

RÉINVENTER LA JUSTICE PÉNALE :

LA DIXIÈME SYMPOSIUM NATIONAL

RAPPORT FINAL

Fairmont Le Reine Elizabeth
Montréal, Québec

Les 26 et 27 janvier 2018

Réinventer la justice pénale : Le 10^e Symposium national

Réinventer le système dans la foulée de *R. c. Jordan*

Hôtel Fairmont Le Reine Elizabeth, Montréal, 26-27 janvier 2018

Le Symposium national sur la justice, qui en était à sa 10^e édition annuelle en 2018, réunit des acteurs du système de justice, des professionnels, des chercheurs et d'autres spécialistes pour échanger, en confiance et en toute franchise, des points de vue sur les défis à relever et les solutions à adopter en vue de façonner un système de justice pénale sensible aux besoins, accessible et responsable.

Chaque année, le Symposium est consacré à un aspect différent de la réinvention et de l'amélioration du système de justice pénale. Cette année, il portait sur des réformes qui pourraient être priorisées en vue de transformer le système de justice pénale à la lumière des implications de la décision de la Cour suprême dans *R. c. Jordan* (CSC 2016) pour les ressources et les processus du système. Plus de 100 participants ont assisté au Symposium, qui était présidé par l'honorable Raymond Wyant et animé par George Thomson.

Le 10^e Symposium : Réinventer le système dans la foulée de *Jordan*

En fixant de nouveaux délais sensiblement plus courts pour les affaires criminelles, la récente décision de la Cour suprême dans *R. c. Jordan* a mis au défi le système de justice pénale et tous ceux qui y travaillent.

Les gouvernements fédéral et provinciaux s'affairent à prévoir des mesures pour que le système puisse respecter les délais déterminés par la Cour. Ces mesures ne feront-elles que reporter les questions de plus en plus graves au sujet de la capacité de notre système de justice actuel de gérer tout ce qui lui est demandé? Ou bien, pouvons-nous saisir cette occasion pour nous attaquer aux préoccupations de fond quant à la justice et l'équité, et faire en sorte que le système de justice pénale cesse de pénaliser les plus vulnérables d'entre nous?

Les participants au 10^e Symposium ont cherché à donner suite au travail effectué dans la dernière décennie, compte tenu de l'impulsion donnée par cette pression nouvelle et considérable imposée au système. Le dialogue a porté sur deux objectifs qui se dégagent de l'ensemble des discussions passées :

- créer un système de justice pénale mieux orienté, plus intelligent, utilisé avec retenue;

- appuyer un leadership solide et soutenu, guidé par une vision commune du rôle du système de justice pénale.

Les instances soit fédérales, soit provinciales ont agi face à certains des problèmes discutés lors des Symposiums passés. Cependant, pour diverses raisons, de nombreuses façons prometteuses d'aborder les choses n'ont pas été véritablement mises à l'essai ou adoptées. Les participants ont examiné la mesure dans laquelle l'urgence actuelle et la pression s'exerçant sur le système ont créé de nouvelles possibilités d'agir et d'explorer de nouvelles orientations.

Recommandations passées éclairant le 10^e Symposium

Comme l'a soutenu le président, l'honorable Raymond Wyant, dans son mot d'ouverture, cinq thèmes récurrents se dégagent des Symposiums précédents. Des sommaires plus étoffés des thèmes indiqués ci-dessous ont été remis aux participants, pour situer les discussions et recommandations du passé dans le contexte du dialogue de 2018.

Collaboration et partenariats

Dès le départ, il y a eu maintes fois des recommandations visant à vaincre le cloisonnement, augmenter la collaboration, augmenter l'échange de renseignements et créer des partenariats tant au sein du système de justice pénale qu'avec d'autres systèmes (p. ex., de santé, de services sociaux) et d'autres intervenants (p. ex., dans la communauté, le milieu des affaires) de façon à ce que les problèmes du système de justice pénale soient abordés de façon holistique. La discussion a porté sur des exemples concrets :

- 1) augmenter la communication et la collaboration entre police et poursuivants aux premières étapes d'un dossier, avant que des décisions soient prises;
- 2) encourager les modèles « carrefour » multidisciplinaires;
- 3) créer des programmes collaboratifs avec le réseau de la santé.

Sensibilisation, compréhension et apprentissage continu

Le besoin d'éducation continue a aussi été discuté lors de Symposiums passés, tant pour le public que pour les intervenants du système de justice pénale. En ce qui concerne l'éducation publique, les Symposiums précédents ont souligné la nécessité de rehausser la sensibilisation des Canadiens et leur compréhension du système de justice pénale, de ses réussites et de ses échecs. Pour les intervenants, des recommandations ont suggéré les améliorations suivantes :

- 1) davantage de formation et de directives pour les avocats de la Couronne et de la défense sur des questions de fond, comme les procès longs et complexes ou les accusés non représentés;
- 2) davantage de formation interdisciplinaire (p. ex., sur les toxicomanies, la santé mentale);
- 3) de la formation et de l'information sur les solutions de rechange au recours au système de justice pénale.

Davantage d'options et de souplesse

Les discussions des Symposiums antérieurs ont souligné l'inflexibilité du système de justice pénale dans divers domaines (p. ex., cadre législatif, culture). De nombreuses recommandations ont été formulées pour augmenter la disponibilité et l'utilisation de la déjudiciarisation et de solutions de rechange à l'incarcération. Il a été mentionné qu'il faut réunir divers éléments pour favoriser les solutions de rechange :

- 1) l'élaboration et la mise en œuvre d'options pertinentes et bien étayées;
- 2) l'affectation de ressources suffisantes;
- 3) la capacité de cerner des options appropriées dans chaque cas;
- 4) l'offre de formation adéquate sur ces options. Les options additionnelles doivent être suffisamment souples pour qu'elles puissent être adaptées à différentes situations personnelles et locales.

Technologie, innovation et expérimentation

Dans l'ensemble des Symposiums, l'importance de la technologie et de l'innovation a été démontrée par les nombreux exemples d'initiatives locales innovatrices visant à transformer le système de justice pénale. De nombreuses recommandations ont porté sur le recours à la technologie pour améliorer les pratiques courantes, comme la divulgation électronique, l'inscription électronique aux rôles des tribunaux et, de façon générale, des technologies intelligentes et la gestion des dossiers.

Recherche, évaluation et mesure du rendement

Les Symposiums passés ont souvent souligné les limites des recherches et de l'information disponibles pour la prise de décisions fondées sur des données. Globalement, surmonter ces limites est considéré comme une priorité. Les contributions importantes des travaux de recherche, d'évaluation et de mesure du rendement ont été soulignées dans de nombreux domaines : élaboration de buts et de normes; création de cadres de référence pour la mesure du rendement; évaluation des résultats; amélioration de la transparence, de l'échange de renseignements et de la qualité globale des données.

Actes du Symposium

Séance 1 : Planifier un prochain Symposium efficace sur la justice autochtone

Avant d'aborder le sujet de *Jordan* sur le fond, dès le début du Symposium, les organisateurs et les participants ont profité de leur rencontre pour entamer une discussion sur le thème proposé pour le 11^e Symposium, en 2019 : la justice autochtone. Ce thème a été proposé considérant que bon nombre des réformes des dernières décennies n'ont rien véritablement changé à la surreprésentation des Canadiens autochtones dans le système de justice pénale.

Pour lancer la discussion, un panel d'experts a d'emblée situé la question, aidant à préparer le terrain à une planification plus détaillée d'un Symposium 2019 entièrement consacré à la justice autochtone. Les panélistes Doug White (coprésident, Aboriginal Justice Council, Colombie-Britannique) et Kimberly Murray (sous-procureure générale adjointe, Division de la justice pour les Autochtones, ministère du Procureur général de l'Ontario) ont présenté une importante mise en contexte pour les discussions à venir.

