



Cour du Québec

Changement de culture

**Par : l'honorable Guy Gagnon,
Juge en chef de la Cour du Québec**

Conférence prononcée

À Val-d'Or, le 23 avril 2009 dans le cadre du Congrès du Barreau de l'Abitibi-Témiscamingue.

À Montréal, le 30 avril 2009 dans le cadre du Congrès annuel de l'Association du jeune Barreau de Montréal.

Première partie



Tout change et tout change rapidement. Nous vivons dans un monde où l'instantanéité règne en roi et maître, particulièrement en matière de communications. Que l'on pense par exemple au phénomène CNN, à l'information électronique, au BlackBerry, au I-PHONE; tous ces éléments de notre monde contemporain font en sorte que les événements de toute nature et les activités de toutes les sociétés sont maintenant inter reliés. Non seulement cela vaut-il pour les activités publiques, mais également pour les activités privées et je pense ici à Facebook.

*Pour que l'on puisse parler de justice
on doit pouvoir communiquer*



2

La justice, et je parle ici de la justice entre les particuliers, (par opposition aux justiciables « corporatifs ») est intimement liée au monde des communications. Si on ne peut échanger ni se parler, on ne peut en conséquence rien régler; il faut communiquer si l'on désire solutionner le litige. Le système judiciaire ne doit pas être désincarné du reste de la société et en conséquence se doit d'évoluer au même rythme que celle-ci.

Le système de justice traditionnel tel qu'on le connaît, basé sur un processus d'adversité, ne répond plus aux exigences modernes de communication et ne satisfait plus à l'une des caractéristiques fondamentales de sa mission, qui est de résoudre les conflits avec célérité et à un coût raisonnable.

« Si Samuel de Champlain entrait aujourd'hui dans une salle d'audience, il reconnaîtrait tout de suite ce qui s'y dit et ce qui s'y fait »

La très honorable Beverley M. McLachlin



3

Comme le disait la juge en chef de la Cour suprême du Canada, la très honorable Beverley M. McLachlin, lors d'une conférence qu'elle prononçait à l'occasion du congrès de la magistrature de 2008 à Québec,

« Si Samuel de Champlain entrait aujourd'hui dans une salle d'audience, il reconnaîtrait tout de suite ce qui s'y dit et ce qui s'y fait : l'aménagement des salles d'audience n'a pas beaucoup changé, non plus que les règles de preuve et le processus décisionnel. »

Or, les règles nouvelles gouvernant notre société exigent que la solution des litiges, à tout le moins ceux qui impliquent des individus (que j'appelle les justiciables ordinaires) intervienne beaucoup plus rapidement. Quant au citoyen corporatif, ce type de justiciable, quoique important, n'est pas l'objet du propos d'aujourd'hui.

Parce que la croyance générale veut que la justice ne soit qu'un processus visant à faire valoir ses droits, on semble tenir pour acquis que les droits des individus doivent s'opposer. Or, par essence, il me semble que les droits ne peuvent s'opposer. Ils doivent être en harmonie et s'imbriquer les uns dans les autres, dans le respect de l'ensemble des droits dont jouissent les citoyens. Le meilleur exemple est bien le *Code civil*, dont les auteurs s'accordent pour dire qu'il ne comporte aucune règle contradictoire parmi la multitude qui y sont énoncées.

En fait, ce qui oppose les justiciables, ce ne sont pas tant les droits qu'ils invoquent que les faits qui en sous-tendent la revendication.

Or, faire valoir un droit est une chose et la façon d'en débattre en est une autre. L'ensemble des observateurs s'entend pour dire que les problèmes qui accablent présentement le système judiciaire ont des sources facilement identifiables.

Pourquoi débattre jusqu'à épuisement des parties ???



En fait, le fonctionnement du système judiciaire traditionnel, qui consiste à opposer les droits de chacun et d'en débattre de façon contradictoire, voire de façon conflictuelle, et ce, bien souvent, jusqu'à épuisement d'une des parties lorsque ce n'est pas des deux, n'est tout simplement plus adapté à la réalité. Cette façon de faire est trop longue et trop coûteuse et d'ailleurs, durant le long cheminement d'un procès traditionnel, je me surprends à croire parfois que la société elle-même a évolué plus rapidement que la problématique à la base du procès en question.

C'est ici qu'entre en jeu la dure nécessité de revoir notre façon de faire et d'adopter une approche culturelle différente à l'égard du système de justice. Il faut donc changer notre culture.

