

**COMITÉ DIRECTEUR SUR L'EFFICACITÉ ET
L'ACCÈS EN MATIÈRE DE JUSTICE**

**RAPPORT SUR LES PRINCIPES DIRECTEURS
D'UNE GESTION EFFICACE DES DOSSIERS**

OCTOBRE 2005

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
1. COOPÉRATION ET ATTENTES : UNE GESTION EFFICACE DES DOSSIERS EXIGE DE LA COOPÉRATION ET DES ATTENTES CLAIRES.....	3
2. LEADERSHIP : LES TRIBUNAUX JOUENT UN RÔLE DE LEADERSHIP DANS LA GESTION EFFICACE DES DOSSIERS	4
3. CULTURE : UNE GESTION EFFICACE DES DOSSIERS CRÉE AU SEIN DU SYSTÈME DE JUSTICE PÉNALE UNE CULTURE DE PRISE DE RESPONSABILITÉS, DE CONSCIENTISATION ET DE BONNE COLLABORATION	6
4. CONTRÔLE LOCAL : TOUTE LA GESTION DES DOSSIERS SE FAIT AU NIVEAU LOCAL.....	7
5. INFORMATION DE GESTION : UNE GESTION EFFICACE DES DOSSIERS EXIGE DE L'INFORMATION DE GESTION.....	8
APPROCHES DE MISE EN ŒUVRE	9
RECOMMANDATIONS.....	10
ANNEXE – SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS.....	14

INTRODUCTION

Le système de justice pénale existe pour assurer un ordre qui soit juste. Pour avoir l'autorité morale nécessaire, il doit protéger les droits de l'accusé, y compris le droit à la communication de la preuve et le droit à un procès équitable, et il doit résoudre les problèmes de façon efficace. Être efficace ne signifie pas simplement être efficient ou réduire les frais. Il faut également s'assurer que chaque étape du processus contribue à un résultat juste en se déroulant comme prévu, sans gaspillage.

La gestion des dossiers dont le tribunal sera saisi en fait partie. Ce document identifie les cinq principes fondamentaux qui peuvent contribuer à une gestion efficace des dossiers.

1. COOPÉRATION ET ATTENTES : UNE GESTION EFFICACE DES DOSSIERS EXIGE DE LA COOPÉRATION ET DES ATTENTES CLAIRES

Les secteurs ou « acteurs » du système juridique sont autonomes au sein de leur sphère. Ceci distribue le pouvoir et identifie où se situe la responsabilité de chaque décision. Aucun des éléments ne « contrôle » le système juridique. Mais chacun d'entre eux dépend des autres. Cette combinaison d'autonomie et d'interdépendance signifie qu'ils doivent coopérer adéquatement pour être efficaces.

Il s'ensuit que toute décision qui affecte le processus doit être prise en tenant compte de son effet sur le reste du système. Les besoins de chaque élément du système officiel, de même que ceux de l'accusé, des témoins et des victimes doivent être pris en considération dans l'élaboration de pratiques efficaces de gestion des dossiers.

Un bon système de gestion des dossiers répond aux attentes générales et respecte les intérêts des participants. La coopération est nourrie par des attentes mutuelles clairement exprimées qui permettent de prédire avec exactitude ce qui va se passer et ce qui va être nécessaire, y compris en termes de ressources et de normes de rendement.

Le public attend du système de justice pénale qu'il prenne la responsabilité de ses actes et fasse preuve de bonne intendance.

La cour attend des participants qu'ils préparent et conduisent chaque dossier de façon appropriée, selon les lois, les règles et les pratiques qui s'appliquent. Ceci comprend la considération des questions tôt dans le processus afin que les audiences se concentrent sur ce qui peut être résolu seulement par les tribunaux et que les procureurs arrivent prêts afin d'optimiser chaque comparution.

On peut ou on devrait s'attendre à ce que tous les procureurs coopèrent activement entre eux et avec le tribunal dans la gestion et la conduite efficace des dossiers.

D'autres personnes ont un effet sur le fonctionnement des tribunaux. Des témoins et des victimes qui comprennent le système et le rôle qu'ils y jouent font une contribution plus efficace au processus. Leur fournir l'information et les ressources en temps utile est payant en termes de résultats. Ceci s'applique tout particulièrement à l'accusé durant les étapes initiales de la cause.