Discussion des thèmes et sujets possibles

D'importantes observations à prendre en compte dans l'élaboration du programme du Symposium 2019 ont été exprimées dans les présentations et dans la discussion en plénière qui a suivi :

- **Un changement dans le système de justice est essentiel à la réconciliation.** Le système de justice n'a pas été l'ami des Autochtones. La violence coloniale et le génocide culturel ne sont pas faciles à surmonter, et mènent à un cynisme bien compréhensible et à l'indifférence. Aucun secteur n'est visé par autant d'appels à l'action (plus de 20) que le secteur de la justice. Un leadership est essentiel dans le système de justice, comme l'est la pleine participation de chefs de file autochtones.
- **Une transformation exige de sortir des sentiers battus du système colonial.** Comment pouvons-nous changer le système global de façon à incorporer des principes autochtones? Pouvons-nous changer le système de justice pénale complètement pour qu'il vise davantage la guérison? Il ne faut pas que ce soit une discussion unidirectionnelle, ni de l'assimilation.
- **Il y a énormément de programmes à prendre en compte.** Il y a beaucoup à faire pour créer et soutenir des programmes et des services qui soient pertinents et sensibles sur le plan de la culture. Pour progresser et pour guérir, il sera essentiel de prévoir des investissements dans des éléments comme des ressources pour la rédaction de rapports *Gladue*, des programmes d'aide postpénale, des programmes communautaires et

culturels de justice réparatrice, un soutien aux victimes qui respecte leur culture et des programmes communautaires de cautionnement et de détention préventive.

- **Une attention particulière doit être accordée aux systèmes juridiques autochtones et à la revitalisation des lois.** Les peuples autochtones avaient leurs propres systèmes politiques et leurs propres lois avant la colonisation. L'ONU a indiqué que le droit à l'autodétermination est un droit central pour les peuples autochtones, dont découlent tous les autres droits, y compris le droit de conserver et de renforcer les institutions juridiques autochtones.
- **La période des pensionnats a laissé des séquelles omniprésentes dans la justice pénale.** Tout dialogue au sujet des Autochtones et du système de justice pénale doit aborder les séquelles émotionnelles énormes, persistantes et cycliques de la violence coloniale infligée par les pensionnats. De façon plus générale, nous devons susciter l'empathie du public et des professionnels pour lutter contre le racisme systémique.
- **Il ne devrait y avoir « rien pour nous sans nous ».** En ce qui concerne de nouvelles orientations pour le système de justice et les Autochtones visant la réconciliation, des Autochtones doivent être au cœur des discussions, de la planification et de la mise en œuvre. L'Ontario a montré la voie à suivre en « autochtonisant » des fonctions clés au sein de son ministère du Procureur général. Le principe plus vaste en cause s'applique toutefois bien au-delà des réorganisations et des embauches – aussi vitales soient-elles.
- **Nous devons envisager des réponses collaboratives à des enjeux complexes.** Les participants ont soulevé le problème du cloisonnement, étant entendu que nos difficultés sont ancrées dans l'histoire, qu'elles sont complexes sur le plan social et qu'elles transcendent les nombreuses cloisons artificielles dans le travail gouvernemental. Par exemple, *Gladue* ne peut pas simplement être greffé aux processus de justice coloniaux. Il faut considérer l'objectif plus vaste de permettre aux Autochtones de renouer avec leur culture et leur communauté. Ce n'est possible dans aucun secteur isolément. Les dirigeants et les communautés autochtones, les organismes de santé, les services de protection de l'enfance et d'autres encore sont des partenaires essentiels.
- **Les droits et la sécurité des victimes ne doivent pas être négligés.** S'il est urgent d'améliorer la façon dont le système traite les délinquants autochtones, nous devons aussi respecter les victimes autochtones. Il semble qu'énormément de ressources sont consacrées aux délinquants, mais peu aux victimes. Il doit y avoir une place pour les victimes, par exemple dans le processus *Gladue*.

Planification de l'événement

En ce qui concerne la planification de l'événement, les participants suggèrent de déterminer le lieu bientôt, en consultation avec les dirigeants autochtones, en suivant les protocoles indiqués

et en prévoyant la représentation appropriée des communautés autochtones. L'événement devrait être planifié avec des Autochtones et en particulier des aînés autochtones, en prévoyant de la formation en compétences culturelles à l'avance si possible. Il sera important de démontrer ce qui est efficace, partout au pays, à titre de point de départ.

Divers défis à relever ont été cernés, y compris : comment aborder tous les systèmes d'intérêt; comment planifier l'événement de façon à ce qu'il soit centré sur la guérison et la réconciliation, en évitant l'optique du « nous et eux »; comment choisir le bon local et le bon endroit, étant entendu que le lieu a son importance; et comment choisir un format qui convienne sur le plan culturel et qui permette de dialoguer sans crainte.

Le grand éventail de participants à prévoir pourrait exiger de reconsidérer l'envergure habituelle du Symposium. Il importe d'assurer la représentation autochtone, y compris de personnes de l'extérieur du système. Les organisateurs devront prévoir davantage de participants, de place et de temps. Ils devront aussi penser à assurer une représentation autochtone de chaque province.

Séance 2 : Un système de justice pénale plus intelligent, mieux orienté

Dans la deuxième séance de discussion, les participants se sont penchés sur des stratégies prometteuses en vue de créer un système de justice pénale plus intelligent et mieux orienté, qui soit utilisé avec retenue et qui encourage à exercer les pouvoirs discrétionnaires et à recourir à des solutions de rechange à l'incarcération.

La séance débute par des présentations d'un panel comprenant : l'honorable Raymond Wyant; Anthony Doob, professeur émérite de criminologie à l'Université de Toronto; Justin Piché, professeur agrégé en criminologie, Université d'Ottawa; Jennifer Llewellyn, professeure, École de droit Schulich, Université Dalhousie; et Matthew Torigian, sous-ministre de la Sécurité communautaire, ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de l'Ontario. Les thèmes clés abordés et la discussion qui s'en est suivie se présentent comme suit.

1. Poursuivre des voies plus globales, structurelles, de déjudiciarisation

Étant donné que le système de justice peine à satisfaire aux exigences imposées par *Jordan*, une mesure clé consisterait à examiner si toutes les affaires qui sont actuellement soumises au système de justice doivent l'être. Le Symposium n'a pas pu aborder toutes les affaires qui pourraient être traitées à l'extérieur du système, mais il y aurait lieu d'envisager, par exemple, la décriminalisation de la consommation de drogue, la création d'un système administratif pour les infractions contre l'administration de la justice et des changements au système de cautionnement pour faire en sorte que les violations mineures des conditions qui ne mettent pas en cause la sécurité publique ne mènent pas automatiquement à l'incarcération. Parmi les changements possibles, la nécessité de cautions pourrait être supprimée dans la plupart des cas, les conditions de libération sous caution pourraient être allégées, une supervision pourrait

être assurée et il pourrait être permis d'obtenir une libération sous caution selon le comportement. D'autres stratégies sociales pourraient avoir de grandes répercussions pour le système de justice, comme la prestation de soins intégraux en santé mentale et la création de sites supervisés de consommation de drogue.

2. Affecter de nouvelles dépenses à la prévention plutôt qu'étendre le *statu quo*

Il est toujours difficile de déplacer des fonds d'une partie du système à une autre, surtout si un investissement initial est nécessaire avant que des économies puissent être réalisées. Il se présente une occasion à saisir quand une administration est sur le point d'effectuer un investissement important dans le système de justice pour régler une crise perçue – par exemple, construire de nouvelles prisons pour réduire la surpopulation carcérale. Si on doit affecter des fonds au système de justice, il est vital d'examiner des possibilités d'investissements dans la communauté qui réduiraient le recours à l'incarcération – avant de simplement construire plus de prisons.

3. Appliquer les principes et les méthodes de la justice pour les jeunes au cadre législatif du système de justice pour adultes

Depuis au moins les années 1960, la réforme du droit pénal a surtout visé à réduire le recours à l'incarcération comme mesure face au comportement criminel. Pourtant, le taux d'incarcération des adultes n'a guère changé.

La *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA) est un des rares exemples où la réforme législative de la justice pénale au Canada a de toute évidence atteint son objectif – réduire l'incarcération chez les jeunes. De 1997 à 2015, le nombre de jeunes purgeant des peines de prison au Canada a baissé de 84 %, soit de 3825 à 527. En même temps, les taux de criminalité chez les jeunes, les taux auxquels des jeunes ont affaire à la police et l'indice de gravité des crimes chez les jeunes ont fortement baissé. Par contre, le taux d'incarcération des adultes est resté largement inchangé.

Les jeunes Autochtones n'ont pas profité des progrès autant que les jeunes non-Autochtones, quoique leur situation se soit quand même améliorée sensiblement. En Ontario par exemple, pour les jeunes non-Autochtones, les admissions en détention après condamnation ont baissé de 81 % entre 2003 et 2015; pour les jeunes Autochtones, elles ont baissé de 74 %. Résultat, la représentation des jeunes Autochtones parmi la population en détention après condamnation a augmenté de 9,7 % à 12,5 %. Il sera essentiel de comprendre pourquoi l'effet a été inégal.