Comme je l'ai dit au début, tout ce qui relève de la communication relève maintenant de l'instantanéité. Et puisque la justice repose en grande partie sur la communication, il faut alors reconnaître qu'il y a un sérieux problème d'efficacité et d'adaptation du système à la réalité moderne.

Et de là à dire que le système est à certains égards dépassé, il n'y a qu'un pas.

Sans suggérer que le règlement des conflits doit connaître une issue immédiate, irréfléchie et spontanée, il n'en demeure pas moins que nous devons tout faire pour que notre système de justice réponde aux impératifs dictés par notre société moderne.

L'évolution rapide des différentes sphères de l'activité humaine



Quand on sait, à titre d'exemple, que le prix de l'essence varie d'heure en heure sur les marchés, on a peine à croire qu'un litige qui implique une association de consommateurs insatisfaits pour un prétendu monopole exercé par une corporation quelconque pourrait durer jusqu'à deux ans avant qu'une solution judiciaire soit trouvée au problème soumis.



Pour demeurer crédible et utile, le système de justice ne peut se payer le luxe de l'immobilisme.

Or, je pense que le système judiciaire n'est pas au diapason des exigences contemporaines, quoique je reconnaisse que nous faisons tous de grands efforts pour les atteindre. Cela dit, ces efforts, aussi importants soient-ils, ne sont pas suffisants puisque l'écart se creuse et que nous sommes sur le point de nous laisser dépasser par les événements parce que justement la société trouvera inévitablement une façon plus moderne de résoudre ses conflits.

Voici ce que le juge en chef adjoint de la Cour supérieure André Wery déclarait, lors d'une conférence qu'il prononçait à Victoria le 26 en janvier dernier :

« Alors que dans toutes les sociétés développées, les services aux citoyens ou aux consommateurs sont accessibles à peu près 24 heures par jour à la vitesse de l'éclair, les services judiciaires nous ramènent 25 ou 50 ans en arrière et nous imposent un système où tout coûte plus cher (trop cher) et où tout prend plus de temps (trop de temps)... »

*« Predictions are tough to make,
especially about the future »*

Yogi Berra



7

Le juge Wery ajoutait l'anecdote suivante :

« Lorsqu'on lui demandait ses prédictions à propos d'un match, le très grand joueur Yogi Berra répondait :

« Predictions are tough to make, especially about the future. »

Et bien moi je vous dis que si le justiciable déserte les salles de cour, nous n'avons pas besoin de Yogi Berra pour savoir ce qu'il adviendra de notre système de justice civile.

Deuxième partie



Laissez-moi maintenant vous parler un peu de l'avenir.

En fait, si je me risque à aborder le sujet de l'avenir, ce n'est pas parce que je suis un expert dans le domaine et surtout pas pour mes qualités de futurologue. Toutefois, je dois reconnaître que la fonction de juge en chef m'a donné l'occasion de rencontrer des femmes et des hommes exceptionnels, qui ne cessent de réfléchir à l'avenir de la profession et à l'avenir de notre système de justice. J'ai entendu ces personnes, je les ai écoutées attentivement et j'ai pu échanger avec elles. D'ailleurs, deux de ces personnes se trouvent à cette tribune présentement, en la personne du juge en chef de la Cour supérieure, l'honorable François Rolland et de mon bon ami, un avocat pour lequel j'ai le plus grand des respects, Me Sylvain Lussier.

Concrètement, qu'est-ce qui s'en vient?

Efficacité et rapidité des communications



9

Présentement, je comparerais notre situation à celle d'une voiture assez confortable, relativement efficace, présentant toutefois d'importantes carences. Par exemple, cette voiture ne peut contenir que peu de passagers et si on souhaite la faire rouler un peu plus vite, sa consommation d'énergie en rend les coûts d'utilisation prohibitifs. Cette voiture répond-elle toujours à nos besoins? Je ne le crois pas parce que nos besoins ont évolué. Alors qu'à l'origine nous avons conçu ce véhicule pour de courts déplacements, voilà maintenant que nous l'utilisons pour traverser le pays d'est en ouest. Il me semble qu'il est temps de changer cette voiture et d'utiliser le produit de la vente pour acheter quelques billets d'avion.

Je donne quelques exemples qui illustrent la rapidité des changements.