La résolution adéquate d'un dossier requiert la gestion d'une longue chaîne de ravitaillement qui comprend beaucoup de participants et une grande quantité d'information. Des personnes que l'on tend à voir comme des participants périphériques, tels que ceux qui accompagnent des prisonniers ou élaborent des politiques, peuvent avoir un effet significatif sur le fonctionnement des tribunaux. Ne pas conduire un prisonnier au tribunal pour une comparution prévue met en échec le meilleur système de gestion des dossiers. Le fait de ne pas faire savoir aux autorités qu'un prisonnier n'a plus besoin de se présenter en cour donne lieu à des déplacements inutiles de prisonniers. Des changements importants aux politiques d'application ont un effet sur les demandes faites au système de justice pénale.

Un ingrédient fondamental de la coopération est l'élaboration d'attentes et d'obligations réalistes qui répondent aux besoins de toutes les clientèles du système de justice pénale. L'une de ces attentes est que les ministres de la Justice au sein des gouvernements jouent un rôle de leadership en agissant à titre d'agent entre les clientèles du système de justice pénale et en plaidant pour le soutien et les ressources dont le système peut avoir besoin de façon démontrable.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 1

Il faut encourager la création de dépliants et de pages Web expliquant en langage de tous les jours les procédures du tribunal et les moyens d'obtenir des conseils juridiques, afin non seulement de promouvoir la justice dans chaque dossier individuel, mais également pour améliorer l'efficacité de chaque comparution et du système dans son ensemble.

2. LEADERSHIP : LES TRIBUNAUX JOUENT UN RÔLE DE LEADERSHIP DANS LA GESTION EFFICACE DES DOSSIERS

Un système qui ne peut être géré doit être mené. Jouer un rôle de leadership parmi des acteurs autonomes exige d'utiliser son influence et, dans le système juridique, cela demande de l'autorité morale. Sans leader, la coopération a moins de chances de se produire et peu de chances de devenir la norme.

Certains juges ne sont pas à l'aise à l'idée de jouer un rôle actif dans la gestion des dossiers. Un juge doit, avant tout, demeurer au-dessus de tout. Le juge est le sommet impartial du triangle du système contradictoire, et décide de la culpabilité ou de l'innocence dans chaque cas sans se préoccuper de considérations externes.

Mais, dans notre système contradictoire, les juges ont l'indépendance et l'autorité pour mener les autres acteurs. En un mot, l'impartialité même des juges leur donne une occasion unique de mener une gestion efficace des dossiers.

Nous estimons qu'un bon leadership n'est pas incompatible avec l'impartialité. Le leadership judiciaire que nous demandons a moins à voir avec la gestion même des dossiers qu'avec le fait

de s'assurer que les parties sont préparées en vue d'une audience efficace. La gestion des dossiers n'est pas incompatible avec le rôle traditionnel des juges, bien qu'elle puisse exiger certains talents et des activités fondamentalement différents. Les juges ont toujours exercé le contrôle des procédures pour s'assurer que les audiences étaient équitables et efficaces. Il est logique de faire intervenir ce rôle plus tôt dans le processus, puisque l'efficacité d'une audience dépend pour beaucoup du degré de préparation des parties. Nous considérons que les juges et l'administration des tribunaux peuvent superviser les dossiers afin de s'assurer qu'ils sont gérés selon les normes généralement reconnues, tout en conservant la souplesse requise pour répondre aux besoins uniques de chaque dossier individuel.

Le leadership judiciaire ne libère pas les autres acteurs de leur responsabilité de contribuer à l'efficacité du système de justice. Le leadership ne fonctionne pas isolément. Il demande la coopération, le respect et un échange franc d'idées et de préoccupations. Une fois que les secteurs ont établi des relations de coopération et une estime réelle pour le rôle de chacun des participants, une procédure de gestion efficace des dossiers en accord avec les principes appropriés devient un but commun, car la relation rend impossible de blâmer autrui pour des problèmes communs.

En un mot, il ne s'agit pas autant pour les juges de gérer les dossiers que de voir à ce que les dossiers soient gérés selon des normes généralement reconnues. Nous ne cherchons pas à faire en sorte que les juges gèrent plus à l'avenir, mais plutôt qu'ils gèrent moins lorsque la gestion efficace des dossiers par chacun des secteurs sera devenue la norme.

