



PRINCIPES D'ORIENTATION : LEADERSHIP ET GESTION DU CHANGEMENT AU SEIN DES TRIBUNAUX

Déclaration du Comité d'action

Notre comité existe afin d'appuyer les tribunaux canadiens dans leurs efforts en vue de protéger la santé et d'assurer la sécurité de tous les usagers des tribunaux dans le contexte de la COVID-19, tout en respectant les valeurs fondamentales de notre système de justice. Ces engagements qui se soutiennent mutuellement guident tous nos efforts.

CONTEXTE

S'il est vrai qu'il n'existe rien de constant si ce n'est le changement, il est aussi vrai que le système de justice est notoire pour sa résistance au changement. Cela fait pourtant des décennies que les parties prenantes du système de justice canadien reconnaissent la nécessité de changements majeurs en vue d'améliorer l'accès à la justice pour tous. Hors, dans le contexte de la pandémie de COVID-19, les restrictions imposées pour des raisons de santé publique ont forcé l'interruption soudaine du mode de fonctionnement habituel, menant à une innovation sans précédent dans l'emploi d'outils technologiques, de modes substitutifs de règlement des différends et d'autres mesures inédites. Par ailleurs, les parties prenantes au sein du système judiciaire ont innové et ont collaboré pour créer ou renforcer des partenariats afin de relever les défis auxquels elles étaient confrontées. Que les tribunaux doivent tirer parti de cette expérience fortuite d'innovation, tant pour atténuer les effets prolongés de la pandémie sur l'accès à la justice que pour adapter le système de justice à la réalité du 21^e siècle, fait l'objet aujourd'hui d'un large consensus au sein de la communauté juridique.

IMPORTANCE DU LEADERSHIP ET DE LA GESTION DU CHANGEMENT

Le leadership du changement consiste à établir une vision d'avenir et à guider l'organisation pour concrétiser cette vision. L'un des principaux penseurs dans ce domaine est le Dr John Kotter. Il a mis au point un processus de réalisation du changement en huit étapes qui peut être utile aux responsables des tribunaux¹. La gestion du changement, quant à elle, vise à soutenir les personnes concernées tout au long du processus de changement en s'assurant qu'elles comprennent ce qui justifie le changement, qu'elles soient suffisamment consultées à son égard et qu'elles aient les compétences et les connaissances requises pour bien fonctionner pendant sa mise en œuvre. Il existe plusieurs méthodes populaires de gestion du changement qui

¹ Les huit étapes du Dr Kotter sont les suivantes : 1. créer un sentiment d'urgence ; 2. former une coalition directrice ; 3. élaborer une vision et des initiatives stratégiques ; 4. enrôler un contingent de volontaires ; 5. faciliter l'action en éliminant les obstacles ; 6. réaliser des gains à court terme ; 7. maintenir l'accélération ; 8. instaurer le changement. Voir John Kotter, « The 8-Step Process for Leading Change », en ligne : <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>.

pourraient servir aux tribunaux, notamment la méthodologie Prosci² et le modèle Bridges Transition³. Quelle que soit la méthode adoptée, le leadership et la gestion du changement sont cruciaux pour permettre aux tribunaux de tracer la voie à suivre après les perturbations récentes causées par la COVID-19.

Depuis maintenant plus d'un an, chaque personne qui a affaire aux tribunaux doit composer avec des pratiques et des procédures qui changent constamment. Les juges se sont adaptés aux nouvelles technologies alors qu'ils n'avaient souvent accès à du soutien technique qu'à distance. Les membres du personnel des tribunaux ont vu la nature de leurs tâches quotidiennes changer considérablement. Les justiciables et les professionnels du droit ont dû, quant à eux, s'adapter aux processus changeants à chaque étape des procédures judiciaires. Puisque ces changements ont été apportés en réponse à une situation d'urgence, le temps a généralement manqué pour appliquer les principes de gestion du changement, comme la consultation des personnes touchées, la mise à l'essai des nouveaux processus dans le cadre d'un projet pilote et leur ajustement avant leur mise en œuvre à plus grande échelle, ou encore l'introduction des changements de façon graduelle et selon une séquence logique.