*Génération*s



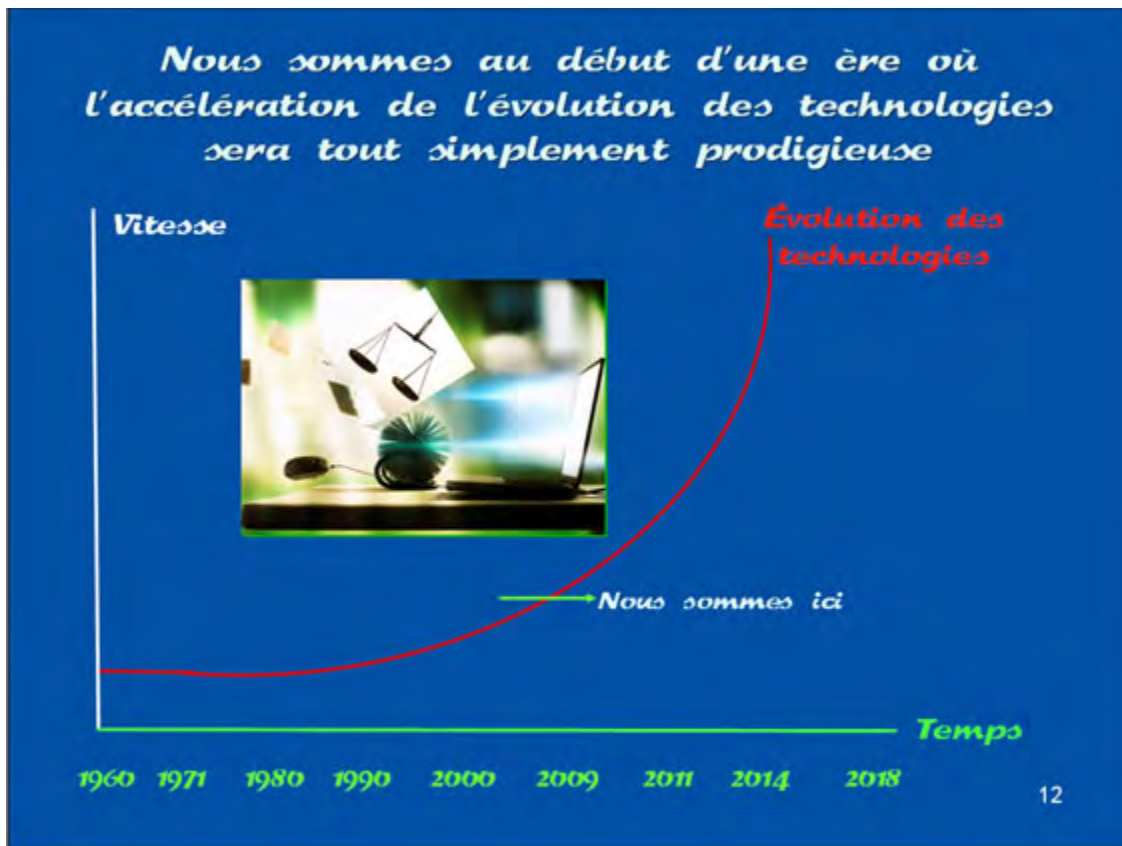
10

Mon père et moi, durant une bonne partie de nos vies, avons toujours été à peu près sur la même longueur d'ondes du point de vue technologique, c'est-à-dire à peu près au même niveau en termes de compréhension. Lorsqu'il me parlait d'un télégramme ou d'un télécopieur ou encore d'un téléphone...



... ou d'un téléviseur couleur, non seulement je le comprenais, mais je ne pouvais non plus rien ajouter qui aurait mis en évidence un conflit de génération du point de vue technologique.

À titre anecdotique et pour votre information, en 1976, lors de mon examen **en droit fiscal** à la faculté de droit de l'Université d'Ottawa, nous étions les premiers étudiants à être autorisés à utiliser une **calculatrice**. Aujourd'hui, si vous vous présentez dans une salle de cours sans votre ordinateur, on croira que vous êtes un dinosaure.



Nous serions donc, selon l'opinion de certains juristes cracks en informatique, à l'aube de passer à la vitesse grand V (supersonique) en cette matière.

Comme le démontre le diagramme que je vous présente, notre niveau de connaissance actuel en matière informatique et l'utilisation que nous en faisons doubleront aux deux ans. Si ce n'était pas du fait qu'il existe des inventaires informatiques sur les tablettes des commerçants et qu'il faut un certain temps pour les écouler, il y a de fortes chances que la technologie doublerait d'efficacité beaucoup plus rapidement, c'est-à-dire aux six mois.