La LSJPA est très différente aussi bien des lois antérieures visant la justice pénale pour les jeunes que du régime des adultes. Elle est fondée sur une philosophie précise, selon laquelle des critères explicites déterminent si des accusations peuvent être portées, ou s'il est possible de recourir à la détention avant procès ou d'imposer une peine d'incarcération. Ces critères ont transformé la prise de décisions de tous les acteurs du système de justice. Les mesures extrajudiciaires sont la norme, et elles doivent être prises en compte. Des « obstacles » doivent être surmontés avant que la détention soit envisagée. La détention ne peut pas être retenue

comme solution de rechange à d'autres mesures qui seraient indiquées, par exemple en matière de protection de l'enfance ou de santé mentale.

Dans les discussions, les participants ont convenu que l'approche de la LSJPA pourrait être utile au système pour adultes. Le succès avéré de la LSJPA pour ce qui est de réduire le recours à la détention sans mener à une augmentation de la criminalité (contribuant peut-être, au contraire, à une réduction de la criminalité) pourrait aider à obtenir le soutien public nécessaire à une réforme majeure du système de justice pénale. Les économies provenant de la réduction de l'incarcération pourraient être affectées à des programmes de prévention ou d'autres formes d'intervention positive.

Comme mesure provisoire, l'âge maximum pour qu'une personne soit soumise au système de justice pour les jeunes pourrait être augmenté, peut-être à 25 ans. À l'appui de cette hypothèse, des données de recherche récentes indiquent que le cerveau continue de se développer jusqu'à 25 ans, si bien que des accommodements seraient appropriés pour une personne qui n'a pas atteint la maturité d'un adulte.

4. Mettre au point une approche globale et efficace de la justice réparatrice

La justice réparatrice est une approche relationnelle de la justice. Elle relève d'une façon d'aborder les choses mettant en jeu les rapports interpersonnels, sociaux et communautaires, et des relations qui sont fondées sur le respect, le souci de l'autre, les soins et la dignité. Elle peut contribuer à un système de justice qui est utilisé avec retenue et qui encourage à exercer les pouvoirs discrétionnaires et à recourir à des solutions de rechange à l'incarcération.

Un processus de justice réparatrice efficace doit être collaboratif, intersystème et inclusif. Nous devons créer des relations de travail et de confiance au sein et au-delà du système de justice pénale. Un processus de justice réparatrice devrait se concentrer sur la responsabilisation individuelle et collective (et non sur le blâme). Les solutions doivent être tournées vers l'avenir, préventives et proactives. Nous devrions intervenir au niveau le plus faible ou au stade le plus précoce possible d'un différend ou d'un problème. Nous devrions aussi créer des solutions avec l'information venant des personnes qui sont les plus susceptibles de savoir ce qui serait efficace et qui ont elles-mêmes un intérêt dans l'issue de la situation. Nous devons avoir accès à l'expérience, aux connaissances et aux points de vue des autres pour étayer l'exercice du pouvoir discrétionnaire et la prise de bonnes décisions. Il doit y avoir un processus pour assurer un suivi à chaque décision, de façon à promouvoir et soutenir sa mise en œuvre. Le processus et les décisions devraient s'appuyer sur des données et des recherches.

Nous devons limiter les « bretelles d'accès » au système de justice, par exemple au moyen de la prévention, de la JR, de programmes scolaires, d'un soutien aux familles. Nous devons aussi renforcer les « bretelles de sortie » – non seulement la déjudiciarisation, mais des processus efficaces d'examen d'options à l'incarcération. Pour ceux qui restent dans le système, nous devons aussi penser en termes de réparation.

5. Adopter des approches collaboratives par défaut face à des enjeux complexes de justice

La collaboration au sein du système de justice et entre les secteurs est constamment désignée comme une stratégie clé. Une façon de rehausser la collaboration est de créer des « carrefours » ou « tables d'intervention » servant de vecteur d'un travail concerté intersystème. Dans les carrefours, ce sont les relations qui importent, ainsi que l'intervention précoce et l'évaluation précoce. Les carrefours réunissent les personnes pertinentes dès le début d'une intervention dans une situation problématique. Ils peuvent fournir d'importants services intégrés aux personnes et ils permettent d'agir rapidement avant d'appeler la police. Ils recourent à des données, non seulement du système de justice mais aussi d'autres secteurs, tels que services sociaux, santé mentale et toxicomanie. Ils prennent en compte les répercussions des relations, par exemple la relation entre absentéisme scolaire et activité criminelle, ou entre le moment où les prestations d'aide au revenu sont versées et les augmentations de la consommation d'alcool ou des absences de l'école. Pour améliorer les résultats, nous devons commencer à concevoir des systèmes en fonction des personnes et non en fonction d'autres systèmes ou du personnel des systèmes.

Les participants ont souligné certaines différences notables entre le modèle du carrefour et l'approche réparatrice. Par exemple, le modèle du carrefour est une affaire de professionnels, alors que la justice réparatrice est davantage communautaire. Le carrefour ne fait pas intervenir tout le monde dans la solution des problèmes, et il n'élimine pas le cloisonnement entre le palier fédéral (législatif) et le palier provincial (administration de la justice).

La collaboration soulève des questions liées au pouvoir. Faut-il céder du pouvoir pour pouvoir collaborer? Qui doit être présent à la table? Nous devons déterminer qui sont les acteurs et quels sont leurs rôles dans une structure collaborative. Il serait assurément avantageux d'améliorer la collaboration entre divers secteurs de services sociaux en matière de données, de confidentialité et de respect de la vie privée. Il est important de se pencher sur le problème du cloisonnement. En termes pratiques cependant, comment cela se ferait-il?

Il y a une culture d'aversion au risque (échec du système et recul), et il y a de réels problèmes quand des risques sont pris sur le court terme. La façon dont la Colombie-Britannique aborde la conduite avec facultés affaiblies est un exemple où il est question de changement des attitudes, de confiance du public et d'éducation quant au rôle de la police.

La difficulté de l'échange de renseignements a été constamment soulevée comme obstacle à une collaboration efficace. Des moyens de promouvoir l'échange de renseignements devraient être explorés, y compris des mesures législatives. Les participants se sont demandé s'il serait utile de créer un nouveau « super » ministère, par exemple « de la Sécurité et du Bien-être des collectivités ». Il pourrait s'occuper d'aide au revenu, de logement, des enfants, de santé mentale, de la petite enfance et de la police. Le regroupement de toutes les responsabilités réduirait les obstacles liés à la vie privée et augmenterait la collaboration, bien qu'une si grande organisation accroît la complexité de la gestion.

Enfin, il a été question du rôle de la police. Nous savons qu'une forte proportion, voire la plus grande part du travail policier ne concerne pas les enquêtes criminelles, mais plutôt une variété de problèmes sociaux et communautaires. La police fait souvent valoir que d'autres organismes et d'autres instances gouvernementales doivent agir plus efficacement, mais une autre façon de voir les choses serait de réimaginer le rôle de la police en le considérant comme partie intégrante de la sécurité sociale. Il y aurait alors peut-être lieu de la rattacher non pas au système de justice mais aux services sociaux.

6. Exercer une retenue dans l'application de solutions relevant de la justice pénale à des problèmes sociaux

Les participants étaient d'avis qu'il ne saurait être question de choisir une seule approche qui résoudrait les immenses problèmes du système de justice. Il nous faut une stratégie multidimensionnelle, et il faut d'abord s'assurer que seules les affaires exigeant une action relevant de la justice pénale aboutissent dans le système. Initialement, il faudrait légiférer de façon à exclure des catégories entières d'affaires du système de justice pénale. Pour les affaires restantes, le recours précoce à des démarches réparatrices et à la collaboration au moyen de carrefours ou de tables d'intervention réduirait les conflits et ferait en sorte qu'il soit plus difficile que des dossiers individuels soient renvoyés au système de justice pénale. Pour les affaires dont le système est saisi, la LSJPA présente un cadre législatif extrêmement positif pour guider les décideurs à tous les stades du processus de la justice pénale vers des décisions centrées sur des mesures communautaires. Enfin, il sera important de préciser l'objectif primordial de la réforme à la fois pour orienter les mesures législatives et la mise en œuvre et pour susciter l'adhésion du public.