Les tribunaux en sont maintenant à une étape charnière où ils doivent prendre acte de tous les changements qui ont eu lieu dans la dernière année afin de décider lesquels devraient être conservés de façon permanente et lesquels devraient être repensés ou abandonnés, puis de déterminer comment il faudra s'y prendre. Parallèlement, après plus d'un an d'adaptation constante, le personnel et les usagers des tribunaux ressentent une lassitude face à ces changements. Pour favoriser une transition réussie à une « meilleure normalité », il y a lieu d'intégrer les principes de leadership et de gestion du changement dans les nouveaux plans de réforme des tribunaux et de continuité des activités, y compris ceux qui visent à résorber les retards judiciaires découlant des restrictions liées à la pandémie.

PRINCIPES DE LEADERSHIP ET DE GESTION DU CHANGEMENT

Les principes suivants sont tirés de diverses méthodes de gestion et de leadership du changement. Ils visent à appuyer la magistrature et le personnel judiciaire en vue d'instaurer des changements véritables dans le milieu judiciaire en temps de pandémie et de les conserver par la suite. Ces principes devraient être suivis dans le cadre d'une stratégie de changement structurée. Par exemple, en premier lieu, il faut se **préparer** au changement en examinant les objectifs et en procédant à de vastes consultations. Ensuite, il faut **mettre en œuvre** le changement à une échelle gérable tout en instaurant des mécanismes de rétroaction franche et en étant prêt à faire des ajustements en réponse à cette rétroaction. Finalement, il importe de

² La méthodologie Prosci insiste sur l'aspect humain du changement en fournissant des outils aux gestionnaires du changement pour préparer leur approche, gérer le changement et maintenir les résultats. Voir Prosci, « Prosci Methodology », en ligne : <https://www.prosci.com/methodology-overview>.

³ Le modèle de transition Bridges guide l'organisation et les personnes qui la composent alors qu'elles mettent fin à la situation existante, traversent une zone neutre au milieu du changement et atteignent finalement un nouveau départ. Voir William Bridges Associates, « Bridges Transition Methodology », en ligne : <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>.

renforcer le changement en suivant les progrès réalisés et en appuyant les individus pendant cette période d'adaptation.

Savoir où l'on va. Pour déterminer les changements appropriés, toute organisation doit d'abord savoir ce qui justifie ces changements et ce qu'ils visent à établir. Par exemple, si l'on veut un système de justice centré sur la personne, il faut que les tribunaux comprennent leurs usagers et mettent leurs besoins au cœur de chacun des systèmes et des processus.

- Énoncer une vision claire de ce que le tribunal concerné doit devenir, et évaluer les changements proposés en fonction de leur contribution à la réalisation de cette vision.
- Identifier et consulter les personnes dont la rétroaction pourrait contribuer à l'élaboration de la vision.
- Évaluer les pratiques de longue date en fonction de la vision énoncée afin de déterminer si elles répondent aux besoins du système de justice que l'on essaie d'établir et à ceux de ses usagers.

S'appuyer sur un fondement solide. L'informatisation des processus trop complexes, inaccessibles ou inefficaces n'aidera pas à résoudre les problèmes sous-jacents qui limitent l'accès à la justice et l'efficacité du système judiciaire.

- Se rappeler que « la technologie ne fait pas l'innovation » et éviter de reproduire les processus inefficaces avec de nouvelles technologies.
- Avant d'automatiser un processus préexistant, se demander ce qu'il vise à accomplir et voir si toutes ses étapes sont nécessaires pour y arriver. Au besoin, éliminer les étapes superflues ou remanier le processus.

Concevoir le tout en fonction de l'utilisateur final. Les avocats ont l'expérience et les connaissances spécialisées nécessaires pour se frayer un chemin à travers les procédures judiciaires complexes. Et pourtant, un nombre élevé et grandissant de personnes se présentent devant les tribunaux sans l'assistance d'un avocat, particulièrement dans les litiges familiaux ou civils. Il est donc important que les processus soient accessibles aux personnes qui n'ont pas de connaissances juridiques approfondies ou qui ont des ressources financières ou technologiques limitées.

