



Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario

Plan d'activités

2014 - 2017



Le 31 mars 2014

L'honorable Madeleine Meilleur
Procureure générale
Bureau du procureur général
720, rue Bay, 11e étage, Toronto, Ontario, M7A 2S9

Objet : Plan d'activités 2014-2017 de Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario

Madame la Procureure générale,

Au nom de Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario, je suis heureuse de présenter le plan d'activités 2014-2017.

Tribunaux SAPNO a entrepris les initiatives décrites dans ce plan et a à cœur de garantir l'excellence de ses services aux citoyens de l'Ontario.

Veuillez agréer, Madame la Procureure générale, mes salutations respectueuses.

Linda P. Lamoureux
Présidente exécutive
Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario

c. c. David Barbour, président associé intérimaire
Commission d'étude des soins aux animaux

Richard Judge, président associé
Commission de la sécurité-incendie

Gary Yee, président associé
Tribunal d'appel en matière de permis

David Gavsie, président associé
Commission civile de l'Ontario sur la police

Arnold Galet, président associé
Commission ontarienne des libertés conditionnelles

Lynn Norris, directrice générale
Division des politiques et des tribunaux décisionnels

INTRODUCTION

Le présent plan d'activités, qui orientera les travaux de Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario du 2 avril 2014 au 31 mars 2017, réitère la mission et la vision de Tribunaux SAPNO et établit les priorités stratégiques des trois prochaines années.

TABLE DES MATIÈRES		
A.	Sommaire	1
B.	Mandat	3
C.	Survol des programmes et des activités, y compris les mesures de rendement	5
D.	Analyse du contexte	10
E.	Orientations et cadre stratégiques	13
F.	Stratégies de reconnaissance, d'évaluation et d'atténuation des risques	21
G.	Ressources humaines	27
H.	Organigramme	29
I.	Initiatives faisant intervenir des tiers	30
J.	Plan de mise en œuvre	30
K.	Plan de communication	30
L.	Diversité, inclusion et plan d'accessibilité pluriannuel	31
M.	Plan financier triennal	33
N.	Annexe 1 : Cadre de gestion des risques	35

A. SOMMAIRE

Le 1^{er} avril 2013, Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario (Tribunaux SAPNO) a désigné comme étant le troisième groupement de tribunaux décisionnels par la *Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux* (la Loi). Cette loi autorise le gouvernement à regrouper au moins deux tribunaux décisionnels désignés si le lieutenant-gouverneur en conseil est d'avis que les questions dont traitent les tribunaux sont telles qu'ils peuvent fonctionner de manière plus efficace et efficiente comme membre d'un groupe qu'isolément. De plus, les activités des tribunaux regroupés et le règlement des différends profiteront de la coordination et de la mise en commun des ressources, de l'expertise, des pratiques exemplaires et du soutien administratif et professionnel.

Lorsque Tribunaux SAPNO a été créé, les cinq tribunaux du groupement sont passés sous l'autorité du ministère du Procureur général. Il s'agit des instances suivantes :

- Commission d'étude des soins aux animaux (CESA)
- Commission de la sécurité-incendie
- Tribunal d'appel en matière de permis
- Commission civile de l'Ontario sur la police (CCOP)
- Commission ontarienne des libérations conditionnelles

Tribunaux SAPNO est dirigé par un président exécutif, qui remplit aussi les pouvoirs et les fonctions dont sont investis les présidents associés de chaque tribunal constitutif. Bien qu'ils relèvent de la présidence exécutive, les tribunaux constitutifs ont chacun leur autonomie décisionnelle et leur propre mandat légal.

Depuis sa création le 1^{er} avril 2013, Tribunaux SAPNO a accompli plusieurs réalisations importantes, notamment l'élaboration de son mandat et l'énoncé de sa vision et de sa mission. Cette orientation générale établie, Tribunaux SAPNO a depuis mis en commun les activités administratives et opérationnelles de la CESA, de la Commission de la sécurité-incendie et du Tribunal d'appel en matière de permis et intégré les services financiers de quatre des cinq tribunaux constitutifs.

En élaborant le présent plan d'activités, Tribunaux SAPNO a circonscrit plusieurs orientations et initiatives stratégiques qui le mèneront plus loin dans son évolution au cours des trois prochaines années. Il y a trois grands axes stratégiques :



Accroître la confiance du public

Tribunaux SAPNO offrira un service accessible, adapté aux besoins, cohérent, responsable et indépendant.



Faire évoluer l'organisation

Tribunaux SAPNO s'engage à établir une organisation intégrée qui soit proactive, souple et novatrice.

