a établi que les projets pour lesquels le SATJ demande un financement constituent des priorités. Ces projets aideront non seulement le SATJ à s'acquitter de son mandat, mais ils permettront aussi, dans certains cas, de satisfaire aux exigences sur le plan de la sécurité et à l'obligation d'assurer un accès aux personnes handicapées.

Le processus employé par le SATJ pour élaborer la demande de financement de ses installations était complet. Tout le financement lié aux installations est du financement destiné aux opérations et à l'entretien; aucun ETP supplémentaire n'a été demandé. La majeure partie du financement demandé concerne le déménagement du palais de justice de Montréal, ainsi qu'il est souligné plus haut à la section 3.7.2. En ce qui concerne les autres projets pour lesquels un financement est demandé, la section du SATJ responsable d'assurer la gestion des installations a été priée d'établir le coût de ces projets identifiés par le Comité consultatif national des juges sur les questions des locaux comme étant des projets prioritaires.

Dans son analyse de rentabilisation du financement nécessaire pour l'intégrité des programmes, le SATJ a présenté deux options à prendre en considération : l'une qui lui apporterait un soutien durable (option A1) et une autre qui répondrait uniquement à ses besoins les plus urgents et essentiels (option A2) et que le SATJ a définis comme étant les systèmes de soutien judiciaire et la sécurité. Dans le cadre de l'option A2, aucun financement ne serait fourni à l'égard des services de soutien judiciaire ou des installations; toutefois, du financement est demandé dans le cadre de l'enveloppe budgétaire « Installations », financement qui permet d'appuyer les améliorations aux systèmes de soutien judiciaire et à la sécurité détaillées dans l'analyse de rentabilisation. Ainsi qu'il est souligné précédemment, certains des projets prioritaires d'améliorations locatives qui seraient amorcés grâce au financement de l'intégrité des programmes lié aux installations incluraient l'intégration de l'équipement de contrôle des tribunaux – qui a des incidences sur la sécurité – et l'adaptation technologique aux fins de la tenue d'audiences électroniques – qui a des incidences sur les systèmes de soutien judiciaire.

Conclusion

Le processus utilisé pour élaborer la demande d'aide liée à l'intégrité des programmes était solide et bien étayé. Toutefois, compte tenu de la manière dont le SATJ a actuellement présenté sa demande de financement, il existe un risque qu'il ne reçoive pas tout le financement nécessaire pour répondre à tous ses besoins urgents et essentiels en matière de sécurité et à l'égard des systèmes de soutien judiciaire s'il reçoit uniquement le financement prévu à l'option A2.

Recommandation

6. Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, examine de quelle façon est actuellement présentée la demande de financement et si l'intégration de l'équipement de contrôle des tribunaux et les améliorations locatives aux fins d'adaptation aux audiences électroniques sont jugées nécessaires pour répondre aux besoins urgents et essentiels de sécurité et des systèmes de soutien judiciaire du SATJ; ces projets devraient être intégrés aux demandes de financement liées à la sécurité et aux systèmes de soutien judiciaire, respectivement.

Réponse de la direction – Recommandation 6

6. L'impact représente un coût ponctuel évalué à 900 000,00 \$. Nous amorcerons des discussions avec les organismes centraux à ce sujet.

Annexe A

Liste des cadres supérieurs et des employés interrogés

Cadres supérieurs :

Daniel Gosselin, administrateur en chef

Chantelle Bowers, administratrice en chef adjointe intérimaire, Services judiciaires et du greffe

Francine Côté, administratrice en chef adjointe, Services ministériels

Paul Waksberg, directeur général, Finances et Services des contrats

Finances et Services des contrats :

Josée Dubé, directrice, Planification, budgets et analyses

Annexe B

Critères de vérification

Critères de vérification	Sous-critères
Il existe au SATJ un processus budgétaire rigoureux doté de procédures bien documentées et d'un calendrier clair	Sans objet
Les rôles et les responsabilités en matière de planification et d'affectation des ressources sont bien définis	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le processus budgétaire du SATJ comporte des paliers adéquats en matière d'examen et d'approbation. ▶ Des directives documentées pour la préparation des budgets ont été élaborées. ▶ Il existe dans l'ensemble des unités organisationnelles des responsabilités définies en ce qui touche le processus budgétaire.
Les budgets du SATJ appuient les objectifs et les priorités du ministère.	Sans objet
Les énoncés des problèmes définis par le SATJ dans l'analyse de rentabilisation décrivent objectivement les défis auxquels il est exposé.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'énoncé du problème dans son ensemble décrit objectivement les défis à relever. ▶ L'énoncé du problème pour les services de soutien judiciaire décrit objectivement les défis à relever. ▶ L'énoncé du problème pour les systèmes de soutien judiciaire décrit objectivement les défis à relever. ▶ L'énoncé du problème pour la sécurité décrit objectivement les défis à relever. ▶ L'énoncé du problème pour les installations décrit objectivement les défis à relever.
Les hypothèses avancées par le SATJ dans l'élaboration de la demande relative au financement de l'intégrité des programmes sont raisonnables dans les circonstances.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les hypothèses avancées par le SATJ dans l'élaboration de la demande de financement liée aux services de soutien judiciaire sont raisonnables dans les circonstances. ▶ Les hypothèses avancées par le SATJ dans l'élaboration de la demande de financement liée aux systèmes de soutien judiciaire sont raisonnables dans les circonstances. ▶ Les hypothèses avancées par le SATJ dans l'élaboration de la demande de financement liée à la sécurité sont raisonnables dans les circonstances. ▶ Les hypothèses avancées par le SATJ dans l'élaboration de la demande de financement liée aux installations sont raisonnables dans les circonstances.
Le processus utilisé par le SATJ pour élaborer sa demande d'aide liée à l'intégrité des programmes était solide et bien étayé.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le processus utilisé par le SATJ pour élaborer sa demande d'aide liée aux services de soutien judiciaire était solide et bien étayé. ▶ Le processus utilisé par le SATJ pour élaborer sa demande