- Songer aux personnes qui utiliseront la procédure ou le système en question et aux limites auxquelles elles pourraient se heurter.
- Penser aux usagers les plus défavorisés : par exemple, plutôt que de concevoir les formulaires et les systèmes de dépôt électronique pour les avocats, réfléchir à la façon dont ils seront utilisés par les justiciables non représentés.

Inclure le personnel et les autres parties prenantes dans la gestion du changement.

Depuis le début de la pandémie, le personnel judiciaire, les professionnels du droit et les personnes de soutien qui viennent en aide aux justiciables ou aux témoins ont vu leur travail considérablement modifié par les changements dans le fonctionnement des tribunaux. Ils ont

sans doute une bonne idée des changements qui ont été bénéfiques et de ceux qui ont compliqué leur travail ou créé des obstacles supplémentaires pour les usagers des tribunaux.

- Consulter le personnel et les autres parties prenantes tôt dans le processus et répéter cette démarche fréquemment. Les aviser de l'objectif du changement et leur expliquer en quoi ce changement leur apportera des bénéfices directs ou indirects.
- Prêter attention aux éléments qui suscitent de la résistance et à ce qu'ils révèlent sur ce qui pourrait être modifié dans l'initiative de changement.
- Inclure les parties prenantes dans une analyse des risques en vue de cerner les impacts (positifs et négatifs) que les changements proposés pourraient avoir sur les personnes, les infrastructures, les processus judiciaires, la santé et la sécurité du personnel et l'environnement de travail.
- Trouver des façons de consulter directement les justiciables pour obtenir leur rétroaction.
- Veiller à ce que tous les groupes touchés se sentent écoutés : chercher à incorporer leurs points de vue ou à expliquer pourquoi une autre option a finalement été choisie.
- Se préparer à obtenir une rétroaction témoignant à la fois d'une résistance psychologique au changement et de préoccupations claires et valables quant à sa faisabilité.

Commencer à petite échelle. La nécessité soudaine de s'adapter à la pandémie a grandement perturbé le cycle normal de planification du changement : les tribunaux ont eu peu d'occasions de mettre à l'essai les nouveaux systèmes et processus à petite échelle avant leur mise en œuvre généralisée. À mesure que les tribunaux progressent dans leur démarche, il peut être utile de prendre du recul et d'adopter des méthodes qui prévoient des projets pilotes et un déploiement graduel.

- Réintroduire l'approche de gestion de projet axée sur la séquence suivante : projet pilote → évaluation → ajustement.
- Mettre d'abord à l'essai les nouveaux processus à petite échelle. Par exemple, pour appliquer une nouvelle approche, commencer par les petites créances ou un emplacement particulier avant de procéder à une mise en œuvre généralisée.

Diffuser des communications à propos des changements. Pour appuyer les changements, le personnel et les usagers des tribunaux doivent savoir pourquoi ils sont nécessaires, ce qu'ils entraîneront et les risques que comporte le *statu quo* par rapport à ses avantages.

- Élaborer une stratégie de communication qui sert à la fois à expliquer ce qui changera et à bien en faire comprendre les raisons. Veiller à ce que tous connaissent la vision sous-jacente et sachent en quoi les changements contribuent à la réaliser.
- Songer aux différents groupes de personnes à qui vous devez communiquer les changements (membres du personnel, professionnels du droit, usagers des tribunaux, médias, etc.), à ce qu'ils doivent savoir et au meilleur moyen de les atteindre. Élaborer

une approche de communication ciblée pour chacun des groupes de parties prenantes, au besoin.

- Au fil de la mise en œuvre des changements, promouvoir et publiciser les succès qu'ils apportent.

Déterminer les besoins de formation et y répondre. Les juges, le personnel et les usagers des tribunaux auront probablement besoin de formation avant même que les nouveaux processus n'entrent en vigueur.

- Consulter chacun de ces groupes pour comprendre leurs préoccupations et ce dont ils ont besoin pour acquérir les connaissances ou les compétences nécessaires.
- Mettre au point des outils de formation et de pratique pour favoriser l'adhésion aux changements au sein des différents groupes d'utilisateurs des tribunaux.
- Mettre à l'essai les nouveaux systèmes et les nouvelles technologies avant de les déployer à plus grande échelle.
- Fournir un soutien initial et continu pour faciliter la transition.
- Réfléchir à des façons de fournir un soutien continu aux justiciables non représentés et aux personnes marginalisées.