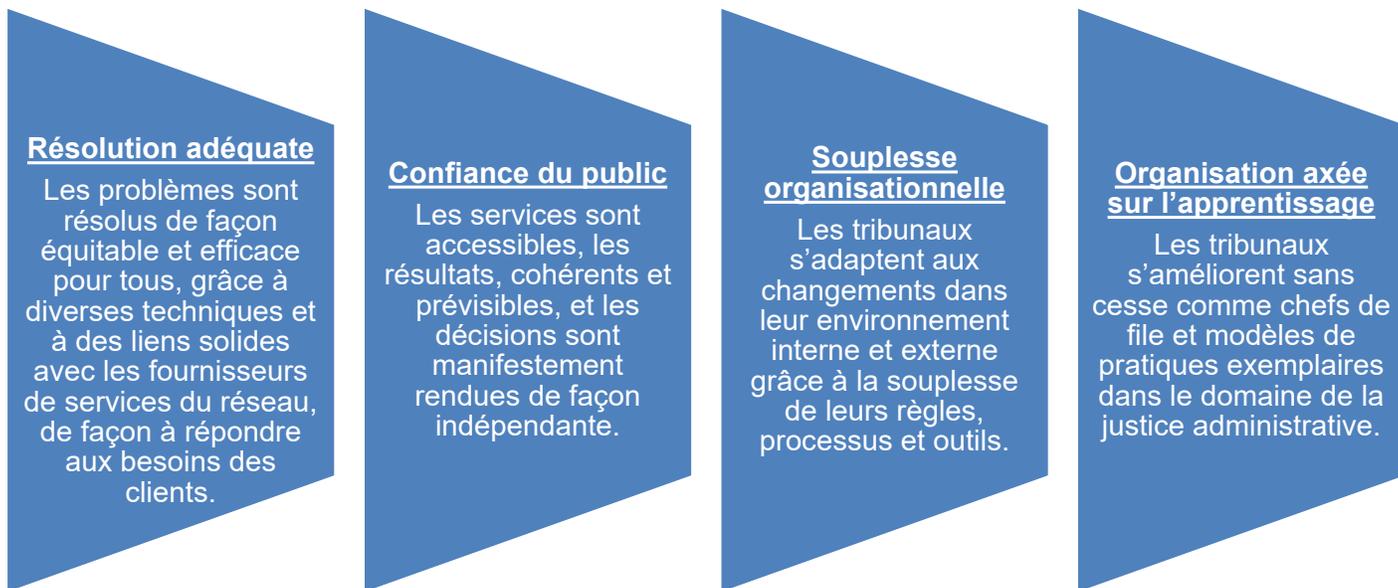


Investir dans les gens

Tribunaux SAPNO soutiendra ses membres et son personnel par des initiatives visant la formation et le perfectionnement, la planification de la relève, l'engagement et la diversité.

Des initiatives, décrites à la page 14, ont été définies pour remplir ces objectifs stratégiques.

Tout en reconnaissant l'autonomie du groupement et de ses tribunaux constitutifs, les dirigeants de Tribunaux SAPNO ont rencontré, à l'automne 2013, leurs homologues des autres groupements et tribunaux relevant du ministère du Procureur général afin de définir des objectifs communs à tous. Il y a eu consensus au sujet de quatre piliers communs :



Ces trois prochaines années, Tribunaux SAPNO s'appuiera sur ses succès initiaux pour progresser dans ses orientations et initiatives stratégiques et vers les objectifs communs énoncés dans le présent plan.

B. MANDAT

Notre mandat

Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario est un groupement de cinq tribunaux qui a pour mandat de rendre des décisions qui résolvent des affaires découlant de plus de 30 lois liées à la protection et à la sécurité du public, notamment les demandes d'indemnisation et la délivrance de permis, les services policiers, les libérations conditionnelles, la sécurité-incendie et les ordonnances concernant les soins aux animaux.

Notre mission

Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario rendra la justice administrative de manière juste, indépendante et rapide. Nous rehaussons la confiance du public en faisant preuve d'intégrité et d'excellence et en étant accessibles, responsables et sensibles aux besoins de la population.

Notre vision

Tribunaux de la sécurité, des appels en matière de permis et des normes Ontario doit prêcher par l'exemple en tant que groupement intégré de tribunaux rendant la justice administrative dans des affaires concernant la protection et la sécurité du public.

Nos valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales sont les lignes directrices de Tribunaux SAPNO : le fondement sur lequel s'appuient ses tribunaux constitutifs pour s'acquitter de leur mandat. Il y a quatre valeurs fondamentales :



En clair...

Accessibilité : Les publications, les communications et les installations seront pleinement accessibles à tous. Les pratiques et les procédures favoriseront la participation éclairée et efficace, ainsi que la diversité et l'accès pour tous.

Responsabilisation : D'excellents services fournis avec cohérence dans un souci d'optimisation des ressources garantiront une expérience équitable et accessible aux parties, aux intervenants, au personnel et aux membres.

Intégrité : Le personnel et les membres agiront avec honnêteté et professionnalisme, et répondront aux normes les plus rigoureuses de la fonction publique.

Équité : Les instances seront menées de façon impartiale en donnant aux parties la possibilité raisonnable d'être entendues, et les décisions seront fondées sur des principes et rendues sur le fond de la cause et en fonction des faits, des lois et politiques applicables.

C. SURVOL DES PROGRAMMES ET DES ACTIVITÉS, Y COMPRIS LES MESURES DE RENDEMENT

Les pages qui suivent présentent un résumé des principales activités de Tribunaux SAPNO, notamment les mesures de rendement correspondant aux normes de service de chaque tribunal constitutif. Une partie dont la requête auprès de l'un des tribunaux du groupement a été acceptée peut s'attendre à voir les mesures de rendement atteintes 80 % du temps et les obligations légales, honorées sans exception; voir les tableaux ci-après. Bien que ces mesures soient actuellement définies à l'échelon du tribunal, le groupement compte créer des mesures de rendement communes d'ici la prochaine période de déclaration.

Commission d'étude des soins aux animaux (CESA)

Aux termes de la *Loi sur la Société de protection des animaux de l'Ontario (LSPAO)*, la CESA a pour mandat d'administrer un processus équitable, responsable et indépendant permettant de contester en appel les retraits d'animaux et les autres ordonnances rendues en vertu de la *LSPAO*, de régler des affaires dûment portées en appel et dont il a été déterminé qu'elles relèvent de sa compétence, et de garantir que le bien-être des animaux concernés passe avant tout.

<u>Mesures de rendement</u>	<u>2014-2015 (cible)</u>	<u>2015-2016 (cible)</u>	<u>2016-2017 (cible)</u>
Une date d'audience est fixée dans les 5 jours ouvrables qui suivent le dépôt d'un appel en bonne et due forme (obligation légale).	100 %	100 %	100 %
La première audience a lieu au plus tard 10 jours ouvrables après la réception de l'appel correctement déposé (obligation légale).	100 %	100 %	100 %
Les décisions sont publiées dans les 30 jours qui suivent la dernière audience.	80 %	80 %	80 %

Commission de la sécurité-incendie (CSI)

Aux termes de la *Loi de 1997 sur la prévention et la protection contre l'incendie (LPPI)* et du Code de prévention des incendies, la Commission est investie du mandat de garantir au public une révision indépendante et impartiale des appels et requêtes déposés auprès d'elle en bonne et due forme, de tenir audience conformément à la *LPPI*, de suivre les procédures prescrites quant à la divulgation des faits pertinents à l'appel ou à la requête, et de rendre des décisions en vertu de la *LPPI* dans des délais raisonnables suivant l'audience.

<u>Mesures de rendement</u>	<u>2014-2015</u> <u>(cible)</u>	<u>2015-2016</u> <u>(cible)</u>	<u>2016-2017</u> <u>(cible)</u>
Une date d'audience est fixée dans les 45 jours qui suivent le dépôt d'un appel en bonne et due forme.	80 %	80 %	80 %
Les décisions sont publiées dans les 60 jours qui suivent la dernière audience.	80 %	80 %	80 %

**Tribunal d'appel en matière de permis
(TAMP)**

Aux termes de la *Loi de 1999 sur le Tribunal d'appel en matière de permis*, ce tribunal a pour mandat de régler les appels de décisions relatives aux demandes d'indemnisation et à la délivrance de permis que rendent divers organismes de réglementation en vertu de droits d'interjeter appel que prévoient certaines lois.