	<p>d'aide liée aux systèmes de soutien judiciaire était solide et bien étayé.</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Le processus utilisé par le SATJ pour élaborer sa demande d'aide liée à la sécurité était solide et bien étayé.▶ Le processus utilisé par le SATJ pour élaborer sa demande d'aide liée aux installations était solide et bien étayé.
--	---

Annexe C

Plan d'action détaillé de la direction

Recommandation n° 1		
Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, envisage d'actualiser l'analyse de rentabilisation pour donner plus de précisions et étoffer le contexte appuyant l'hypothèse du taux d'attrition des employés de 2 %.		
Plan d'action de la direction	Fonctionnaire responsable	Date d'achèvement ciblée
Nous sommes d'accord. Se fondant sur l'information figurant déjà dans les dossiers à l'appui, la justification sera versée au document relatif à l'analyse de rentabilisation ou à un document distinct qui sera fourni sur demande.	Francine Côté	S/O
Recommandation n° 2		
Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services judiciaires et Services de greffe, envisage d'inclure dans les besoins opérationnels du Système de gestion des cours et du greffe le suivi des statistiques sur le temps consacré à fournir des services aux parties qui se représentent elles-mêmes afin de mieux comprendre le niveau de services dont elles ont besoin et son incidence sur le personnel des Services de greffe.		
Plan d'action de la direction	Fonctionnaire responsable	Date d'achèvement ciblée
Nous sommes d'accord.	Chantelle Bowers	S/O
Recommandation n° 3		
Nous recommandons que l'administrateur en chef veille à ce que l'analyse de rentabilisation tienne compte des activités de gestion du changement appropriées et offre une formation et une éducation complètes au personnel sur les changements apportés aux systèmes de soutien judiciaire afin d'obtenir l'adhésion des employés du SATJ et de tirer pleinement partie de la mise en œuvre de ces changements.		
Plan d'action de la direction	Fonctionnaire responsable	Date d'achèvement ciblée
Nous sommes d'accord. Nous verrons à ce que ces activités soient bien intégrées dans les projets technologiques et fassent l'objet d'une vérification interne dans le cadre du plan de vérification interne pluriannuel.	Daniel Gosselin	S/O
Recommandation n° 4		
Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, se penche sur les coûts de la formation liés au personnel des TI afin de s'assurer que celui-ci constitue des ressources suffisantes dans les circonstances.		
Plan d'action de la direction	Fonctionnaire responsable	Date d'achèvement ciblée
Nous sommes d'accord. Nous veillerons à ce qu'une enveloppe budgétaire adéquate concernant la formation soit prévue dans le plan	Francine Côté	S/O

détaillé des projets technologiques. Cette mesure sera complétée par le budget de formation en TI pris en compte dans le financement de base actuel du SATJ.		
Recommandation n° 5		
Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, se penche sur les coûts de la formation liés au personnel de la sécurité afin de s'assurer que celui-ci constitue des ressources suffisantes dans les circonstances.		
<u>Plan d'action de la direction</u>	<u>Fonctionnaire responsable</u>	<u>Date d'achèvement ciblée</u>
Nous sommes d'accord. Étant donné que le montant en cause est relativement faible, cette initiative sera financée à même le financement de base actuel du SATJ.	Francine Côté	S/O
Recommandation n° 6		
Nous recommandons que l'administrateur en chef adjoint, Services ministériels, examine de quelle façon est actuellement présentée la demande de financement et si l'intégration de l'équipement de contrôle des tribunaux et les améliorations locatives aux fins d'adaptation aux audiences électroniques sont jugées nécessaires pour répondre aux besoins urgents et essentiels de sécurité et des systèmes de soutien judiciaire du SATJ; ces projets devraient être intégrés aux demandes de financement liées à la sécurité et aux systèmes de soutien judiciaire, respectivement.		
<u>Plan d'action de la direction</u>	<u>Fonctionnaire responsable</u>	<u>Date d'achèvement ciblée</u>
L'impact représente un coût ponctuel évalué à 900 000,00 \$. Nous amorcerons des discussions avec les organismes centraux à ce sujet.	Francine Côté	S/O