Séance 3 : Leadership transformateur

Cette séance a porté sur le deuxième objectif se dégageant des Symposiums précédents : appuyer un leadership solide et soutenu, guidé par une vision commune du rôle du système de justice pénale. Le panel multidisciplinaire s'est penché sur les éléments qui doivent être présents pour créer un environnement qui encourage et soutienne un leadership créatif, l'innovation et la prise de risques. Les panélistes étaient le D^r Jeffrey Turnbull (Hôpital d'Ottawa), l'honorable Pamela Williams (juge en chef de la Cour provinciale de la Nouvelle-Écosse), et la chef adjointe Shawna Coxon (Service de police de Toronto).

Les panélistes ont soutenu que le système de justice pénale a beaucoup à apprendre d'autres secteurs. Nos institutions, comme celles de bien des secteurs, ont leur histoire et leurs traditions bien ancrées, et elles sont en fait structurées pour prévenir le changement. Il doit y avoir une volonté de perturber les façons de faire établies et il faut de l'inventivité pour envisager la façon dont les processus traditionnels peuvent être reconsidérés. Une difficulté qui se pose pour nous est que nous ne comprenons pas le point de vue des autres à l'égard des

mêmes clients, par exemple en matière de santé et de services sociaux. Ainsi, un changement réel exige un engagement intersectoriel, de la transparence et la responsabilisation.

Par exemple, dans l'exercice visant à repenser le Service de police de Toronto, le groupe de dirigeants était composé pour moitié de dirigeants policiers et pour moitié de dirigeants d'autres secteurs. Plutôt que de tenter de mettre en place d'eux-mêmes une nouvelle approche, ils ont intégré des policiers à des pôles d'innovation. Il était jugé crucial de ne pas adopter une démarche venant d'en haut, mais plutôt de faire participer le personnel à tous les échelons. Un des principes directeurs était de mobiliser tout le monde – tous devant souffrir de l'inaction –, étant entendu que tous partagent la responsabilité de l'innovation.

Il y a eu beaucoup de discussion et de recherches sur les déterminants sociaux de la santé. Comme ceux-ci sont largement les mêmes que les déterminants de la justice, il y a beaucoup à apprendre auprès du secteur de la santé.

Le leadership est la capacité de passer de problèmes sociaux urgents à des solutions. Il faut un consensus pour justifier le changement. Un leader doit être passionné, patient, persévérant et capable de dégager un consensus. Il importe aussi de comprendre la différence entre leadership et gestion. Un aspect clé du leadership est l'efficacité, alors que pour la gestion, c'est l'efficience. Peut-être est-il impossible de combiner leadership et gestion.

Les leaders doivent être des bâtisseurs de consensus, apportant une vision et une orientation propres à assurer le succès. Les données disponibles doivent être utilisées efficacement. Les changements doivent être viables sur le long terme. Les leaders doivent prendre des risques et rallier les volontés. Il est vital d'accepter des risques pour mener à bien un changement véritable. Il est utile que le coût de l'inaction soit perçu comme étant plus grand que le coût d'un échec.

Un changement important peut exiger beaucoup de temps et exige assurément le temps de convaincre le public au sujet à la fois du problème et de la solution. *Jordan* nous a apporté une occasion de tirer parti de l'opinion répandue que le système est en crise, de la volonté politique d'agir et de la disponibilité de ressources. Ce n'est pas souvent que les enjeux de la justice sont prioritaires, dans les sphères politiques, par rapport aux problèmes d'autres domaines, comme la santé. Il s'agit de ne pas laisser passer l'occasion. La nécessité de la transparence a été soulignée : il est essentiel d'éviter toute perception qu'il y aurait des intentions cachées.

Les participants ont discuté de certains obstacles qui se manifestent face à un changement transformationnel. Le changement est parfois accueilli volontiers, et parfois non. Il y a une aversion au risque, pour diverses raisons : crainte, absence de données, bureaucratie, opinions bien ancrées, idéologie ou difficultés dans la mise en œuvre d'un changement, à divers niveaux. Les leaders doivent être courageux, passionnés, mobilisateurs, bons négociateurs et convaincants. Le leadership peut venir de diverses sources, y compris du public et de mouvements, comme #moiaussi. Il peut venir de groupes, comme les Autochtones, les intervenants en santé et en services sociaux, la police ou les travailleurs du système de justice.

Il s'est dit que qui prend l'initiative devrait être qui « souffre » – comme la communauté, dans une problématique communautaire. Dans le système de justice, la magistrature « souffre ». C'est les magistrats qui doivent prendre l'initiative dans le modèle du carrefour, amener les gens dans le système qu'ils peuvent changer et en assumer la responsabilité.

Le Symposium a mis fin à ses travaux pour la journée à l'issue de cette discussion. En soirée, les participants ont assisté à une présentation de Molly Baldwin, représentant le programme Roca de la Nouvelle-Angleterre. Le programme Roca est fondé sur une théorie du changement selon laquelle les jeunes, quand ils sont réengagés dans le cadre de relations positives et intenses, peuvent changer leurs comportements et acquérir des aptitudes en matière de vie quotidienne, d'études et d'emploi qui permettront de rompre le cycle de pauvreté et d'incarcération.

Séance 4 : Les réformes ressortant des discussions sur l'après-Jordan

Le jour 2 du Symposium, la séance finale a porté sur les initiatives qui ont été lancées ou qui sont envisagées par les tribunaux et par la Couronne, surtout en Ontario et au Québec, pour relever les défis posés par *Jordan*.

Les panélistes étaient l'honorable Lise Maisonneuve, juge en chef de la Cour de justice de l'Ontario, l'honorable Danielle Côté, juge en chef adjointe, Chambre criminelle et pénale, Cour du Québec, Denis Marsolais, administrateur d'État et coordonnateur gouvernemental, Bureau de transformation organisationnelle de la Justice, ministère de la Justice du Québec, et Susan Kyle, sous-procureure générale adjointe, Division du droit criminel, ministère du Procureur général de l'Ontario.

En séance plénière, le dialogue a mené aux observations suivantes au sujet des discussions sur l'après-Jordan.

1. La nécessité de chercher des gains en efficience, même en ce qui concerne les technologies de base

Jordan amène à se pencher sur l'efficience, mais nous devons aussi envisager des transformations plus vastes. Évidemment, il ne peut y avoir aucun compromis sur la qualité ou sur l'application régulière de la loi, même pas par souci des délais. Certains retards sont justifiables, et il est important de se le rappeler.

Une variété de stratégies seront nécessaires pour accroître l'efficience et réduire les délais, y compris des modifications au *Code criminel*. La technologie est essentielle pour surmonter des obstacles à l'efficience, et nous devons adopter une démarche prenant en compte l'ensemble du système pour que l'information puisse circuler librement entre divers secteurs.

La divulgation pose de grands problèmes, et nous devons concevoir un système pour l'avenir. Il reste des juridictions où la divulgation se fait sur papier. Mais même là où il y a divulgation électronique, il y a des obstacles techniques ou logistiques à son efficacité, surtout pour les accusés non représentés par un avocat ou lorsqu'il y a un changement d'avocat.

Les données sont devenues de plus en plus importantes pour les décisions sur les politiques et dans les opérations. Nous pourrions les utiliser de façon plus cohérente et plus efficace, y compris pour créer des indicateurs qui nous diraient si nos stratégies sont fructueuses et si le système est réellement plus efficace.

2. Adopter une vue d'ensemble : des changements systémiques

De façon plus générale, il est logique d'examiner soigneusement la mesure dans laquelle les affaires qui sont aujourd'hui traitées en cour pénale doivent réellement l'être. La décriminalisation devrait être envisagée autant que possible. Les infractions qui restent du domaine pénal devraient être abordées d'une façon plus stratégique. Par exemple, la Colombie-Britannique a soustrait la grande majorité des affaires de conduite avec facultés affaiblies aux tribunaux : elle a créé une démarche administrative faisant que la plupart des cas sont traités par la police. Cette façon de faire pourrait convenir dans d'autres cas.

Les infractions liées à l'administration de la justice constituent une part croissante de la charge des cours pénales. Le public a voulu davantage de poursuites à la suite d'affaires notoires, mais il n'est pas judicieux de laisser des cas malheureux dicter les politiques. Des modifications législatives devraient être envisagées, mais si la loi exigeait d'exercer un plus grand pouvoir discrétionnaire, ce serait un changement de culture et il faudrait discuter des modalités.