<u>Mesures de rendement</u>	<u>2014-2015</u> (cible)	<u>2015-2016</u> (cible)	<u>2016-2017</u> (cible)
Une date d'audience est fixée dans les 30 jours qui suivent le dépôt d'un appel en bonne et due forme concernant l'invocation de raisons médicales pour ne pas s'être conformé à une disposition du <i>Code de la route (CR)</i> , la mise en fourrière d'un véhicule en vertu du <i>CR</i> , ou une ordonnance de suspension immédiate relative à des opérations ou à des privilèges d'opérations.	80 %	80 %	80 %
Si un délai légal concernant une suspension expire dans moins de 30 jours, l'audience doit avoir lieu avant l'expiration de ce délai.	80 %	80 %	80 %
Pour tous les autres types d'appel, une date de première audience est fixée dans les 60 jours qui suivent le dépôt de l'appel en bonne et due forme.	80 %	80 %	80 %
Les décisions définitives sont publiées dans les 30 jours qui suivent la dernière audience.	80 %	80 %	80 %

Commission civile de l'Ontario sur la police
(CCOP)

Conformément à la *Loi sur les services policiers*, L.R.O. 1990, ch. P.15, dans sa version modifiée, et à la *Loi de 2009 sur les services policiers interprovinciaux*, L.R.O. 2009, ch. 30, la CCOP a pour mandat de garantir aux citoyens la prestation équitable et responsable de services policiers adéquats et efficaces.

<u>Mesures de rendement</u>	<u>2014-2015</u> <u>(cible)</u>	<u>2015-2016</u> <u>(cible)</u>	<u>2016-2017</u> <u>(cible)</u>
Appels d'une mesure disciplinaire : une date est fixée pour l'audience dans les 60 jours suivant la mise en état de l'appel, puis l'audience a lieu dans les 90 jours subséquents.	80 %	80 %	80 %
Première instance : l'audience a lieu dans les 90 jours suivant la mise en état de l'affaire.	80 %	80 %	80 %
Restructuration proposée de services policiers : une assemblée publique est tenue dans les 60 jours suivant la réception de l'ensemble des renseignements requis.	80 %	80 %	80 %
Demandes d'enquête en vertu de l'article 25 : déposées avant la réunion mensuelle suivante de la CCOP, lorsque cette dernière juge l'information reçue suffisante pour que les membres examinent la demande.	80 %	80 %	80 %

<u>Mesures de rendement</u>	<u>2014-2015</u> <u>(cible)</u>	<u>2015-2016</u> <u>(cible)</u>	<u>2016-2017</u> <u>(cible)</u>
Demandes d'approbation en vertu du paragraphe 54 (1) : traitées dans les 5 jours ouvrables suivant la réception de la demande.	80 %	80 %	80 %
Les décisions, tous types confondus, sont publiées dans les 90 jours suivant la fermeture du dossier.	80 %	80 %	80 %

Commission ontarienne des libérations conditionnelles (COLC)

En vertu de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* fédérale, de la *Loi sur les prisons et les maisons de correction* fédérale, de la *Loi sur le ministère des Services correctionnels* de l'Ontario et ses règlements et d'autres lois et divers règlements provinciaux et fédéraux, la Commission a pour mandat d'accorder, de refuser, d'annuler ou de révoquer la libération conditionnelle et d'accorder, de refuser ou d'annuler des laissez-passer d'absence temporaire de plus de 72 heures aux délinquants qui purgent une peine relevant de la compétence provinciale. Les libérations conditionnelles sont décidées avant tout dans le souci de protéger la société.

<u>Mesures de rendement</u>	<u>2014-2015</u> <u>(cible)</u>	<u>2015-2016</u> <u>(cible)</u>	<u>2016-2017</u> <u>(cible)</u>
Les décisions sont rendues dans les 24 heures suivant l'audience.	80 %	80 %	80 %

D. ANALYSE DU CONTEXTE

Évaluation externe

Points forts

Instances menées dans toute la province

Les tribunaux constitutifs de Tribunaux SAPNO entendent des affaires aux quatre coins de la province, afin de garantir l'accès à la justice pour tous les Ontariens.

Responsabilisation et transparence

Le gouvernement poursuit des initiatives visant à améliorer la responsabilité, la transparence et le fonctionnement des organismes, des conseils et des commissions, à moderniser la fonction publique de l'Ontario et à atteindre ses objectifs. Tribunaux SAPNO maintiendra son partenariat avec Tribunaux de justice sociale de l'Ontario, Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario, la Commission d'indemnisation des victimes d'actes criminels et d'autres instances décisionnelles afin d'échanger sur les pratiques exemplaires et de repérer les occasions de simplifier les procédures.

Accès à la justice et au système du droit administratif

Tribunaux SAPNO continuera de rechercher le juste équilibre dans la prestation de services quasi judiciaires facilement accessibles et compréhensibles pour les parties, dont la plupart ne sont pas représentées, et dans l'équité des procédures dans le système du droit administratif.

Défis

Finances provinciales et plan de responsabilisation

Dans le Budget de l'Ontario 2013, la province projetait un déficit de 11,7 milliards de dollars pour 2013-2014, de 10,1 milliards pour 2014-2015, de 7,2 milliards pour 2015-2016 et de 3,5 milliards pour 2016-2017. La province a souligné, entre autres, que la majorité des ministères arrivaient à contenir la croissance des dépenses et à fonctionner bien en deçà des prévisions budgétaires pour 2012-2013 et que l'Ontario affichait alors les plus faibles dépenses de programmes par habitant parmi les provinces canadiennes.

Pour l'actuelle période de planification et dans le cadre de ses activités en cours, la vérificatrice générale de l'Ontario a entrepris une vérification d'optimisation des ressources portant sur les activités de la Commission ontarienne des libertés conditionnelles. Tribunaux SAPNO sera heureux de recevoir ses recommandations et d'y donner suite, et continuera de gérer avec prudence ses ressources de façon à assurer son bon fonctionnement et à répondre à ses besoins opérationnels.