Il est possible d'établir de bonnes pratiques de gestion des dossiers sans leadership judiciaire, mais le soutien des juges est essentiel à l'application de la gestion des dossiers. L'application uniforme des règles, des formes et des attentes en termes de préparation avant comparution est cruciale pour que chacun des secteurs gère les dossiers de façon efficace.

L'efficience, l'efficacité et l'accès à la justice sont interreliés. Le tribunal, par le biais des juges et de l'administration des tribunaux, avec l'assistance des autres participants au système juridique, a un rôle de leadership à jouer dans une bonne gestion des dossiers.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 2

En Colombie-Britannique, les règles concernant la gestion des dossiers judiciaires en matière criminelle ont été élaborées et mises en œuvre avec la participation active du secteur judiciaire, et font maintenant partie intégrante du traitement des dossiers criminels.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 3

En Ontario, un protocole de gestion des dossiers criminels a été élaboré.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 4

En Ontario, et dans diverses autres administrations, les juges prennent régulièrement part à des séances éducatives sur leur rôle dans la gestion des dossiers.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 5

Les politiques de poursuite doivent guider et encourager une résolution rapide des dossiers.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 6

Les exigences de divulgation rapide et complète accélèrent le processus. Les règles de la Colombie-Britannique exigent que les procureurs assurent au tribunal qu'ils sont prêts pour le procès et ont formulé une position préliminaire en termes de détermination de la peine avant la date du procès.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 7

La police peut accélérer le processus de divulgation en filtrant, au sein des paramètres légaux, l'information sensible des témoins et en fournissant, aux fins de la communication de la preuve, des copies des rapports qu'ils ont préparés pour les procureurs de la Couronne.

3. CULTURE : UNE GESTION EFFICACE DES DOSSIERS CRÉE AU SEIN DU SYSTÈME DE JUSTICE PÉNALE UNE CULTURE DE PRISE DE RESPONSABILITÉS, DE CONSCIENSATION ET DE BONNE COLLABORATION

Le troisième grand principe directeur de la gestion des dossiers est l'établissement d'une culture de gestion des dossiers. Le manque de soin dans la gestion des dossiers n'est pas plus acceptable que le manque de soins dans la présentation des dossiers.

Les attentes et les normes dont il est question ci-dessus ne sont efficaces que dans la mesure où elles sont suivies. Il va de soi que ceci exige des mécanismes d'application. Nous connaissons une étude des tribunaux écossais qui indique que le degré de tolérance des juges aux ajournements est une variable-clé dans la gestion efficace des dossiers. Il y a d'autres intérêts en jeu que ceux de la Couronne et de la défense, mais les juges ont parfois le sentiment de ne pas vraiment avoir d'autre choix que d'accorder un ajournement si la Couronne et la défense s'entendent sur la nécessité de celui-ci. Ceci peut être dans l'intérêt de la collégialité de la magistrature et du barreau ou encore dans l'intérêt global de la justice; quelle que soit la raison pour laquelle les procureurs ne sont pas prêts, il serait injuste de procéder. Mais, en termes simples, il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les procureurs peuvent souhaiter un ajournement, et les juges, tout en accordant celui-ci, ont des moyens de signaler leur déplaisir face à certaines de ces raisons. Les juges devraient questionner les procureurs afin que, même si un ajournement est nécessaire, ces derniers bénéficient du point de vue du tribunal pour guider leur préparation des dossiers à l'avenir.

Étant donné notre point de vue qu'il existe un lien étroit entre la gestion des dossiers et la gestion du volume de dossiers, nous reconnaissons que la mise en œuvre des attentes est plus efficace lorsque chacun des dossiers individuels peut être compris dans le contexte de l'ensemble des dossiers. Le principe 5 aborde les besoins d'information.

Ceci étant dit, c'est en collaboration qu'une culture de gestion des dossiers se crée le mieux. Cependant, une fois la décision prise de développer une telle culture, les administrations doivent envisager une « campagne éclair de gestion des dossiers » afin de créer le momentum, de signaler leur engagement et de hausser rapidement les normes de gestion dans l'ensemble du système. Les programmes de perfectionnement professionnel de la magistrature et du barreau peuvent être coordonnés en vue de se concentrer sur la gestion des dossiers durant un à deux ans, afin de

valider le concept, de soutenir sa mise en œuvre, d'équiper chaque acteur des connaissances nécessaires, d'expliquer les règles et de tenir les procureurs au courant des questions de fond qui affectent le processus décisionnel à chaque étape d'un dossier, comme la détermination de la peine.