Somme toute, nous connaissons actuellement une croissance phénoménale en matière informatique et cette croissance est exponentielle.

Je vous ramène à l'exemple où j'ai traité de mon père. Si je ne fais rien pour maintenir à jour mes connaissances dans ce domaine, il y a de fortes chances, contrairement à ce que j'ai connu avec mes parents, qu'il y ait une profonde coupure entre ma génération et celle de mes enfants, c'est-à-dire de sérieux problèmes de communication. Ce risque ira en croissant entre nos enfants et les enfants de nos enfants.



Mon père, lui, quand il entrait dans ma chambre, reconnaissait très facilement le stéréo qui s'y trouvait et savait comment il fonctionnait puisque c'est lui qui venait baisser le volume quand la musique était trop forte.



Mais êtes-vous allés récemment dans la chambre de votre ado? S'il est âgé entre 12 et 18 ans, vous risquez tout simplement d'être époustoufflés et je ne vous parle pas du désordre. Je vous invite à tenter l'expérience; premièrement, frappez à la porte puisqu'il s'agit, comme on le sait tous, d'un territoire sous haute protection. Lorsque vous accéderez à cette pièce mythique, vous trouverez ce qui vous apparaîtra au premier abord être un ordinateur et ce sera probablement le seul élément du puzzle qui vous sera un tant soit peu familier, parce que vous y trouverez en plus une multitude d'appareils aux différentes formes futuristes, certains étant reliés à cet ordinateur, d'autres sans fils, sans compter les écouteurs de toutes formes traînant pêle-mêle au pied de l'appareil. De fait, si on vous demandait de faire l'inventaire de la technologie qui se trouve dans la chambre de votre fille ou de votre garçon, vous en seriez probablement incapables.

Si votre présence est tolérée plus que deux minutes dans cette chambre, risquez-vous à débrancher un seul fil de l'ordinateur de votre fils ou de votre fille afin d'attirer son attention. Je suis assuré que face à la réaction de votre ado, vous penserez que vous venez de déclencher une guerre nucléaire ou, pourquoi pas, que l'appareil pourrait exploser. C'est en tout cas ce que vous dira l'expression que vous verrez sur le visage du propriétaire des lieux, complètement déconcerté par cette initiative non souhaitable, j'en conviens.

1969 Apollo 11



15

Le pire, c'est que vous auriez probablement raison d'être craintif, parce que dans la chambre de votre enfant, il y a plus de puissance technologique que la NASA en bénéficiait lorsque Appolo 11 a aluni.

La courbe de l'évolution technologique, que je vous ai exposée tout à l'heure, est tout simplement déconcertante, et comme tous nos concitoyens, nous, du merveilleux monde de la justice, avons le choix. Soit nous la regardons évoluer, soit nous prenons part à cette évolution. Et contrairement à l'époque de nos parents, où il fallait l'équivalent d'une génération avant d'être un tant soit peu déphasé, en ce qui nous concerne, ce sera une question d'années, voire même de mois avant que nous ne soyons plus dans le coup.

Avez-vous votre table informatique avec vous ?



Regardez bien !!!

16

Si vous en doutez encore, regardez bien la prochaine vidéo et laissez aller votre imagination. Imaginez que c'est la table de travail de l'avenir... et les possibilités qui en découlent. (Projection de vidéo - durée : 50 secondes)

À la suite de cette vidéo, membres du barreau et surtout ceux qui sont sur le point de s'inviter dans cette profession, vous risquez de vous faire poser la question, si jamais vous sollicitez un emploi, un stage, voire même une nomination à la magistrature :

« *Maître, avez-vous votre table informatique avec vous ?* »

ou encore :

« *Maître, êtes-vous formé pour travailler avec une table informatique ?* »

Je peux vous dire que votre réponse dictera en grande partie votre avenir.

Troisième partie

Qu'est-ce qui nous attend en matière judiciaire? Je ne développerai pas sur chacun des éléments qui caractériseront probablement la pratique du droit dans les prochaines décennies (j'en serais de toute façon incapable, n'étant pas prophète), mais je peux tenter une énumération de ce vers quoi nous nous dirigeons dans les prochaines années :

Vers quoi nous dirigeons-nous ?