Une intervention précoce et une meilleure assistance aux personnes non représentées par un avocat lors de leur première comparution pourrait largement aider à résoudre des affaires rapidement. En Colombie-Britannique par exemple, un rôle bonifié de l'avocat de service assure une aide non seulement le jour de la comparution mais pendant tout le processus. Cette initiative a aidé de nombreuses personnes qui n'avaient autrement pas droit à l'aide juridique.

Le déplacement de ressources vers le début du processus (au stade du dépôt d'accusations) est généralement considéré comme utile. C'est ce qui s'est fait au Manitoba, avec succès, menant à une réduction des délais jusqu'au procès.

3. Pertinence croissante du pouvoir discrétionnaire en matière judiciaire (et des soutiens connexes) à l'ère *Jordan*

La question de l'exercice efficace du pouvoir discrétionnaire a été soulevée dans le contexte de plusieurs des stratégies. Une des difficultés évoquées est le manque d'assurance que peuvent éprouver des policiers ou des avocats inexpérimentés. Un avocat de la défense a fait remarquer que, du moins en partie par suite des restrictions au financement de l'aide juridique, il y a moins d'occasions pour des avocats de participer à de grandes causes. Pour soutenir l'exercice

efficace du pouvoir discrétionnaire, il serait important que le personnel débutant dans le système de justice pénale, à tous les niveaux, reçoive davantage de mentorat.

Enfin, il y avait consensus sur le fait qu'une solide gestion des instances, telle que décrite par les panélistes, contribue largement à l'efficacité du système.

Conclusion

En conclusion, l'honorable Raymond Wyant a exprimé sa reconnaissance envers l'équipe organisatrice du Symposium. Les participants ont remercié George Thomson, qui a rempli la fonction de facilitateur du Symposium une dixième et dernière fois.

Le Symposium a été ajourné jusqu'en 2019. Le 11^e Symposium national sur la justice pénale est prévu du 17 au 19 janvier 2019 à Winnipeg (Manitoba).

Annexe 1 : Liste des participants

Nom	Titre	Organisation
Nicholas Summers	Directeur provincial	Commission de l'aide juridique de Terre-Neuve-et-Labrador
Cyndria Wedge	Directrice des poursuites	Bureau du procureur de la Couronne (Île-du-Prince-Édouard)
L'honorable Pamela Williams	Juge en chef	Cour provinciale de la Nouvelle-Écosse
Megan Longley	Directrice générale	Commission de l'aide juridique de la Nouvelle-Écosse
Trevor McGuigan	Avocat	Association des avocats criminalistes de la Nouvelle-Écosse
Philip Star, c.r.	Avocat	Pink Star Barro
Robin McNeil	Chef adjoint	Service de police régional de Halifax
Karen Hudson, c.r.	Sous-ministre et sous-procureure générale	Ministère de la Justice de la Nouvelle-Écosse
Jennifer Llewellyn	Professeure	École de droit Schulich, Université Dalhousie
L'honorable Danielle Côté	Juge en chef adjointe	Cour du Québec
L'honorable Patrick Healy	Juge	Cour d'appel du Québec
L'honorable Héleine Morin	Juge	Cour du Québec
Frédéric Bellemare	Inspecteur	Service de police de la Ville de Laval
M ^e Francis Brabant	Avocat	Sûreté du Québec
Didier Deramond	Directeur général	Association des directeurs de police du Québec
Mario Harel	Directeur	Service de police de Gatineau
Martin Hébert	Inspecteur	Sûreté du Québec
Patrick Lalonde	Assistant-directeur	Service de police de la Ville de Montréal
M ^e Chantal Couturier	Sous-ministre associée - services de justice	Ministère de la Justice
M ^e Frédéric Maheux	Directeur du Bureau de la sous-ministre	Ministère de la Justice
M ^e Denis Marsolais	Administrateur d'État et coordonnateur gouvernemental	Ministère de la Justice

M ^e Hélène Mathieu	Procureure aux poursuites criminelles et pénales	Direction des orientations et politiques/ Ministère de la Justice du Québec
M ^e Pierre Nadeau	Avocat	Ministère de la Justice du Québec
M ^e Audrey Turmel	Avocat	Ministère de la Justice du Québec
M ^e Nicolas Abran	Procureur aux poursuites criminelles et pénales	Directeur des poursuites criminelles et pénales
M ^e Robert Benoit		Directeur des poursuites criminelles et pénales
M ^e Chloé Rousselle		Directeur des poursuites criminelles et pénales
Cal Corley	Président-directeur général	Community Safety Knowledge Alliance
François Daigle	Sous-ministre délégué	Ministère de la Justice du Canada
Charlotte Fraser	Chercheuse principale	Ministère de la Justice du Canada
Sam Erry	Sous-ministre – Services correctionnels	Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de l’Ontario
P ^r Todd Foglesong	Professeur	a/s École Munk des affaires internationales
Phaedra Glushek	Directrice et avocate générale	Ministère de la Justice du Canada
Steve Mihorean	Directeur général	Examen du système de justice pénale – Ministère de la Justice du Canada
Kimberly Murray	Sous-procureure générale adjointe – Division de la justice pour les Autochtones	Ministère du Procureur général de l’Ontario
Lynn Norris	Sous-procureure générale adjointe – Division de la modernisation	Ministère du Procureur général de l’Ontario
George M. Thomson		Institut national de la magistrature
Matthew Torigian	Sous-ministre de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels	Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de l’Ontario
Sean Tout	Inspecteur, chargé de la liaison auprès du sous-ministre de la Sécurité communautaire	Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de l’Ontario
P ^r Justin Piché		Université d’Ottawa
Kathleen Roussel	Directrice des poursuites pénales	Service des poursuites pénales du Canada
Howard Sapers	Conseiller indépendant	Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de l’Ontario

Michael Waby	Directeur – Stratégie de modernisation du système de justice pénale	Ministère du Procureur général de l’Ontario, Division de la modernisation
Breese Davies	Avocate de la défense	Breese Davies Law
David Field	Président-directeur général	Aide juridique Ontario
John McCamus	Président	Aide juridique Ontario
David McKillop	Vice-président des Politiques, recherche et relations extérieures	Aide juridique Ontario
Apple Newton Smith	Vice-président	Criminal Lawyers Association
John Norris	Avocat de la défense	John Norris Barrister
Jill Presser	Avocate	Presser Barristers
Jonathan Rudin	Directeur de programme	Services juridiques pour les Autochtones
William Trudell	Avocat	William Trudell Professional Corporation
Kevin Brosseau	Sous-commissaire	GRC
Myron Demkiw	Surintendant d’état-major	Service de police de Toronto
Graham Symington	Surintendant	Police régionale de Peel
Susan Kyle	Sous-procureure générale adjointe – Division du droit criminel	Ministère du Procureur général de l’Ontario
L’honorable Peter DeFreitas	Juge en chef adjoint	Cour de justice de l’Ontario
L’honorable Aston Hall	Juge principal régional	Cour de justice de l’Ontario
L’honorable Lise Maisonneuve	Juge en chef	Cour de justice de l’Ontario
L’honorable Richard Schneider	Président	Commission ontarienne d’examen
Sharon Nicklas	Juge principale régionale	Ministère du Procureur général de l’Ontario
L’honorable Raymond Wyant	Juge	Cour provinciale du Manitoba
L’honorable Margaret Wiebe	Juge en chef	Cour provinciale du Manitoba
Bruce Gammon	Directeur	Société d’aide juridique du Manitoba
Chad Lins		MNP
David Thorne	Directeur principal, Services-conseils	MNP
Michele Jules	Procureure de la Couronne	Service des poursuites du Manitoba