Une culture de gestion des dossiers demande des données et de l'information sur la gestion des dossiers. Comme il a été dit : « Ce qui ne se mesure pas ne se gère pas. » Bien que la qualité de la justice soit difficile à jauger, sa quantité, quant à elle, peut être mesurée. Le système juridique doit exiger la même rigueur dans le traitement des dossiers qu'elle le fait pour les dossiers eux-mêmes. Certains juges et avocats sont réticents à la collecte de données, craignant peut-être qu'elle n'ait un effet néfaste sur la qualité de la justice faite dans chaque cas individuel. Nous ne pensons pas que cela tienne sur le plan logique face aux demandes d'accès, d'efficience et d'efficacité.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 8

Le perfectionnement professionnel doit encourager un sens de responsabilité partagée du système juridique et une vision de la justice comme un « système de systèmes ».

4. CONTRÔLE LOCAL : TOUTE LA GESTION DES DOSSIERS SE FAIT AU NIVEAU LOCAL

Une gestion efficace des dossiers est le produit d'un engagement local à l'égard de bonnes pratiques. La législation peut permettre et soutenir la gestion des dossiers, mais la magistrature et le barreau au niveau local gèrent bien ou mal selon leurs besoins et leurs points de vue. Et, même si le contrôle local n'était pas inévitable, il demeurerait néanmoins désirable. Il est essentiel à l'efficacité, car seul le contrôle local peut réagir aux pressions, aux préoccupations et aux personnalités locales. Appliqué de façon coopérative, il réunit les secteurs, améliore la communication, la compréhension et le respect des rôles de chacun et de leur interdépendance, et crée un sentiment de responsabilité à l'égard des nouvelles initiatives.

Le rapport du Centre de criminologie de l'Université de Toronto a découvert de forts écarts dans les temps de traitement des dossiers d'une administration à l'autre, ce qui démontre le besoin de solutions locales ou régionales qui se conforment aux principes directeurs.

Par contre, le contrôle local peut entraver l'innovation. Pour que le contrôle local soit efficace, il est vital que nous renforçons notre capacité de partager les meilleures pratiques et de fournir les données et l'analyse nécessaires pour évaluer l'efficacité des pratiques locales, et en particulier de celles qui sont identifiées comme « meilleures pratiques ».

Nous avons examiné des programmes de gestion des dossiers fondés sur les règles de procédure, sur la législation et sur les notes de pratique. Chacun d'entre eux a des forces et des faiblesses, et aucun d'entre eux n'est supérieur aux autres de façon inhérente. Chaque région doit adopter une approche acceptable pour les participants au système local de justice.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 9

La gestion locale des dossiers ou les comités d'utilisateurs des tribunaux améliorent la compréhension des questions et des points de pression et encouragent les initiatives partagées pour améliorer l'efficacité et l'efficacé.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 10

Des groupes de travail conjoints sur des questions particulières d'importance locale améliorent la communication, établissent des relations entre secteurs et créent un sens de responsabilité au sein du système.

5. INFORMATION DE GESTION : UNE GESTION EFFICACE DES DOSSIERS EXIGE DE L'INFORMATION DE GESTION

Le système de justice est, à certains points de vue, un système d'information. Il recueille, analyse et évalue l'information à propos de quelqu'un ou de quelque chose au vu de l'information juridique. Compte tenu du volume d'information que le système gère, il peut sembler ironique qu'il y ait si peu d'information disponible de façon générale à *propos du système lui-même*. On en sait beaucoup sur chaque dossier individuellement, et très peu sur les dossiers dans leur ensemble. La connaissance, sous forme de statistiques ou d'information de gestion, est une composante fondamentale de la compréhension de ce qui se passe exactement et des endroits où il faut élaborer et centrer les initiatives.

Il existe un vaste ensemble de données nationales au Centre canadien de la statistique juridique (CCSJ), complété par des données locales dans de nombreuses administrations. Il va de soi qu'il est toujours possible d'améliorer la qualité et l'utilité des données. Pour pouvoir faire des comparaisons significatives dans l'espace et dans le temps, il faut avoir des définitions et des protocoles normalisés. Quelque chose d'aussi simple que définir ce qu'est « un dossier » peut avoir des significations différentes pour différents participants au sein des administrations et sur le plan national, et peut du coup produire des données fort différentes.