Charge de travail et élargissement des compétences

Dans l'élaboration de ses stratégies, Tribunaux SAPNO envisagera des événements imprévus, tels qu'une augmentation importante du nombre de dossiers à la suite de changements, touchant par exemple son mandat ou ses champs de compétence, ou du nombre d'affaires à entendre. De plus, le groupement continuera d'alléger sa structure opérationnelle pour réaliser des économies internes.

Visibilité médiatique

Certains incidents fortement médiatisés l'ayant éclaboussé et les dossiers se complexifiant, Tribunaux SAPNO doit s'attendre à voir ses décisions, ses questions de procédure et ses coûts de fonctionnement de plus en plus exposés à l'opinion publique.

Accessibilité

L'Ontario travaille à l'application de toutes les dispositions de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Dans une optique d'accessibilité, qui est l'une de ses valeurs fondamentales, Tribunaux SAPNO doit se plier à tous les textes législatifs, existants et nouveau, comme les Normes d'accessibilité intégrées entrées en vigueur en juin 2011.

Diversité

La population de l'Ontario devrait atteindre 17,4 millions de citoyens vers 2036, une croissance qui, selon toute probabilité, sera grandement attribuable à l'immigration. Beaucoup de ces nouveaux citoyens seront allophones. Tribunaux SAPNO devra donc veiller à ce que ses membres soient représentatifs des collectivités qu'il sert et que ses politiques, formations et outils décisionnels soient au diapason des questions de diversité.

Technologie

De nouvelles technologies apparaissent sans cesse et peuvent avoir des répercussions sur les services des tribunaux décisionnels. Tribunaux SAPNO doit donc sans relâche s'adapter à ces nouveaux défis, et répondre aux attentes accrues qui en découlent du côté des services en adoptant de nouvelles approches et solutions permettant à ses tribunaux constitutifs d'améliorer l'accessibilité des services, la gestion des dossiers et l'efficacité des processus d'audition. Ces approches devront aussi tenir compte des enjeux de sécurité et des politiques et directives gouvernementales.

Évaluation interne

Points forts

Présence sur le Web

Tribunaux SAPNO a récemment créé une page d'accueil Internet à l'intention du public, laquelle comporte des liens directs vers ses tribunaux constitutifs. À mesure que le groupement augmentera sa présence sur le Web, les parties et le public se familiariseront avec ses champs de compétence, ses processus et ses mesures

d'accessibilité.

Gestion centralisée des causes et des finances

La gestion des causes et les processus opérationnels de la Commission d'étude des soins aux animaux, de la Commission de la sécurité-incendie et du Tribunal d'appel en matière de permis ont été centralisés au même endroit. Ces tribunaux conservent toutefois leur indépendance décisionnelle. La gestion financière des cinq tribunaux sera fusionnée d'ici la fin avril 2014. Tribunaux SAPNO continuera de chercher des moyens de simplifier ses activités et d'optimiser ses ressources.

Défis

Gestion financière et processus administratifs

L'équipe de la haute direction de Tribunaux SAPNO continuera de rationaliser les pratiques des services administratifs du groupement, notamment en ce qui concerne la gestion financière et les autres procédures et processus administratifs. D'autres changements sont actuellement mis en place ou projetés en vue d'améliorer l'efficacité des activités et de se conformer aux exigences gouvernementales concernant l'obligation de rendre compte ainsi qu'aux directives, politiques et orientations ministérielles.

Tribunaux SAPNO s'appuie fortement sur le ministère du Procureur général et du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs en ce qui concerne divers services ministériels tels que les ressources humaines, le service de la paie et le traitement des factures. Tout changement touchant les niveaux de prestation de ces services pangouvernementaux se répercutera sur les opérations de Tribunaux SAPNO.

Planification de la relève

Le départ de fonctionnaires expérimentés et l'échéance du mandat de certains membres auront d'importantes retombées sur la mémoire institutionnelle et le bassin des connaissances vitales du groupement et de ses tribunaux constitutifs. Tribunaux SAPNO doit donc intensifier sa planification de la relève et tâcher de recruter et de conserver un personnel et des membres compétents. En ce qui concerne ces derniers, il doit surtout avoir un processus de nomination et de reconduction de mandat rapide et efficace afin de disposer d'un effectif complet de membres bien formés.

Regroupement des services

Dans le souci d'une justice pleinement accessible et afin d'optimiser le gain d'efficacité et d'efficience que permettent les regroupements de tribunaux, Tribunaux SAPNO projette de regrouper en un même lieu tous les services des groupements du ministère du Procureur général et de la Commission d'indemnisation des victimes d'actes criminels. Toutefois, vu la possibilité de retards ou de reports et le fait que les tribunaux constitutifs du groupement se trouvent actuellement à trois endroits différents à l'extérieur du centre-ville de Toronto, Tribunaux SAPNO est toujours à la recherche d'une solution provisoire.

E. ORIENTATIONS ET CADRE STRATÉGIQUES

Tribunaux SAPNO a établi trois grands axes stratégiques pour la période 2014-2017.



Des initiatives ont été définies pour remplir ces objectifs stratégiques. Des résultats attendus et des mesures de rendement ont également été définis afin de pouvoir suivre les progrès de ces initiatives et d'établir pour les activités un ordre de priorités axé sur les buts à atteindre.

Orientation stratégique 1 : Accroître la confiance du public

Tribunaux SAPNO offrira un service accessible, adapté aux besoins, cohérent, responsable et indépendant.

<u>Initiative</u>	<u>Résultats</u>	<u>Mesures de rendement</u>
Renforcement de la responsabilisation	Les services sont cohérents et d'un rendement optimal, et leur qualité supérieure garantit une expérience équitable et accessible pour les parties et les intervenants.	<ul style="list-style-type: none">• Élaborer des directives pour tout le groupement quant aux dépenses et aux tarifs quotidiens.• Effectuer une vérification d'optimisation des ressources interne des tribunaux constitutifs.• Mener un sondage sur les services auprès des clients et des intervenants.
Renforcement de la gouvernance	Des processus et protocoles clairs régissent les interactions avec le gouvernement et au sein du groupement.	<ul style="list-style-type: none">• Établir des protocoles de gouvernance avec le ministère du Procureur général et les ministères chargés des politiques de Tribunaux SAPNO.• Doter Tribunaux SAPNO de protocoles internes de gouvernance.