- *Gestion des dossiers informatisés*
- *Assignation de juges à des dossiers dès leur ouverture*
- *E-filing*
- *Transcription en temps réel*
- *Numérisation et affichage instantané des pièces*
- *Preuve électronique*
- *Communication de la preuve électronique (civil et criminel)*
- *Possibilité de résolution des conflits via Internet*
- *Procès sans papier*
- *Procès virtuel*



17

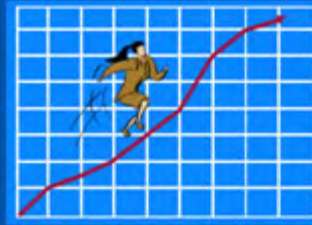
1. la gestion des dossiers informatisés;
2. l'assignation des juges à des dossiers, et ce, dès leur ouverture (la gestion du dossier particularisée);
3. le « e-filing »;
4. la transcription en temps réel;
5. la numérisation et l'affichage instantané des pièces;
6. la preuve électronique;
7. la communication de la preuve électronique, tant en civil qu'en criminel;
8. la possibilité de la résolution des conflits via l'Internet;
9. le procès sans papiers;
10. le procès virtuel.

Pourquoi nous dirigerons-nous vers ces tendances? Tout simplement parce que le système de justice doit s'inscrire dans la dynamique des sociétés modernes et faire en sorte que la justice soit au même diapason que toutes les autres sphères de la société. Ces tendances sont incontournables parce qu'elles vont nous permettre de mieux communiquer, d'être plus efficaces et d'inventer de meilleures façons de résoudre les conflits.

Que pouvons-nous faire en attendant ?



Coûts



Efficacité

*Augmenter l'efficacité du processus au moins
aussi rapidement que les coûts de justice*

18

Quatrième partie

Actuellement, la question se pose donc « *Que faisons-nous en attendant?* » Et bien, à tout le moins, il faut faire preuve d'ouverture, puis s'adapter et devenir des agents de changement. Il faut modifier notre culture et notre approche en matière judiciaire et tendre à devenir des agents de facilitation favorisant la résolution des conflits.

Le système judiciaire a un coût et en cette période où nous éprouvons des difficultés économiques importantes, l'inefficacité de ce système sera d'autant plus sur la sellette et j'ajouterais, jugée encore plus sévèrement par nos concitoyens. Les coûts de systèmes ne cessent d'augmenter. Une salle de cour, la rémunération du personnel qui y travaille, les équipements qu'on y retrouve, la rémunération des juges, les coûts de l'Aide juridique, de la Couronne, des greffes, de l'entretien des immeubles; tous ces éléments ont un impact budgétaire important et significatif sur les finances publiques et comme je l'ai mentionné tout à l'heure, ces coûts sont en continuelle croissance. Or, si les coûts de justice augmentent et que notre efficacité ne va pas au même rythme, le système de justice est, à moyen terme, voué à l'échec.

Nous devons donc utiliser les ressources mises à notre disposition avec intelligence. Certains prétendent qu'il en coûte jusqu'à 6 000 \$ par jour pour utiliser une salle de cour (moi, je pense que c'est plus que ça). Imaginez le coût d'une remise de dernière minute; imaginez l'importance des impacts négatifs d'un procès qui dure trois semaines alors qu'il aurait pu se tenir à l'intérieur d'une semaine si celui-ci eut été mieux planifié, si la communication entre les parties et entre les parties et le juge eut été meilleure. Multipliez ces facteurs par cent, voire par mille et vous avez une pâle idée du gâchis financier que peut provoquer le manque de gestion, le manque de planification ainsi que le manque de communication.

Par ailleurs, on peut croire que les honoraires professionnels des avocats n'iront pas en diminuant. Dans ce contexte, l'augmentation de l'efficacité du processus judiciaire doit en conséquence impliquer une réduction du nombre d'actes professionnels. Il est d'ailleurs tout à fait anormal que malgré une baisse significative du nombre de dossiers civils ouverts dans les différents greffes, nous connaissions une augmentation tout aussi importante de la durée d'audition des causes. Il y a là une coïncidence que je ne m'explique pas. Je ne peux concevoir qu'un litige de nature semblable entre deux individus soit deux fois plus long aujourd'hui qu'il ne l'était dans un passé encore récent.



Présentement, tel que notre système de justice est conçu, je le comparerais à une espèce de parc que nous aurions créé sur le haut d'une falaise et qui serait très fréquenté. Mais, compte tenu que l'endroit est dangereux, nous avons prévu plusieurs ambulances au pied de la falaise au cas où quelqu'un perdrait pied et tomberait par inadvertance.