Les données sur le temps de traitement des dossiers sont importantes dans de nombreuses décisions portant sur la gestion des dossiers, surtout en ce qui a trait à l'élaboration des politiques et à l'établissement de cibles de ressources locales. Cependant, le portrait qu'elles peignent est différent selon que le temps où un mandat est en suspens est inclus dans le temps total ou pas.

Mais, même en tenant compte de ces préoccupations, l'information accessible à l'heure actuelle est étendue et de grande valeur. L'obstacle principal semble être l'absence de demande pour l'information ou le manque de capacité à l'utiliser. Ceci devrait changer. Le Conseil de l'information juridique, composé des sous-ministres fédéraux-provinciaux-territoriaux responsables de la Justice, devrait donner une priorité plus élevée à la collecte et à la diffusion de l'information à propos du système de justice et du volume de dossiers en particulier, et les administrations devraient s'assurer d'exploiter à plein le potentiel du CCSJ.

Il nous faut une meilleure qualité d'information pour nous assurer de comprendre tout à la fois le problème et la solution possible. Une étude effectuée par le Centre de criminologie de l'Université de Toronto relève la pénurie de recherche sur la nature et les sources des problèmes

de traitement des dossiers et suggère que certaines des hypothèses faites sur les procédures utilisées pour améliorer l'efficacité des tribunaux sont en fait erronées. Le rapport indique ainsi que les enquêtes préliminaires pourraient en fait réduire le temps de traitement des dossiers.

Nous sommes sans doute plus près de données utiles qu'il ne peut sembler à première vue. L'utilisation des données, rendues disponibles par la technologie de l'information, peut aider les secteurs à gérer activement leurs problèmes de traitement respectifs et à élaborer conjointement des stratégies pour faire face aux questions qui touchent plusieurs d'entre eux, afin de leur permettre de s'assurer collectivement que le système juridique fait bon usage du temps et des ressources dont il dispose.

EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE 11

Les systèmes intégrés de gestion de l'information tels que le Justice Enterprise Information System (JEIN) en Nouvelle-Écosse et le Justice Information System (JUSTIN) en Colombie-Britannique relient certaines parties du système juridique et offrent certains types d'information sur le traitement, qui peuvent servir à des fins de gestion. Ces systèmes peuvent également donner un accès pratique à de l'information sur les déplacements des prisonniers, le statut des dossiers, les historiques correctionnels et autres renseignements nécessaires à une gestion efficace et à une bonne analyse des systèmes judiciaires.

APPROCHES DE MISE EN ŒUVRE

Il existe diverses façons de mettre en œuvre la gestion des dossiers ou la gestion du volume de dossiers. Elles se décrivent en général comme suit :

1. Persuasion – Il s'agit des juges qui gèrent leur salle d'audience de façon active. Il ne s'agit pas de règles formelles. Dans cette salle d'audience, par exemple, les procureurs vont donner un aperçu écrit de leur argumentation.
2. Pratique locale – Il s'agit de la persuasion appliquée à un ensemble de dossiers. Elle est généralement circonscrite sur le plan géographique, mais peut être fondée sur le type de dossiers. Ainsi, dans tous les dossiers de délits commerciaux, les procureurs vont remettre un projet de liste provisoire des pièces justificatives.
3. Pratiques recommandées – Ceci est plus officiel et indique une préférence officielle, mais non une obligation. Par exemple, les procureurs devraient s'efforcer de marquer les pièces justificatives à l'avance dans les dossiers de délits commerciaux. Ceci peut s'appliquer à un domaine local ou général. Par opposition aux pratiques locales, les pratiques recommandées sont généralement publiées. Elles sont souvent émises par le juge en chef, mais peuvent également être émises par des juges administratifs.
4. Directives ou avis de pratique – Il s'agit de directives officielles qui sont exécutoires. Par exemple, les procureurs doivent utiliser et soumettre un formulaire spécifique lorsqu'ils s'entendent mutuellement pour limiter la portée d'une enquête préliminaire. Les directives de pratique sont normalement émises par le juge en chef. Elles sont publiées.
5. Dispositions législatives – Il s'agit des décisions de gestion des dossiers et de gestion du volume de dossiers qui sont imposées uniformément par acte législatif. Un exemple en est l'audience de mise au point pour les enquêtes préliminaires en vertu du paragraphe 536.4(1) du *Code criminel*.
6. Règles de cour – Il s'agit de règles de base générales, créées en vertu de l'article 482 du