James (Jim) Scott	Avocat	Scott & Beaven Law Office
John Williams		
Dale McFee	Sous-ministre	Services correctionnels et Services de police, ministère de la Justice de la Saskatchewan
Bob Aloneissi	Avocat	Beresh Aloneissi O'Neill
Deborah R. Hatch	Avocate de la défense	Hatch McClelland & Moore
L'honorable Joanne Durant	Juge en chef adjointe	Cour provinciale de l'Alberta
Eric Tolppanen	Sous-ministre adjoint – Service de poursuite de la Couronne	Ministère de la Justice et du Procureur général de l'Alberta
Kevan Stuart	Surintendant	Service de police de Calgary
Rhaea Bailey	Gestionnaire, Services aux Autochtones	Legal Services Society of British Columbia
Mark Benton, c.r.	Directeur général	Legal Services Society of British Columbia
Richard Fowler, c.r.	Avocat de la défense	Fowler & Blok
Céleste Haldane	Présidente du conseil d'administration, commissaire principale des traités	Legal Services Society of British Columbia
Michael Smith	Avocat gestionnaire, appels	Legal Services Society of British Columbia
Allan Castle	Coordonnateur	BC Justice Summits
James Deitch	Directeur général	Ministère de la Justice de la Colombie-Britannique
Peter Juk	Sous-procureur général adjoint	BC Prosecution Service
Greg DelBigio	Avocat	Greg P. DelBigio, QC
Alison MacPhail	Vice-présidente	Legal Services Society of British Columbia
Mark Miller	Premier dirigeant	John Howard Society of the Lower Mainland of British Columbia
Douglas White	Leader autochtone	BC Aboriginal Justice Council
Robert Downie	Chef	Service de police de Saanich
L'honorable Thomas Crabtree	Juge en chef	Cour provinciale de la Colombie-Britannique
Susan E. Wishart	Juge en chef adjointe	Cour provinciale de la Colombie-Britannique
Michael Jeffrey	Surintendant principal	GRC
Lindsay Lord	Première dirigeante	John Howard Society Thompson Region

Jamie Zettler	Surintendant principal	GRC
---------------	------------------------	-----

Annexe 2 – Documents du Symposium

Recommandations du Symposium national sur la justice (SNJ) : *Jordan*, efficacité, efficacie et délais

Contexte

Le Symposium national sur la justice (SNJ) est tenu chaque année pour discuter de thèmes liés à la justice et formuler des recommandations de réforme. Les Symposiums visent d'abord à permettre à des membres influents du système d'échanger, en confiance et en toute franchise, des points de vue sur les défis à relever et les solutions à adopter en vue de façonner un système de justice pénale sensible aux besoins, accessible et responsable.

Le SNJ de 2018 est consacré aux enjeux de *Jordan* et à des questions d'efficacie et d'efficacie. En vue de préparer la rencontre de 2018, le présent document résume les recommandations des éditions passées du SNJ qui portent sur l'efficacie et l'efficacie.

Résumé des recommandations

Les recommandations issues du SNJ peuvent viser des processus précis et des populations précises ayant affaire au système de justice pénale, mais le présent résumé s'attarde aux recommandations concernant ce que le système de justice pénale peut faire en ce qui concerne l'(in)efficacie, l'(in)efficacie et les délais. Les recommandations passées ont été considérées au sens large pour repérer celles qui pourraient être pertinentes en vue des discussions au SNJ de 2018.

Sur l'ensemble des Symposiums, les recommandations varient quant à leurs détails et leurs cibles potentielles. Certaines énumèrent des idées, alors que d'autres précisent une réforme en particulier. Il y a souvent des recommandations au sujet de la coordination entre secteurs cloisonnés, de la nécessité de recherches et d'analyses, et de la nécessité de données. Il y a aussi des recommandations sur des réformes précises des politiques ou des lois, le recours à la technologie, la spécialisation et de nouveaux processus judiciaires.

Le [tableau 1](#) résume diverses recommandations qui ont été présentées dans les comptes rendus du SNJ. Les recommandations indiquent où il pourrait y avoir réforme. Dans certains cas, la réforme concerne un processus judiciaire ou un acteur en particulier. Ailleurs, elle concerne l'ensemble du système de justice pénale.

Après le tableau 1, une [liste des recommandations](#) résume les recommandations figurant dans le rapport final de chacun des SNJ. Le tableau 1 résume et regroupe les recommandations; la liste de recommandations ajoute des précisions.

La liste permet aussi au lecteur de déterminer l'origine des recommandations du SNJ.

Tableau 1 : Résumé des recommandations de l'ensemble des Symposiums

<p>Réforme concernant toutes les parties du système de justice pénale ou tous les acteurs du système de justice pénale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Échange d'information sur les pratiques exemplaires et, de façon plus générale, sur les enjeux du système de justice pénale • Vaincre le cloisonnement et rehausser les partenariats • Rehausser les connaissances du public, l'information et la sensibilisation • Simplification du système de justice • Formation interdisciplinaire • Création d'une approche holistique • Respect et soutien des démarches autochtones de justice réparatrice • Mise sur pied de comités locaux et provinciaux de justice pénale, comme outils de gestion collaborative • Innovation dans la façon dont le système aborde les infractions relevant de l'administration de la justice, par exemple en soumettant ces infractions à un processus administratif plutôt que pénal • Contre l'aversion au risque grâce à : programmes de formation conjoints; environnement favorisant l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire; embauche de praticiens plus expérimentés; consultation en temps réel entre poursuivants et police (sur les décisions de libération sous caution); politiques favorisant la mise en liberté; promotion et soutien financier d'options communautaires • Formation pour déterminer des mesures de déjudiciarisation appropriées et aiguiller les personnes vers les services appropriés • Assurer une participation véritable du public dans les décisions clés au sujet de la vision, des valeurs et des buts du système de justice pénale • Liens solides à la communauté et à d'autres systèmes • Engagement en faveur de l'apprentissage
<p>Recommandations concernant les processus de justice pénale de première ligne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élargir/encourager les initiatives de grande portée visant la déjudiciarisation et la justice équitable, ou des options efficaces et soigneusement mises au point pour la déjudiciarisation; investir dans notre capacité d'orienter des personnes vers des programmes de soutien avant de mettre les tribunaux en jeu • Encourager le règlement rapide des affaires • Améliorer les enquêtes criminelles et la communication entre police et poursuivants

	<ul style="list-style-type: none"> • La Couronne devrait participer à l'évaluation de la viabilité d'une condamnation avant le dépôt d'accusations. • Amélioration de la coopération entre police et poursuivants • Équipes conjointes police-poursuivants pour fournir des conseils juridiques et stratégiques précoces et pour examiner les dossiers d'affaires tant majeures que routinières
Recommandations concernant la technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation plus grande et plus efficace de la technologie de l'information • Faciliter la divulgation électronique • Mettre en place l'inscription électronique aux rôles des tribunaux • Standardiser les dossiers de poursuite et la divulgation électronique • Accroître l'utilisation de technologies intelligentes, de la gestion des dossiers et de la divulgation électronique
Recommandations concernant les avocats	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgation précoce de l'information • Relations de collaboration entre police et poursuivants (p. ex., avant le dépôt d'accusations) • Équipes de poursuite désignées • Aide juridique sur place
Recommandations concernant les tribunaux	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le nombre de jurés suppléants et le tableau des jurés pour remplacer les jurés au besoin • Augmenter les pouvoirs judiciaires en début de processus pour mieux gérer les ajournements et mieux trancher les questions liées à la Charte • Modifier les calendriers judiciaires pour utiliser moins de ressources • Mettre en place des tribunaux spécialisés dans les questions administratives et les questions de conformité pour gérer le cheminement des dossiers • Habilitier le judiciaire à intervenir avant le procès dans la gestion d'instance • Nommer des juges responsables de gestion d'instance • Fournir une formation spéciale aux juges de mégaprocès • Améliorer l'administration des tribunaux et la gestion d'instance • Leadership judiciaire favorisant l'efficacité du cheminement des dossiers • Gestion judiciaire des dossiers et conférences préparatoires plus efficaces • Libération sous caution : établir des comités; utiliser des tribunaux, des policiers, des poursuivants, des services d'aide juridique, des avocats de service et des fonctionnaires judiciaires spécialisés dans la libération sous caution; ajourner seulement

	<p>pour de bonnes raisons; fournir un accès précoce à des ressources (accès téléphonique); encourager les avocats à s'entendre sur les faits pour les fins de la libération sous caution, pour éviter la nécessité de transcriptions et de délais supplémentaires</p>
Recommandations concernant les données, la mesure et la recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Définir clairement les buts et les normes • Créer un cadre de référence et des mesures du rendement pertinentes pour l'évaluation du système • La mesure efficace du rendement comprend la collaboration, la transparence et des données disponibles et fiables. Ces principes peuvent être utiles pour mesurer l'efficacité, l'efficacité et les délais dans le système de justice pénale. • Engagement soutenu en faveur de la recherche • Échange d'information approprié et bien géré au niveau global et au niveau individuel • Réimaginer la façon dont le système de justice pénale répond aux besoins des personnes vulnérables, ce qui exige de dépasser les approches institutionnelles et les cadres de référence actuels
Recommandations concernant la réforme du droit	<ul style="list-style-type: none"> • Réforme de la loi concernant les mégaprocès • Codifier les requêtes préliminaires impliquant la même preuve • Réforme de la divulgation • Abrogation des peines minimales obligatoires actuellement prévues par la loi, sauf pour meurtre, ou bien, si d'autres peines minimales obligatoires sont conservées, ajout de dispositions prévoyant clairement le pouvoir discrétionnaire de déroger aux peines minimales dans des circonstances appropriées • Soutien législatif en faveur de la justice réparatrice, inscrit dans les principes du <i>Code criminel</i> • Habilitier les tribunaux à ordonner un renvoi vers un processus de justice réparatrice si l'accusé y consent, et permettre aux victimes de demander un processus de justice réparatrice