<p>Amélioration de l'information et des communications destinées au public</p>	<p>Il y a des processus et protocoles clairs relatifs au contenu et aux modalités des communications aux parties et aux intervenants.</p> <p>Des processus et protocoles clairs permettent de réduire les risques au minimum et de gérer les problèmes d'origine externe ou interne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un plan de communication. • Établir un protocole de gestion des problèmes. • Élaborer une stratégie pour les relations avec les intervenants.
--	--	---

Orientation stratégique 2 : Faire évoluer l'organisation

Tribunaux SAPNO s'engage à établir une organisation intégrée qui soit proactive, souple et novatrice.

<u>Initiative</u>	<u>Résultats</u>	<u>Mesures de rendement</u>
Transformation de la structure organisationnelle	Une structure organisationnelle intégrée permet d'allouer les ressources et de fournir les services d'une façon proactive, souple et novatrice.	<ul style="list-style-type: none">• Évaluer les ressources et la structure actuelles de l'organisation et les possibilités d'amélioration, notamment les ressources technologiques, afin d'optimiser la prestation des services.• Élaborer et mettre en œuvre un plan général.
Prestation des services intégrée	Là où c'est souhaitable, les services de Tribunaux SAPNO sont intégrés, centralisés ou fusionnés, ce qui donne lieu à des pratiques plus efficaces et rentables.	<ul style="list-style-type: none">• Recenser les secteurs d'activité et les flux de travail actuels et à venir.

<p>Regroupement des services</p>	<p>Les services administratifs et opérationnels et les salles d'audience de Toronto sont centralisés afin d'accroître l'accessibilité pour le public et de réduire les coûts pour le groupement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calculer les économies que permettrait le regroupement des services au 25, rue Grosvenor avant de procéder à un tel regroupement. • Élaborer les exigences d'un programme visant le regroupement des services avec d'autres groupements et tribunaux du Ministère au 25, rue Grosvenor.
----------------------------------	--	--

Orientation stratégique 3 : Investir dans les gens

Tribunaux SAPNO soutiendra ses membres et son personnel par des initiatives visant la formation et le perfectionnement, la planification de la relève, l'engagement et la diversité.

<u>Initiative</u>	<u>Résultats</u>	<u>Mesures de rendement</u>
Élaboration et mise en œuvre d'un plan intégré de perfectionnement professionnel	<p>Les membres et le personnel acquièrent, conservent et perfectionnent les compétences et les connaissances nécessaires à l'application des lois, politiques et directives en vigueur.</p> <p>Tribunaux SAPNO fournit des services cohérents de qualité supérieure qui offrent une expérience équitable et accessible aux parties et aux intervenants.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Séances régulières de perfectionnement professionnel pour les membres et le personnel.• Formations ciblant des problèmes précis offertes aux membres (ex. : présidence d'audience, rédaction de décisions, modifications législatives, accessibilité).• Formations pour les membres et le personnel sur la diversité et l'accessibilité, notamment sur les obligations de Tribunaux SAPNO aux termes de la <i>Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i>.• Participation des membres et du personnel à des formations de façon à ce que Tribunaux SAPNO puisse répondre à ses obligations en vertu de la <i>Loi sur les services en français</i>.

<u>Initiative</u>	<u>Résultats</u>	<u>Mesures de rendement</u>
<p>Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'engagement</p>	<p>Tribunaux SAPNO fait preuve d'ouverture envers la population diversifiée de l'Ontario et répond à ses besoins.</p> <p>Les affaires sont entendues en français sur demande ou lorsque cette langue a été désignée pour la procédure.</p> <p>Les parties et les autres intervenants utilisant les services de Tribunaux SAPNO se sentent respectés et ont le sentiment qu'on tient compte de leur opinion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la représentation géographique et culturelle en recrutant plus de membres de groupes divers, notamment plus de membres qui connaissent le français. • Faire de l'inclusion une monnaie courante dans les politiques et les services, et offrir des formations sur les compétences culturelles. • Augmenter l'effectif des membres capables de présider des instances et de rendre des décisions en français. • Créer et mener pour tout le groupement un sondage annuel sur la participation des employés. • Augmenter le nombre d'engagements communs aux membres et au personnel.

<u>Initiative</u>	<u>Résultats</u>	<u>Mesures de rendement</u>
Élaboration et mise en œuvre d'un plan de ressources humaines	<p>Le personnel et les membres acquièrent, conservent et perfectionnent les compétences et les connaissances nécessaires dans divers secteurs de programme du groupement.</p> <p>Le personnel et les membres se sentent valorisés et soutenus dans leur cheminement professionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un programme d'observation au poste de travail au sein du groupement. • Établir un plan de relève aux postes clés.

F. STRATÉGIES DE RECONNAISSANCE, D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Chaque décision ou action de Tribunaux SAPNO et de ses tribunaux constitutifs comporte son lot de risques. Toutefois, le cadre législatif sur lequel repose le mandat du groupement et les solides structures de gouvernance et de contrôle financier mises en place permettent de bien contrôler ces risques. Le présent plan d'activités prévoit six catégories de risques :

- Gouvernance/Responsabilisation/Organisation
- Stratégie/Politiques/Rendement
- Engagement politique/Intervenants/Opinion publique
- Effectif
- Information et technologie de l'information
- Services/Volume de travail du programme/Utilisation

(Note : Le cadre de risques exposé ci-après est expliqué à l'annexe 1, à la page 35)

<u>Description</u>	<u>Probabilité d'occurrence</u>	<u>Incidence possible</u>	<u>Stratégies d'atténuation</u>
Catégorie de risque : Gouvernance/Responsabilisation/Organisation			
Absence de structure organisationnelle stable et de modèle de prestation des services intégrée	Faible	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les ressources actuelles (humaines, financières, ITI et autres). • Déterminer les volumes de travail actuels et à venir. • Évaluer la structure organisationnelle et repérer les possibilités d'amélioration.
Catégorie de risque : Stratégie/Politiques/Rendement			
Retard dans le regroupement des services	Moyenne	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Le regroupement des services administratifs de la CESA, de la Commission de la sécurité-incendie et du Tribunal d'appel en matière de permis et de la gestion financière de tous les tribunaux va bon train à la première année d'existence du groupement.