Code criminel, qui peuvent comprendre des aspects de gestion des dossiers et de gestion du volume de dossiers. Elles exigent l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil de la province correspondante et doivent être publiées dans la Gazette du Canada. Les *Règles concernant la gestion des dossiers judiciaires en matière criminelle de la Colombie-Britannique* ont été promulguées en vertu de l'article 482 après avoir obtenu l'approbation de la majorité des juges de cour provinciale de la Colombie-Britannique.

7. Règles sur la gestion des instances – Il s'agit de règles spécifiques de gestion des dossiers créées en vertu de l'article 482.1 du *Code criminel*. Ce pouvoir régulateur a été créé en raison de l'incertitude qui existait quant à la portée des règles permises en vertu de l'article 482 du *Code criminel*. Les règles créées en vertu de cet article exigent l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil de la province correspondante et doivent être publiées dans la Gazette du Canada. Cet article permet des règles qui délèguent le pouvoir au personnel administratif de la cour.

Actuellement, les paragraphes 482(5) et 482.1(6) du *Code criminel* prévoient que tant les règles de cour que les règles de gestion des instances peuvent être supplantées par le gouverneur général en conseil en vue d'obtenir une uniformité nationale. Comme énoncé ci-après, il faudrait envisager la rationalisation du processus de création du système de gestion des dossiers, soit par des directives de pratique, soit par des règles, afin que les stratégies de gestion des dossiers puissent être développées de façon locale et autonome.

RECOMMANDATIONS

Le but de la gestion des dossiers est que chaque comparution soit efficace et se produise au moment approprié, et que la duplication et le gaspillage des efforts soient évités. Les attentes et les normes doivent être claires et raisonnables afin que chaque secteur puisse compter sur le fait que les autres vont tenir leurs engagements. Il faut s'assurer que les attentes cadrent clairement avec le rôle du secteur et articulent une relation saine entre secteurs afin de ne pas être vues comme de simples tentatives de passer la charge de travail ou les coûts à quelqu'un d'autre.

À partir de ce modèle, nous recommandons ce qui suit :

RECOMMANDATION 1 : ÉTABLISSEMENT DE COMITÉS CONSULTATIFS

- a. Il devrait y avoir des comités consultatifs permanents sur les normes des dossiers dans chaque province et territoire, établis par le juge en chef pour identifier en collaboration les attentes et les normes ayant trait à la gestion des dossiers, et les moyens par lesquels la conformité aux attentes et aux normes en question sera mesurée et appliquée.
- b. En fonction de facteurs locaux tels que la taille de l'administration, le nombre de cours et la géographie, il peut être bon d'établir plus d'un comité (par niveau de cour) ou d'établir des sous-comités.
- c. Les comités devraient être composés de représentants des divers secteurs de la justice y compris la magistrature, la Couronne, la défense et le personnel d'administration de la cour. Les comités locaux peuvent envisager la possibilité d'inclure des représentants de la police, dont le rôle au sein du comité pourrait être général ou avoir trait à des questions spécifiques.

RECOMMANDATION 2 : RÔLE DES COMITÉS

Les comités devraient :

- a. inclure dans leur mission le rôle de recommander au juge en chef les façons les plus appropriées de réagir aux questions locales de gestion des dossiers;
- b. identifier en collaboration les attentes et normes de gestion des dossiers qui sont propres à chacun des secteurs de la justice;
- c. passer en revue la question de savoir si les attentes et les normes devraient se concrétiser sous forme de règles, de directives de pratique, de lignes directrices ou d'une combinaison des trois en fonction du sujet, et faire des recommandations à cet égard, selon le cas, au procureur général ou au juge en chef;
- d. faire une déclaration de principes qui inclurait ce qui suit :
 - i. La gestion efficace des dossiers est une responsabilité partagée;
 - ii. Il est du devoir des parties de résoudre les questions qui peuvent l'être sans l'intervention d'un juge, et de présenter efficacement à un juge celles qui ne le peuvent pas;
 - iii. Les juges ont non seulement le droit d'insister auprès des parties pour qu'elles soient prêtes à présenter et à défendre leurs dossiers lorsqu'elles se présentent en cours, mais ils ont aussi, vis-à-vis des parties et du public, le devoir de le faire.