Évaluer la situation et s'adapter. Les tribunaux ont adopté une vaste gamme de mesures de modernisation pour fonctionner de façon sécuritaire dans le contexte des restrictions sanitaires liées à la pandémie. Avec la levée graduelle des restrictions, il est temps d'évaluer les changements déjà apportés avant de décider des réformes à conserver et de celles à abandonner.

- Prendre acte de tous les changements apportés par le tribunal en réponse à la pandémie. Parmi les nouvelles mesures, déterminer celles qui ont fonctionné ou non, et essayer de comprendre pourquoi.
- Recueillir des données qui appuient les conclusions tirées, s'il est possible d'en obtenir, cibler les lacunes dans les données et mettre au point une stratégie pour combler ces lacunes.
- Prendre en compte – et, si possible, consulter – tous les usagers du système de justice pour déterminer si une réforme « fonctionne » ou non et songer aux ajustements qui pourraient être nécessaires. Prêter une attention particulière aux personnes qui se heurtent à des obstacles qui entravent l'accès à la justice.
- Continuer de réévaluer la situation et s'adapter à des intervalles réguliers. De nouveaux défis peuvent surgir quand de petits projets sont mis en œuvre à plus grande échelle.

PRINCIPES MIS EN PRATIQUE DANS LES TRIBUNAUX CANADIENS

Même devant l'urgence et l'incertitude attribuables à la pandémie de COVID-19, les tribunaux de partout au Canada ont pris des mesures pour gérer intelligemment et prudemment les changements qu'ils ont introduits. En voici quelques exemples dignes de mention.

Cour fédérale : recours accru aux audiences virtuelles. Lorsque les audiences virtuelles se sont multipliées en réponse à la pandémie, la Cour fédérale du Canada a fourni des directives sur la procédure à suivre pour veiller à ce que les parties prenantes sachent que la [Politique sur l'accès du public et des médias](#) continuait de s'appliquer dans un contexte virtuel. La Cour a aussi adapté sa procédure pour les audiences virtuelles, par exemple, en modifiant l'interdiction d'y recourir sans consentement, lorsqu'il est devenu manifeste que certaines parties se servaient de l'exigence de consentement comme tactique pour retarder stratégiquement l'instance. Le personnel des tribunaux a tout de suite adhéré à ce changement puisqu'il avait été inclus dès les premières étapes de planification. À l'inverse, au début, certains professionnels du droit avaient des réticences par rapport aux audiences virtuelles. En consultant le barreau et d'autres parties prenantes par l'intermédiaire de comités de liaison préexistants et d'autres moyens, la Cour a pu prendre acte de leurs préoccupations et en tenir compte dans la conception des changements apportés, tout en veillant à ce qu'ils en soient informés au moment du déploiement. De plus amples renseignements à propos de cette expérience sont fournis dans le document du Comité d'action intitulé [Accès public aux tribunaux pendant la pandémie de COVID-19 – étude de cas sur la Cour fédérale](#). Cet exemple illustre les principes suivants :

- *Savoir où l'on va*
- *Évaluer la situation et s'adapter*
- *Inclure le personnel et les autres parties prenantes dans la gestion du changement*
- *Diffuser des communications à propos du changement*

Colombie-Britannique : projet pilote d'audiences à distance sur la remise en liberté provisoire. En avril 2021, s'appuyant sur l'expérience acquise avec les audiences virtuelles dans le contexte de la pandémie, la Cour provinciale de la Colombie-Britannique a lancé un [projet pilote](#) visant à centraliser les audiences sur la remise en liberté provisoire et à les tenir virtuellement pour les personnes des communautés nordiques. Ce projet pilote d'une durée de trois mois a bénéficié de la collaboration des procureurs de la Couronne, de la GRC et des services correctionnels, et il a fait l'objet d'évaluations périodiques tout au long de son déroulement. La directive de procédure qui a accompagné le lancement du projet pilote a clairement énoncé ses objectifs, et elle comportait des instructions claires sur les procédures qui devaient se dérouler au cours du projet. Cet exemple illustre les principes suivants :