<u>Description</u>	<u>Probabilité d'occurrence</u>	<u>Incidence possible</u>	<u>Stratégies d'atténuation</u>
Réduction du budget	Moyenne	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des économies internes par la modernisation et la rationalisation des processus.
Catégorie de risque : Engagement politique/Intervenants/Opinion publique			
Non-atteinte des objectifs relatifs à la norme de service fixés conformément à la <i>Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux</i>	Faible	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître le volume des statistiques utilisées pour mesurer et suivre les opérations.
Couverture médiatique des affaires complexes ou qui retiennent l'attention du public	Moyenne	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des stratégies de gestion des problèmes et de communication.
Incapacité de remplir les obligations aux termes de la <i>Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)</i>	Faible	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la représentation géographique et culturelle en recrutant plus de membres de groupes divers. • Créer et mettre en œuvre un plan d'accessibilité pluriannuel du groupement et en assurer le suivi afin de respecter la <i>LAPHO</i>. • Former les membres et le personnel sur les mesures d'adaptation visant l'accessibilité à prendre avant et pendant les procédures.

<u>Description</u>	<u>Probabilité d'occurrence</u>	<u>Incidence possible</u>	<u>Stratégies d'atténuation</u>
Incapacité de répondre aux attentes des intervenants d'une manière efficace, rentable et économique.	Faible	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des stratégies de dialogue avec les intervenants garantissant des processus de consultation et de communication permettant au public et aux intervenants de recevoir l'information voulue et les invitant à émettre leurs commentaires et suggestions.
Catégorie de risque : Effectif			
Retards dans la nomination des membres pour des tribunaux.	Moyenne	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> En collaboration étroite avec le MPG, inventorier les postes susceptibles de devenir vacants et fournir au MPG ou au Secrétariat des nominations tous les renseignements nécessaires pour procéder à la nomination ou à la reconduction de membres.

<u>Description</u>	<u>Probabilité d'occurrence</u>	<u>Incidence possible</u>	<u>Stratégies d'atténuation</u>
<p>Incapacité d'attirer et de conserver des membres possédant l'expertise et les compétences nécessaires.</p>	<p>Faible</p>	<p>Moyenne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir et administrer un plan de perfectionnement professionnel annuel fondé sur les compétences et besoins d'apprentissages essentiels, afin que Tribunaux SAPNO mette l'accent sur un perfectionnement de qualité. • Offrir une formation initiale aux nouveaux membres et un perfectionnement professionnel bien adapté aux autres membres. • Promouvoir la collégialité et une culture d'excellence afin d'attirer et de conserver des membres compétents. Offrir des formations ciblées de façon à répondre aux besoins des membres et à suivre les tendances émergentes dans les affaires traitées par le groupement. • Collaborer avec les intervenants pour encourager les candidats qualifiés à postuler aux concours. • Établir une stratégie de recrutement à l'aide de l'Outil d'évaluation pour le recrutement des cadres de la FPO.

<u>Description</u>	<u>Probabilité d'occurrence</u>	<u>Incidence possible</u>	<u>Stratégies d'atténuation</u>
Interruptions de travail engendrées par des négociations complexes avec des syndicats de la fonction publique dans une période où les ressources sont restreintes.	Moyenne	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Le groupement élaborera des plans d'urgence de concert avec les intervenants et les ministères.
Charge de travail accrue par une complexification des dossiers, ce qui peut engendrer des pressions sur les membres et le personnel dans leur prestation des services décisionnels et administratifs.	Faible	Faible	<ul style="list-style-type: none"> Désigner du personnel d'appoint auquel on fera appel pour les services administratifs si la charge de travail augmente. Élaborer une stratégie de nominations conjointes.
Catégorie de risque : Information et technologie de l'information			
L'implantation de nouvelles solutions technologiques est retardée faute de fonds ou de services suffisants.	Moyenne	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi constant des projets de sorte que les services technologiques pour la justice soient axés sur les priorités de Tribunaux SAPNO et sur le renforcement des exigences énoncées dans les ententes de niveau de service et les chartes de projet. Repérer les occasions d'établir des partenariats avec d'autres tribunaux ou groupements afin de financer et d'exécuter des initiatives conjointes.

<u>Description</u>	<u>Probabilité d'occurrence</u>	<u>Incidence possible</u>	<u>Stratégies d'atténuation</u>
Catégorie de risque : Services/Volume de travail du programme/Utilisation			
D'importants changements touchant les compétences des tribunaux et la complexité des dossiers peuvent rendre problématique le respect des échéances et des normes de service.	Moyenne	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un suivi des volumes de travail actuels et projetés afin de dégager les tendances. • Gérer les ressources existantes, en rajustant entre autres les plans de formation de manière à s'adapter aux changements et à réduire les retards.

G. RESSOURCES HUMAINES

Arbitres

Le groupement est dirigé par un président exécutif à temps plein, également nommé comme membre à temps plein de chaque tribunal constitutif. En tout, le groupement compte 88 arbitres nommés par décret à temps plein ou partiel, dans les catégories suivantes :

<u>Arbitres à temps plein</u>	
Catégorie	Arbitres à temps plein – effectif
Président exécutif	1
Présidents associés	3
Vice-président	1
Membres	3
TOTAL :	8