Par analogie, un système de justice moderne voudrait qu'on installe une clôture en haut de la falaise et qu'on oublie les ambulances puisqu'on aura alors prévenu l'accident.

Rôle des avocats

Adversaires



Conciliateurs



Le rôle des avocats et des juges doit changer. Je l'ai d'ailleurs répété à quelques reprises dans cette conférence; il nous faut avoir moins d'attitudes d'opposition et développer davantage d'attitudes de facilitation et de conciliation.

Cercle de guérison



21

Nos amis membres des Premières Nations ont compris depuis des centaines d'années que l'intérêt d'une collectivité passe davantage par la conciliation et la médiation pour arriver à la solution du litige, que par de longs débats fastidieux et déchirants.

Oui, le droit doit guider la solution, et la jurisprudence doit continuer à être l'une des assises de nos décisions. Mais comme le disait la juge en chef de la Cour suprême du Canada, la très honorable Beverley McLachlin :

« Une justice dynamique et réactive ne détruira pas les valeurs du passé. »

Le droit ne doit pas être une obsession, mais bien une solution, et la façon de l'appliquer doit être pragmatique, c'est-à-dire proportionnelle à la valeur du litige. Juges et avocats, nous devons nous inscrire dans un nouveau processus; nous devons devenir des agents de changement et par voie de conséquence, des agents de facilitation.

L'évolution des technologies et l'obligation d'efficacité à laquelle nous sommes dorénavant contraints nous condamnent à amorcer un tournant, et ce, dès maintenant.

Les deux conférenciers qui suivent vont traiter plus concrètement de ce qui peut être fait dans l'immédiat. Mais en termes plus larges et je dirais plus philosophiques, je souhaite que les avocats consciencieux, dégagés émotivement de la situation des parties qu'ils représentent, acceptent en premier lieu de tout mettre en œuvre pour trouver une solution au conflit. Ils doivent surtout se rappeler qu'ils sont des confrères et consœurs et qu'en principe, ils doivent donc échapper à la gravité du litige qu'entretiennent les parties qu'ils représentent.

Si les avocats sont contraints de tenir un procès, je les invite à éviter l'inflation procédurale et à avoir le courage d'identifier la véritable question en litige qui doit être portée devant le juge. Il faut éviter la production d'une quantité abusive et inutile d'informations qui a pour résultat de diluer l'essence de la question à résoudre. Mais préalablement au débat judiciaire et après avoir épuisé toutes les ressources qu'ils avaient à leur disposition pour favoriser le rapprochement des parties, ils n'hésiteront pas à requérir l'aide du juge pour concilier les parties. Puis, à défaut d'un résultat positif suite à une telle conciliation, ils s'engageront de la façon la plus positive possible dans un processus préparatoire formel qui les mènera à une gestion d'instance serrée, favorisant une audition rapide du débat.

Ils seront ouverts à la question de l'expert conjoint et envisageront rapidement et positivement la défense orale et, surtout, adhéreront aux valeurs auxquelles aspirent tous les justiciables québécois et que le juge en chef adjoint André Wery décrit comme suit :

« Ils adopteront et appliqueront comme valeurs fondamentales de notre procédure civile, le principe de l'accessibilité par le biais de délais optimaux et prévisibles et de coûts proportionnés aux enjeux en litige. »

Le juge, quant à lui, favorisera tous les moyens permettant la solution du litige de façon conviviale et efficace, mais à défaut, si un procès doit être tenu, il exercera le rôle qui est maintenant le sien, soit celui de spécialiste de la gestion efficace des litiges.

« La plus grande difficulté n'est pas de persuader les gens d'accepter de nouvelles idées, mais de les persuader d'abandonner les anciennes »

John Maynard Keynes

Note: Cette conférence est en grande partie inspirée du livre « The end of lawyers ? », par Richard Susskind, publié aux Presses de l'Université d'Oxford (2008)... et par la chambre de ma fille Maude.

22

Je conclurai en vous laissant sur ces mots de John Keynes ¹:

« La plus grande difficulté n'est pas de persuader les gens d'accepter de nouvelles idées, mais de les persuader d'abandonner les anciennes. »

Guy Gagnon

P.-S. : Cette conférence est en grande partie inspirée du livre « *The End of Lawyers ?* » par Richard Susskind, publié aux Presses de l'Université d'Oxford (2008)... et par la chambre de ma fille Maude.

¹ John Maynard Keynes, économiste et financier britannique (1883-1946)