- *Savoir où l'on va*
- *Commencer à petite échelle*
- *Inclure le personnel et les autres parties prenantes dans la gestion du changement*
- *Évaluer la situation et s'adapter*

Ouest du Québec : directives de pratique qui tiennent compte de la rétroaction des parties prenantes. Pour résoudre le problème des reports d'audience liés à la pandémie, dans la région de l'ouest du Québec, la Cour supérieure du Québec a émis des directives locales pour introduire toutes sortes d'éléments de procédure modifiés, visant notamment la gestion accrue des dossiers, la révision des formulaires conjoints et l'amélioration des pratiques de fixation des audiences afin d'optimiser l'emploi du temps et des ressources dans les affaires civiles ou familiales. Pour répondre aussi aux besoins des parties touchées, ces directives ont été élaborées de concert avec un comité consultatif composé de membres des barreaux locaux, praticiens chevronnés en litiges civils et familiaux. Les directives ont été modifiées en fonction des difficultés de mise en œuvre que les professionnels du droit ont soulevées. Les procédures établies pour la région relativement peuplée de [Gatineau](#) étaient différentes de celles pour les [communautés rurales](#) qui relèvent aussi de la compétence de la juge coordonnatrice de la région. La Cour a tenu une séance de formation virtuelle pour présenter les nouvelles directives de pratique aux membres de la profession juridique, et elle les a invités à fournir une rétroaction continue. Cet exemple illustre les principes suivants :

- *Concevoir le tout en fonction de l'utilisateur final*
- *Inclure le personnel et les autres parties prenantes dans la gestion du changement*
- *Diffuser des communications à propos du changement*
- *Déterminer les besoins de formation et y répondre*

Nouveau-Brunswick : simplification de la procédure relative au jury. Avant la pandémie, les Services à la justice du Nouveau-Brunswick songeaient déjà à des façons de simplifier et d'optimiser les processus d'assignation et de sélection des jurés, mais la transformation a été accélérée par les contraintes que la crise de la COVID-19 a imposées relativement aux procès devant jury. Le processus d'assignation des jurés a été automatisé à l'aide d'outils technologiques préexistants et, avant d'être mis en ligne, les formulaires d'assignation et de certificat des candidats jurés ont été à la fois simplifiés et enrichis d'une foire aux questions (FAQ) et de listes de vérification. Malgré l'urgence dans laquelle le changement a été mis en œuvre, le processus de conception a inclus une consultation des parties prenantes touchées, dont la magistrature, les avocats de la Couronne et de la défense, les administrateurs des tribunaux et les responsables des politiques gouvernementales. De plus amples renseignements à propos de cette initiative sont fournis dans le document du Comité d'action intitulé [Simplification des processus d'assignation et de sélection de jurés – étude de cas du Nouveau-Brunswick](#). Cet exemple illustre les principes suivants :

- *S'appuyer sur un fondement solide*
- *Concevoir le tout en fonction de l'utilisateur final*
- *Inclure le personnel et les autres parties prenantes dans la gestion du changement*

Nouvelle-Écosse : soutien aux usagers des tribunaux virtuels. À l'échelle du Canada, bon nombre de tribunaux ont élaboré des outils et des processus pour aider leurs usagers à adopter

de nouvelles technologies au cours de la pandémie de COVID-19. Par exemple, lorsque la Cour suprême de la Nouvelle-Écosse a inauguré les tribunaux virtuels en réponse à la pandémie, elle a tenu une activité virtuelle « portes ouvertes » ([virtual open house](#)) à l'intention des professionnels du droit, pour bien leur faire comprendre le fonctionnement du processus. À l'instar d'autres tribunaux au Canada, elle a aussi élaboré un guide sur les pratiques exemplaires en matière d'audiences à distance ([Best Practices for Remote Hearings](#)), conçu pour être un outil qui resterait toujours à la disposition des participants aux audiences virtuelles. Cet exemple illustre les principes suivants :

- *Diffuser des communications à propos du changement*
- *Déterminer les besoins de formation et y répondre*