RECOMMANDATION 3 : OUTILS À UTILISER OU À RECOMMANDER

a. Autogestion par listes de contrôle

- i. Chaque secteur, y compris la magistrature, devrait être encouragé à élaborer ses propres listes de contrôle et autres guides qui agissent à titre d'aide-mémoire ou facilitent la délégation des tâches routinières. Les listes de contrôle sont aujourd'hui communément utilisées dans de nombreux domaines de pratique. Il serait sans aucun doute avantageux d'élaborer ces listes de contrôle en fonction des attentes et normes du comité, mais, s'il n'existe pas de comité ou s'il progresse de façon trop lente, chaque secteur est encouragé à élaborer ses propres listes par lui-même, en s'assurant cependant de consulter les autres secteurs.**
- ii. Tout en ne déviant pas du contrôle local, il nous semble utile que des organismes nationaux (tels que l'Institut national de la magistrature, l'Association du Barreau canadien ainsi que d'autres organisations représentant les barreaux, y compris les associations d'avocats de la défense et de procureurs de la Couronne) développent des listes de contrôle types, comme façon d'articuler les meilleures pratiques et de valider les responsabilités clés de chaque secteur en termes de gestion des dossiers.**

b. Identification et utilisation des indicateurs clés

- i. Le comité devra identifier des indicateurs clés, soit l'information dont chaque secteur a besoin pour surveiller la circulation des dossiers dans l'ensemble et la progression de chaque dossier individuel en fonction des attentes exprimées.**
- ii. Les indicateurs devront faire l'objet de rapports périodiques, sous une forme compréhensible, sans excès de chiffres et de détails écrasants pour l'utilisateur ou le producteur du rapport. Le but des indicateurs clés est d'attirer l'attention sur les problèmes potentiels afin qu'ils puissent être analysés de façon plus approfondie.**
- iii. La sélection des indicateurs clés demeure une question locale, car les conditions varient considérablement d'une administration à une autre, mais on doit y retrouver :**
 - le volume de dossiers dans le système,**
 - le nombre de comparutions, par dossier,**
 - dans la mesure du possible, le but de chacune de ces comparutions et une indication si la comparution a été productive ou non;**
 - l'« arriéré » ou les prochaines dates libres.**
- iv. Le rapport sur les indicateurs clés devrait être un document accessible au public.**
- v. Idéalement, le rapport sur les indicateurs clés doit être spécifique à l'emplacement de tribunal, par souci de transparence et d'imputabilité et afin que des mesures correctives, telles que le redéploiement des ressources, puissent être prises rapidement. Par contre, du moins au début, il pourrait être nécessaire de combiner l'information, au moins dans le rapport destiné au public, afin de faciliter la transition à une culture de gestion des dossiers.**

RECOMMANDATION 4 : IL FAUT ÉGALEMENT ENVISAGER DE RATIONALISER LE PROCESSUS ÉTABLI DANS LE *CODE CRIMINEL* POUR LA CRÉATION DE SYSTÈMES DE GESTION DES DOSSIERS

Il serait bon d'envisager d'amender l'article 482 du *Code criminel* en vue de faciliter l'établissement de règles au niveau local. Nous ne pensons pas que la publication à la Gazette du Canada vaille le temps qu'elle demande, et nous estimons archaïque la distinction procédurale faite entre les règles édictées par les cours supérieures et celles qui le sont par les cours provinciales.

ANNEXE – SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

1. Établissement de comités consultatifs

- a. Il devrait y avoir des comités consultatifs permanents sur les normes des dossiers dans chaque province et territoire, établis par le juge en chef pour identifier en collaboration les attentes et les normes ayant trait à la gestion des dossiers, et les moyens par lesquels la conformité aux attentes et aux normes en question sera mesurée et appliquée.
- b. En fonction de facteurs locaux tels que la taille de l'administration, le nombre de cours et la géographie, il peut être bon d'établir plus d'un comité (par niveau de cour) ou d'établir des sous-comités.
- c. Les comités devraient être composés de représentants des divers secteurs de la justice y compris la magistrature, la Couronne, la défense et le personnel d'administration de la cour. Les comités locaux peuvent envisager la possibilité d'inclure des représentants de la police, dont le rôle au sein du comité pourrait être général ou avoir trait à des questions spécifiques.