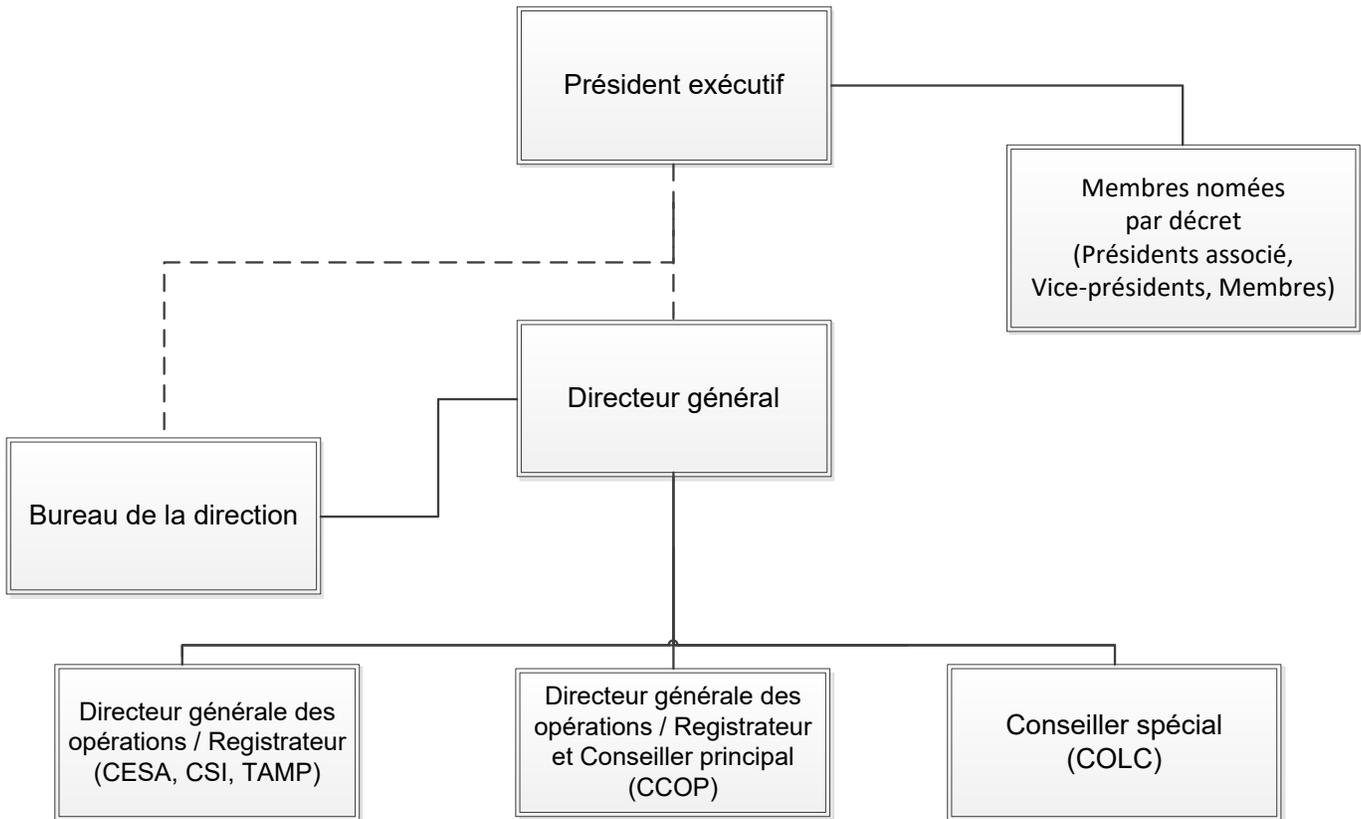
<u>Arbitres à temps partiel</u>	
Catégorie	Arbitres à temps partiel – effectif
Président associé	1
Vice-présidents	15
Membres	64
TOTAL :	80

Personnel

Le personnel du groupement est réparti entre les catégories suivantes :

<u>Équivalents à plein temps (EPT)</u>	
Catégorie	Effectif (EPT)
GCS/SRC (direction)	13
Personnes exclues (autre que la direction)	1
Association des avocats de la Couronne	2
AEEGAPCO	5
SEFPO	29
TOTAL :	50

H. ORGANIGRAMME



I. INITIATIVES FAISANT INTERVENIR DES TIERS

Tribunaux SAPNO n'a entrepris aucune initiative faisant intervenir des tiers.

J. PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Tribunaux SAPNO s'est donné trois grandes orientations stratégiques et des initiatives y afférentes visant à remplir ces objectifs. Il prévoit en 2014-2015 définir des projets et des échéanciers précis pour ces initiatives stratégiques et établir un plan opérationnel afin d'en coordonner la planification et la mise en œuvre. Chacun des projets dans le cadre des orientations stratégiques sera échelonné sur trois années, soit de 2014-2015 à 2016-2017. Durant la dernière année, Tribunaux SAPNO évaluera les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques.

Le groupement élabore actuellement son plan opérationnel, dont fera partie un plan de mise en œuvre détaillé.

K. PLAN DE COMMUNICATION

Tribunaux SAPNO sait que s'il veut garantir des processus équitables et transparents et un accès uniforme à la justice, il doit établir et maintenir d'excellentes communications avec les parties, le public et les intervenants. Pour la communication avec les parties, la stratégie clé réside dans l'application d'un modèle efficace de gestion des causes. Cette structure repose sur le principe selon lequel l'appelant recevra surtout les services d'un responsable, qui gérera son dossier de la réception de sa demande au règlement définitif de l'affaire, et elle vise à garantir la cohérence dans les communications aux parties ainsi qu'un service amélioré et personnalisé pour ces dernières.

Tribunaux SAPNO transmet ses communications externes par différents médias. Il a une page d'accueil publique sur Internet renfermant des liens directs vers ses tribunaux constitutifs ainsi que des renseignements généraux sur leurs instances respectives, des liens vers la législation applicable, de l'information sur les politiques et les coordonnées de personnes-ressources.

Chaque année, conformément à la *Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux*, Tribunaux SAPNO publie un rapport qu'il remet au procureur général et affiche sur son site Web. Ce rapport renferme des renseignements sur les opérations et les activités financières de Tribunaux SAPNO pour l'année en question. Afin de répondre aux exigences de cette loi, Tribunaux SAPNO achèvera tous les documents de responsabilisation en cours de rédaction et les publiera sur son site Web. Ces documents comprennent :

- la politique en matière de consultation;
- la politique relative aux normes de service, qui comprend une politique sur les

- plaintes; le plan d'éthique;
- le cadre de responsabilisation des membres.

Tribunaux SAPNO s'est engagé à faire en sorte que le site Web contienne de l'information actuelle sur ses activités, comme l'exigent la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* et la *Loi sur les services en français*. Cette information sera écrite dans une langue facile à comprendre par le public et les clients.

Tribunaux SAPNO consultera les intervenants au besoin et offrira aux intervenants clés des forums où ces derniers pourront discuter et s'échanger de l'information, notamment des nouveautés sur les procédures.