Thèmes se dégageant des éditions passées du Symposium Réinventer la justice pénale [Fournis à l'avance aux participants]

Le Symposium Réinventer la justice pénale est tenu chaque année pour discuter de thèmes liés à la justice et formuler des recommandations de réforme. L'objectif principal des Symposiums est de permettre à des membres influents du système d'échanger de façon officielle et spontanée leurs points de vue sur les défis que présente l'établissement d'un système de justice pénale adapté, accessible et responsable ainsi que des solutions à cet égard.

Le Symposium de 2018 portera sur des enjeux de Jordan et des questions d'efficience et d'efficacité du système. En particulier, deux thèmes seront explorés : 1) créer un système de justice pénale plus intelligent et mieux orienté; 2) appuyer un leadership solide et soutenu, guidé par une vision commune du rôle du système de justice pénale au Canada. Ces thèmes pourront éclairer les discussions sur les efforts consacrés à l'(in)efficience, à l'(in)efficacité et aux délais dans le système de justice pénale du Canada.

Pour préparer le Symposium de cette année, le présent document souligne cinq thèmes récurrents qui se dégagent des éditions passées du Symposium. Ces thèmes ont été désignés comme des éléments essentiels pour inspirer un changement transformationnel et s'attaquer aux questions liées à Jordan, à l'efficience et à l'efficacité :

- *collaboration et partenariats;*
- *sensibilisation, compréhension et apprentissage continu;*
- *davantage d'options et de souplesse;*
- *technologie, innovation et expérimentation;*
- *recherche, évaluation et mesure du rendement.*

Collaboration et partenariats : *D'un Symposium à l'autre, il y a eu maintes recommandations visant à vaincre le cloisonnement, à augmenter la collaboration et l'échange d'information et à former des partenariats tant au sein du système de justice pénale qu'avec d'autres systèmes (p. ex., santé, services sociaux) et d'autres parties prenantes (p. ex., la communauté, les entreprises). Il s'agit ainsi d'adopter une approche holistique face aux enjeux du système de justice pénale. Divers exemples concrets ont fait l'objet de discussions : 1) augmenter la communication et la collaboration en début de processus entre police et poursuivants, avant que des décisions soient prises; 2) encourager la mise en place de modèles « carrefour » multidisciplinaires et communautaires; et 3) créer des programmes de collaboration avec le réseau de la santé.*

Sensibilisation, compréhension et apprentissage continu : *Le besoin d'éducation continue a aussi été discuté lors de Symposiums passés, tant pour le public que pour les intervenants du système de justice pénale. En ce qui concerne l'éducation publique, les Symposiums précédents ont souligné la nécessité de rehausser la sensibilisation des Canadiens et leur compréhension du système de justice pénale, de ses réussites et de ses échecs. Pour les praticiens, figuraient parmi les recommandations visant à améliorer la formation : 1) davantage de formation et de conseils*

pour les avocats de la Couronne et de la défense sur des questions de fond, comme les procès longs et complexes ou les accusés non représentés par un avocat; 2) davantage de formation générale multidisciplinaire (p. ex., toxicomanie, santé mentale); et 3) formation et information sur les solutions de rechange au recours au système de justice pénale.

Davantage d'options et de souplesse : Les discussions des Symposiums antérieurs ont souligné l'inflexibilité du système de justice pénale dans divers domaines (p. ex., cadre législatif, culture). De nombreuses recommandations ont été formulées pour augmenter la disponibilité et l'utilisation de la déjudiciarisation et de solutions de rechange à l'incarcération. Il s'est dit que favoriser des solutions de rechange au recours au système exige diverses conditions : 1) l'élaboration et la mise en œuvre d'options pertinentes et bien étayées; 2) l'affectation de ressources suffisantes; 3) la capacité de cerner des options appropriées dans chaque cas; et 4) l'offre de formation adéquate sur ces options. Les options additionnelles doivent être suffisamment souples pour qu'elles puissent être adaptées à différentes situations personnelles et locales.

Technologie, innovation et expérimentation : Dans l'ensemble des Symposiums, l'importance de la technologie et de l'innovation a été démontrée par les nombreux exemples d'initiatives locales innovatrices visant à transformer le système de justice pénale. De nombreuses recommandations ont porté sur le recours à la technologie pour améliorer les pratiques courantes, comme la divulgation électronique, l'inscription électronique aux rôles des tribunaux et, de façon générale, des technologies intelligentes et la gestion des dossiers.

Recherche, évaluation et mesure du rendement : Les Symposiums passés ont souvent souligné les limites des recherches et de l'information disponibles pour la prise de décisions fondées sur des données. Globalement, surmonter ces limites a été désigné comme une priorité. Les contributions importantes des travaux de recherche, d'évaluation et de mesure du rendement ont été soulignées dans de nombreux domaines : élaboration de buts et de normes; création de cadres de référence pour la mesure du rendement; évaluation des résultats; amélioration de la transparence, de l'échange de renseignements et de la qualité globale des données.

Au Symposium de cette année, les participants sont invités à réfléchir à ces thèmes en approfondissant les discussions sur l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité du système.

Annexe 3 : Liste des recommandations, Symposium national sur la justice, 1 à 9

Justice pénale au Canada : Initiatives, enjeux et considérations

- Initiative sur l'efficacité de la justice : échanger l'information et les pratiques exemplaires
- Rapport sur l'examen de la procédure relative aux affaires criminelles complexes, novembre 2008 : divulgation d'information en la possession de la Couronne et favoriser une relation de collaboration entre police et Couronne avant le dépôt d'accusations; gestion judiciaire des instances; réévaluation des modalités de l'aide juridique; formation et conseils pour les avocats de la Couronne et de la défense pendant les procès longs et complexes; et gestion des accusés non représentés par un avocat
- Rapport du groupe de travail FTP sur la procédure pénale, été 2008 : réforme de la loi concernant les mégaprocès
- Initiatives de réforme du droit concernant le phénomène des mégaprocès, automne 2007 : augmenter le nombre de jurés suppléants et le tableau des jurés pour pouvoir remplacer les jurés au besoin pendant un procès; habiliter le judiciaire à intervenir avant le procès pour améliorer la gestion d'instance; sensibiliser les membres du barreau aux obligations éthiques et professionnelles
- Rapport sur l'examen prioritaire des dossiers du comité directeur, automne 2006 : établir des relations entre police et poursuivants; améliorer la conduite des audiences sur la mise en liberté par voie judiciaire; créer des équipes de gestion de dossiers pour régler rapidement des affaires; et programmes de grande portée visant la déjudiciarisation et la justice équitable
- Rapport final sur les méga-procès du Comité directeur sur l'efficacité et l'accès en matière de justice, janvier 2005 : nommer un juge responsable de la gestion de l'instance; fournir de la formation aux juges affectés à des mégaprocès; codifier les requêtes préliminaires impliquant la même preuve; rémunération des avocats de la défense aux mégaprocès tenant compte des coûts et des besoins en ressources extrêmes; rôle du poursuivant comme conseiller des enquêteurs; reconsidération du nombre de jurés nécessaire pour en arriver à une décision unanime; offre de conseils aux avocats par les sociétés du barreau
- La réforme de la communication de la preuve – Document de consultation, 2004 : faciliter la divulgation électronique; instance judiciaire spécialisée en matière de communication de la preuve
- Rapport préliminaire sur les moyens de s'attaquer aux inefficacités dans le processus de justice pénale (*Addressing Inefficiencies in the Criminal Justice Process: A Preliminary Review*), 2008 : approches holistiques, au pays et à l'étranger, contribuant au succès de la réforme en vue de l'efficience; buts et normes clairement définis; mécanismes de responsabilisation et de rétroaction; amélioration de l'administration des tribunaux et

de la gestion des dossiers; amélioration des enquêtes criminelles et des communications entre police et poursuivants; encourager la déjudiciarisation et le règlement rapide des affaires. réévaluer et mieux utiliser les procédures préparatoires au procès; concentrer les efforts sur le procès et le prononcé de la peine, et instituer des tribunaux axés sur les solutions