2. Les comités devraient :

- a. Inclure dans leur mission le rôle de recommander au juge en chef les façons les plus appropriées de réagir aux questions locales de gestion des dossiers;
- b. identifier en collaboration les attentes et normes de gestion des dossiers qui sont propres à chacun des secteurs de la justice;
- c. passer en revue la question de savoir si les attentes et les normes devraient se concrétiser sous forme de règles, de directives de pratique, de lignes directrices ou d'une combinaison des trois en fonction du sujet, et faire des recommandations à cet égard, selon le cas, au procureur général ou au juge en chef;
- d. faire une déclaration de principes qui inclurait ce qui suit :
 - i. La gestion efficace des dossiers est une responsabilité partagée;
 - ii. Il est du devoir des parties de résoudre les questions qui peuvent l'être sans l'intervention d'un juge, et de présenter efficacement à un juge celles qui ne le peuvent pas;
 - iii. Les juges ont non seulement le droit d'insister auprès des parties pour qu'elles soient prêtes à présenter et à défendre leurs dossiers lorsqu'elles se présentent en cours, mais ils ont aussi, vis-à-vis des parties et du public, le devoir de le faire.

3. Outils à utiliser ou à recommander

a. Autogestion par listes de contrôle

- i. Chaque secteur, y compris la magistrature, devrait être encouragé à élaborer ses propres listes de contrôle et autres guides qui agissent à titre d'aide-mémoire ou facilitent la délégation des tâches routinières. Les listes de contrôle sont aujourd'hui communément utilisées dans de nombreux domaines de pratique. Il serait sans aucun doute avantageux d'élaborer ces listes de contrôle en fonction des attentes et normes du comité, mais, s'il n'existe pas de comité ou s'il progresse de façon trop lente, chaque secteur est encouragé à élaborer ses propres listes par lui-même, en s'assurant cependant de consulter les autres secteurs.
- ii. Tout en ne déviant pas du contrôle local, il nous semble utile que des organismes nationaux (tels que l'Institut national de la magistrature, l'Association du Barreau canadien ainsi que d'autres organisations représentant les barreaux, y compris les

associations d'avocats de la défense et de procureurs de la Couronne) développent des listes de contrôle types, comme façon d'articuler les meilleures pratiques et de valider les responsabilités clés de chaque secteur en termes de gestion des dossiers.

b. Identification et utilisation des indicateurs clés

- i. Le comité devra identifier des indicateurs clés, soit l'information dont chaque secteur a besoin pour surveiller la circulation des dossiers dans l'ensemble et la progression de chaque dossier individuel en fonction des attentes exprimées.
- ii. Les indicateurs devront faire l'objet de rapports périodiques, sous une forme compréhensible, sans excès de chiffres et de détails écrasants pour l'utilisateur ou le producteur du rapport. Le but des indicateurs clés est d'attirer l'attention sur les problèmes potentiels afin qu'ils puissent être analysés de façon plus approfondie.
- iii. La sélection des indicateurs clés demeure une question locale, car les conditions varient considérablement d'une administration à une autre, mais on doit y retrouver :
 - le volume de dossiers dans le système,
 - le nombre de comparutions, par dossier,
 - dans la mesure du possible, le but de chacune de ces comparutions et une indication si la comparution a été productive ou non;
 - l'« arriéré » ou les prochaines dates libres.
- iv. Le rapport sur les indicateurs clés devrait être un document accessible au public.

Idéalement, le rapport sur les indicateurs clés doit être spécifique à l'emplacement de tribunal, par souci de transparence et d'imputabilité et afin que des mesures correctives, telles que le redéploiement des ressources, puissent être prises rapidement. Par contre, du moins au début, il pourrait être nécessaire de combiner l'information, au moins dans le rapport destiné au public, afin de faciliter la transition à une culture de gestion des dossiers.

4. Il serait bon d'envisager d'amender l'article 482 du *Code criminel* en vue de faciliter l'établissement de règles au niveau local. Nous ne pensons pas que la publication à la Gazette du Canada vaille le temps qu'elle demande, et nous estimons archaïque la distinction procédurale faite entre les règles édictées par les cours supérieures et celles qui le sont par les cours provinciales.