L. DIVERSITÉ, INCLUSION ET PLAN D'ACCESSIBILITÉ PLURIANNUEL

En 2013, Tribunaux SAPNO a créé et publié un plan d'accessibilité pluriannuel sur son site Web, afin de se donner des repères quant à ses obligations en vertu de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

Dans une optique d'intégration, Tribunaux SAPNO veillera à garantir des services bien adaptés à la diversité des collectivités qu'il sert et à promouvoir cette diversité au sein de son propre effectif. Ce plan est une pierre angulaire de notre énoncé de mission, dans lequel nous nous sommes engagés à être un groupement accessible, responsable, souple et au diapason de la vision du ministre du Procureur général en matière de diversité et d'inclusion : « Les organismes, par l'entremise de leurs employés et de leurs services, doivent faire preuve d'ouverture envers la population de l'Ontario et répondre à ses besoins, et ce, de façon mesurable ».

Le plan sera mis en œuvre suivant quatre axes stratégiques définis dans la fonction publique de l'Ontario par le Bureau du directeur général de la diversité pour les organismes du MPG.



À la lumière de ces stratégies, Tribunaux SAPNO mettra l'accent sur l'exécution de quatre initiatives clés :

1. Employés

Investir dans la capacité du personnel à devenir des leaders inclusifs par l'établissement de bonnes pratiques dans la planification, l'élaboration et la prestation ou l'exécution de politiques, de processus, de services et d'activités qui intègrent la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

2. Processus

Promouvoir dans le groupement une culture d'ouverture à l'inclusion qui reflète le public que servent les tribunaux constitutifs.

3. Services

Faire de l'inclusion un élément fondamental des activités principales du groupement et prêcher par l'exemple en matière d'accessibilité en établissant un plan pluriannuel d'accessibilité axé sur l'inclusion et en assurant le suivi de ce plan.

4. Résultats

Créer des outils de mesure et de production de rapports concernant l'inclusion et l'accessibilité afin de rendre compte des progrès et des réalisations.

Tribunaux SAPNO continuera de renforcer l'excellence de ses valeurs fondamentales de conscientisation, de compréhension, de respect, d'engagement, de soutien et de responsabilisation dans un souci continu de moderniser le fonctionnement de ses tribunaux constitutifs. Le résultat envisagé est une main-d'œuvre aussi diverse qu'engagée qui réalise son plein potentiel dans un milieu de travail sain pour tous.

M. PLAN FINANCIER TRIENNAL

<u>Budget de fonctionnement pluriannuel</u>						
<u>Catégorie de frais</u>	<u>Allocation budgétaire 2013-2014</u>	<u>Chiffres réels 2013-2014</u>	<u>Écart*</u>	<u>Allocation budgétaire 2014-2015</u>	<u>Allocation budgétaire 2015-2016</u>	<u>Allocation budgétaire 2016-2017</u>
<u>Fonctionnement</u>						
Traitements et salaires	4 638,3	3 931,8	706,5	4 541,5	4 541,5	4 571,5
Avantages sociaux	653,2	491,2	162,0	635,8	635,8	640,0
<u>ACDF</u>						
Transports et communications	496,9	483,4	13,5	510	510	510
Services	1 956,3	1 823,3	133,0	1 959,2	1 959,2	1 959,2
Fournitures et matériel	82,7	85,9	-3,2	93,6	93,6	93,6
<u>Recouvrement</u>	-437,3	-302,9	-134,4	-350,0	-350,0	-350,0
<u>TOTAL (fonctionnement)</u>	7 390,1	6 512,7	877,4	7 390,1	7 390,1	7 390,1
<u>Retenues</u>				-157,4	-139,7	-148,5
<u>TOTAL</u>	7 390,1	6 512,7	877,4	7 232,7	7 250,4	7 241,6
<u>Revenu</u>	80	71,7	-8,3	80	80	80

* Comprend la contrainte ministérielle d'une réduction égale à 2,13 % de l'allocation de 2013-2014 pour 2014-2015 (157 400 \$), de 1,89 % pour 2015-2016 (139 700 \$) et de 2,01 % pour 2016-2017 (148 500 \$). Ces réductions entrent dans le calcul des montants des lignes « Retenues » et « TOTAL ».

Durant la période initiale de transition, Tribunaux SAPNO a fonctionné avec son allocation budgétaire de groupement. Afin d'optimiser ses opérations et de contrôler systématiquement ses finances, il compte créer une unité financière centrale en 2014-2015. Cette unité, qui concrétisera certains des grands avantages du regroupement, assurera la planification financière et aidera les tribunaux constitutifs à remplir leurs mandats respectifs et celui du groupement. Comme il fonctionnera avec des contraintes ministérielles pendant la période de planification 2014-2017, Tribunaux SAPNO tâchera de trouver de nouvelles façons d'économiser et d'ajouter des pratiques exemplaires.

Tribunaux SAPNO voit de plus en plus la possibilité d'un mandat élargi. Si un tel changement survenait, le groupement aurait besoin de ressources additionnelles durant la période couverte par le présent plan, notamment d'un financement majoré et de nouveaux employés à temps plein. En collaboration étroite avec la Division des politiques et des tribunaux décisionnels du ministère, Tribunaux SAPNO évaluera ces risques, afin de cerner les coûts ponctuels et récurrents qu'aurait une telle expansion, et d'établir des stratégies d'atténuation et de gestion.

N. Annexe 1 : Cadre de gestion du risque

<u>Niveau de risque</u>	<u>Incidence</u>	<u>Probabilité</u>
Élevé	Élevée (incidences sérieuses)	Élevée (très probable)
Moyen	Moyenne (incidences modérées)	Moyenne (plutôt probable)
Faible	Faible (incidences mineures)	Faible (peu probable)

<u>Niveau de risque</u>	<u>Incidence</u>	<u>Probabilité</u>
Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Peut entraîner une importante détérioration ou une interruption des services dans les secteurs d'activités principaux. • Les mesures de contrôle n'atténuent pas les risques sinon très peu. • Aucun plan d'action n'est en place. 	70 à 100 % de risque d'occurrence dans la prochaine année.
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Peut entraîner une détérioration des services dans les secteurs d'activités principaux. • Les mesures de contrôle atténuent une bonne partie des risques. • Des plans d'action sont en place pour améliorer les mesures de contrôle. 	30 à 70 % de risque d'occurrence dans la prochaine année.
Faible	<ul style="list-style-type: none"> • N'entraîne qu'une faible détérioration des services dans les secteurs d'activités principaux. • Les mesures de contrôle atténuent la plupart ou la totalité des risques. • Des plans d'action sont établis et mis en œuvre dans les délais prévus. 	0 à 30 % de risque d'occurrence dans la prochaine année.