- Guide sur l'interpellation, la conformité et le tribunal administratif (*A Guide to Arraignment, Compliance and Administrative Court*) : réformes concernant les stades précoces du processus pénal – projets pilotes de réforme pour réduire les délais; mettre en place des tribunaux spécialisés dans les questions administratives et les questions de conformité pour gérer le cheminement des dossiers
- Mandat, programme de gestion des instances (*Project Charter, Court Case Management Program*), 2008 : modifier les calendriers pour n'utiliser que les ressources nécessaires; réserver du temps des juges pour des activités importantes; mettre en œuvre l'inscription électronique aux rôles des tribunaux; réduire les tâches administratives de la Couronne; faciliter le règlement tôt dans le processus judiciaire
- Sommet de l'Alberta sur la justice, 1999 : rehausser les connaissances du public, l'information et la sensibilisation; simplification du système de justice; renforcement des partenariats; accroissement du financement
- Protocole de coordination avant procès : informer l'accusé du droit à un avocat; discussion sérieuse au sujet du counseling et de la déjudiciarisation; enquête judiciaire sur la compréhension de l'accusé avant tout plaidoyer; certificat de préparation au procès
- Justice juste-à-temps : équipes de poursuite désignées; aide juridique sur place
- Rapport du Groupe de travail de Terre-Neuve-et-Labrador sur l'efficacité de la justice pénale, 2008 : comparution en cour après 2 semaines, au lieu de 6 à 8; information concise et pertinente sur l'aide juridique; communication rapide de l'information; la Couronne devrait participer à l'évaluation de la viabilité d'une condamnation avant le dépôt d'accusations; leadership judiciaire favorisant l'efficacité du cheminement des dossiers

Réinventer la justice pénale : Une conversation continue

- Équipes conjointes police-poursuivants pour fournir des conseils juridiques et stratégiques précoces et pour examiner les dossiers d'affaires tant majeures que routinières
- Dossiers de poursuite et divulgation électronique standardisés
- Utilisation plus grande et plus efficace de la technologie de l'information
- Augmenter les pouvoirs judiciaires en début de processus pour mieux gérer les ajournements et mieux trancher les questions liées à la Charte
- Gestion judiciaire des dossiers et conférences préparatoires plus efficaces
- Mécanismes pour la prise en compte des décisions judiciaires antérieures
- Formation interdisciplinaire
- Mise sur pied de comités locaux et provinciaux de justice pénale, comme outils de gestion collaborative

- Mise en valeur des mesures de remplacement et des approches de résolution de problèmes

Réinventer la justice pénale : 3^e Symposium national

- Appui en faveur d'une réforme de la divulgation, et amélioration possible de la divulgation : accès accru de la police aux poursuivants; amélioration de la coopération police-poursuivants

Réinventer la justice pénale : 4^e Symposium national (Mise en liberté sous caution et détention provisoire)

- Importance des premiers stades d'une procédure pénale et nécessité d'affecter des ressources en amont dans le processus du système de justice pénale
- Problème de l'aversion au risque : recommandations en faveur de programmes de formation conjoints; environnement favorisant l'exercice du pouvoir discrétionnaire; embauche de praticiens plus expérimentés; consultation en temps réel entre poursuivants et police (sur les décisions de libération sous caution); politiques favorisant la mise en liberté; promotion et soutien financier d'options communautaires; échange d'information sur les pratiques exemplaires à l'échelle nationale
- Problème du prolongement des délais : établir des comités locaux sur la libération sous caution; utilisation accrue de technologie intelligente, de la gestion de dossiers et de la divulgation électronique; utiliser des tribunaux, des policiers, des poursuivants, des services d'aide juridique, des avocats de service et des fonctionnaires judiciaires spécialisés dans la libération sous caution; ajourner seulement pour de bonnes raisons; fournir un accès précoce à des ressources (accès téléphonique); encourager les avocats à s'entendre sur les faits pour les fins de la libération sous caution, pour éviter la nécessité de transcriptions et de délais supplémentaires

Réinventer la justice pénale : 5^e Symposium national (Santé mentale)

- Envisager la déjudiciarisation à tous les stades du processus pénal, quand la situation s'y prête
- Formation telle que recommandée pour déterminer des mesures de déjudiciarisation appropriées et formation sur la façon la plus efficace d'aiguiller les personnes vers les services appropriés
- Fournir des ressources suffisantes pour les programmes de déjudiciarisation
- Il faudrait soigneusement examiner les conditions imposées au moment de la mise en liberté pour éviter de vouer des personnes à l'échec.

Réinventer la justice pénale : 6^e Symposium national (Confiance du public)

- De façon générale, il reste un manque d'information coordonnée, accessible et actuelle sur le système de justice pénale et les résultats de ses procédures. Il faut donc assurer une participation véritable du public dans les décisions clés au sujet de la vision, des valeurs et des buts du système de justice pénale. À cette fin, il s'agit de s'ouvrir au public à toutes les étapes du processus pénal, et non seulement à sa conclusion, en mettant l'accent sur les questions qui suscitent des préoccupations dans le public (p. ex., équité, délais).

- Manque de mesure du rendement : création d'un ensemble de mesures probantes du rendement qui permettrait d'évaluer le système

Réinventer la justice pénale : 7^e Symposium national (Mesure du rendement)

- Le Symposium sur la mesure du rendement cerne des facteurs du succès : collaboration, transparence et données disponibles et fiables. Ces principes peuvent être utiles pour mesurer l'efficacité, l'efficacité et les délais dans le système de justice pénale.

Réinventer la justice pénale : 8^e Symposium national (Populations vulnérables)

- Il y a des possibilités d'échanger de l'information, en vue de produire de meilleurs résultats pour des populations vulnérables.
- Liens solides à la communauté et à d'autres systèmes, et volonté d'apprendre, pour éviter la criminalisation inutile de personnes vulnérables
- Élaboration et mise en œuvre d'options de déjudiciarisation pertinentes et bien étayées
- Pour que les mesures à l'intention des personnes vulnérables soient efficaces, les chefs de file du système de justice pénale doivent établir un véritable dialogue avec d'autres systèmes, au plus haut niveau (pas de cloisonnement).
- Engagement soutenu en faveur de la recherche, nécessaire pour comprendre la vulnérabilité et l'efficacité des mesures prises par le système de justice pénale
- Réimaginer la façon dont le système de justice pénale répond aux besoins des personnes vulnérables, ce qui exige de dépasser les approches institutionnelles et les cadres de référence actuels
- Des mesures efficaces doivent comprendre une augmentation du financement de l'aide juridique.
- Pour réaliser des progrès contre la vulnérabilité, il est essentiel de prévoir un échange d'information approprié et bien géré au niveau global et au niveau individuel.

Réinventer la justice pénale : 9^e Symposium national (Détermination de la peine)

- Investissement dans notre capacité d'orienter des personnes vers des programmes de soutien avant de mettre les tribunaux en jeu, en accroissant les connaissances de la police et ses capacités en matière de déjudiciarisation, en soutenant les services de santé et services sociaux et les ressources connexes, et en accroissant les capacités d'action des communautés. La justice réparatrice peut justifier un investissement dans des programmes de soutien aussi bien que dans des modèles de coordination communautaire tel le modèle « carrefour ».
- Respect et soutien des démarches autochtones de justice réparatrice
- Abrogation des peines minimales obligatoires actuellement prévues par la loi, sauf pour meurtre, ou bien, si d'autres peines minimales obligatoires sont conservées, ajout de dispositions prévoyant clairement le pouvoir discrétionnaire de déroger aux peines minimales dans des circonstances appropriées
- Soutien législatif en faveur de la justice réparatrice, inscrit dans les principes du *Code criminel*
- Habilitier les tribunaux à ordonner un renvoi vers un processus de justice réparatrice si l'accusé y consent, et permettre aux victimes de demander un processus de justice réparatrice

- Innovation dans la façon dont le système aborde les infractions relevant de l'administration de la justice, par exemple en soumettant ces infractions à un processus administratif plutôt que pénal.