

Rapport de recherche

LES CONFÉRENCES DE CONCILIATION ET DE GESTION JUDICIAIRE

Cour du Québec

Projet pilote de Longueuil 2009

par

Pierre NOREAU

Observatoire du droit à la justice

3 juin 2010

Sommaire exécutif

Le projet pilote mené à Longueuil au cours de l'année 2009 vise à garantir l'accès à la justice en matière civile et à accroître, à long terme, la confiance du public dans la justice, notamment en diminuant les coûts et les délais de la justice et en offrant aux justiciables un traitement adapté à leur besoin dans le cadre d'une procédure de gestion d'instance et de conciliation. Plus précisément, le projet pilote proposé visait à faire de la gestion d'instance une étape introductive dans le contexte courant des activités judiciaires, par l'instauration d'une *Conférence de conciliation et de gestion judiciaire* (CCGJ). Les objectifs du projet tiennent en cinq points :

- 1) Rendre la justice plus accessible dans les matières civiles relevant de la compétence de la Cour du Québec;
- 2) Prendre les dispositions pour que soit respectée la règle de proportionnalité;
- 3) Mettre en place un mécanisme de conciliation et de gestion judiciaire tôt dans l'instance;
- 4) Favoriser ainsi la rencontre des avocats et des parties au moment propice dès le début de l'instance;
- 5) Réduire le temps d'audience en cernant le débat de sorte que, à moyen terme, l'investissement en ressources juges/greffiers/secrétariat sera compensé par la diminution du nombre de causes entendues.

Dans ses grandes lignes, le projet pilote a atteint les objectifs fixés à l'origine du projet.

FAITS SAILLANTS

Sur les 376 dossiers « avec comparution » ouverts à la Cour du Québec au 19 octobre 2009 (et administrés avant le 31 décembre 2009), 191 ont fait l'objet d'une intervention en gestion d'instance.

Le tiers des dossiers pris en charge dans le cadre du projet pilote concernait des problèmes reliés à l'exécution de contrats d'entreprise et de gestion de services. L'autre tiers touchait à des questions de vente, de vice caché, de responsabilité et de contrat de travail. Le dernier tiers rassemblait l'ensemble des autres catégories de problèmes relevant du droit privé.

70 % des causes impliquait des sommes de moins de 30 000 \$.

Les 191 dossiers retenus ont fait l'objet de 335 audioconférences, soit une moyenne de 1,75 appel par dossier.

Sur le plan de la trajectoire, 44 dossiers sur 191 ont été réglés à l'étape de la gestion d'instance et 56 en CRA, au 31 décembre 2009, soit un taux de règlement de 52 %.

Le juge gestionnaire a rendu, tout au cours de la durée du projet, **50 jugements au téléphone** sur différentes requêtes (demandes de précisions, appels en garantie, même en irrecevabilité), évitant ainsi aux procureurs et aux parties de se déplacer au palais de justice.

81,7 % des avocats ayant participé à une séance de gestion d'instance dans le cadre du projet pilote ont jugé l'expérience très satisfaisante (50 %) ou plutôt satisfaisante (31,7 %).

77,7 % des praticiens impliqués dans une séance de gestion d'instance ont trouvé l'initiative très utile (48 %) ou plutôt utile (29,9 %) dans le dossier concerné, et 40 % des praticiens qui considèrent que l'intervention du juge n'a pas contribué à régler le litige considèrent néanmoins la procédure comme très utile (23,3 %) ou plutôt utile (16,7 %).

Plus des trois quarts des avocats (79,4 %) considèrent que la séance de gestion s'est déroulée comme prévu (56,3 %) ou mieux que prévu (23 %).

76,7 % des praticiens estiment que la coopération entre avocats a été un élément clef dans ce déroulement.

86 % des dossiers pris en charge par la CRA ont été conclus par une entente entre les parties.

Sur l'ensemble des dossiers traités et réglés par voie de Conférence de règlement à l'amiable, le temps moyen écoulé entre l'inscription du dossier et son règlement a été de 77 jours, soit dans un délai de moins de deux mois et demi.

La vaste majorité des justiciables (88,9 %) déclarent que l'expérience de la CRA a été soit « très satisfaisante » (52,8 %) soit « plutôt satisfaisante » (36,1 %).

L'appréciation d'ensemble est jugée encore plus favorable chez les praticiens qui sont pratiquement unanimes : 97,9 % d'entre eux déclarent que l'expérience a été soit très satisfaisante (73,2 %) soit plutôt satisfaisante (24,7 %).

C'est également le cas des quatre juges impliqués dans les différents dossiers : dans 92,3 % des cas, l'expérience a été à leurs yeux très satisfaisante (80 %) ou plutôt satisfaisante (12,3 %).

Les deux tiers des justiciables (65,7 %) estiment que la séance s'est déroulée « mieux que prévu » (25 %) ou « comme prévu » (40,7 %).

Interrogés sur les motivations qui justifiaient leur participation à une CRA, la célérité de règlement apparaît très largement en tête de liste (74,5 %), et il s'agit de la seconde motivation de 13,5 % des autres justiciables.

Si 9,4 % des justiciables présentent les coûts d'une éventuelle poursuite comme leur première motivation à participer à la CRA, 53,8 % des autres justiciables présentent cette raison comme leur seconde motivation.

Les priorités et les motivations des praticiens reprennent très largement celles des justiciables.

Une claire majorité des justiciables (56,1 %) estime finalement qu'un procès n'aurait pas donné de meilleurs résultats que la CRA dans le traitement de leur dossier. Si 15,5 % d'entre eux avouent ne pas être en mesure de se prononcer, 28,4 % supposent au contraire qu'un procès aurait pu donner de meilleurs résultats.

Si le coût moyen des dossiers traités par voie de gestion d'instance et de conciliation a été de 2 133 \$ pour chaque justiciable impliqué, ils auraient engendré des coûts de 6 000 \$ dans le cadre d'une procédure normale.

De façon concordante avec les données relatives aux coûts rattachés à une procédure ordinaire, le temps de préparation du dossier est trois fois moins important dans le cadre de la CCGJ que dans celui d'une procédure habituelle.

Le projet apparaît avoir largement atteint les objectifs poursuivis par la Cour et fait l'objet de recommandations susceptibles d'en permettre le transfert vers d'autres districts, sinon d'autres juridictions.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif	1
Introduction	7
1. La Conférence de conciliation et de gestion judiciaire : Nature d'un projet pilote.....	9
1.1 Déroulement type de la procédure de CCGJ.....	9
1.2 Caractéristiques de l'enquête.....	12
1.3 Échantillonnage	13
1.4 Spécificités et limites de l'étude	15
1.5 Données secondaires de l'enquête	16
1.6 Structure du rapport	16
2. La Conférence de conciliation et de gestion judiciaire : Bilan chiffré et mesure d'efficacité	18
2.1 Cheminement des dossiers et bilan chiffré de l'intervention en gestion.....	20
2.2 Mesure préliminaire de l'efficacité de la gestion d'instance	22
3. La Conférence de conciliation et de gestion judiciaire (CCGJ)	25
3.1 Atteinte des objectifs de la Conférence de gestion.....	25
3.2 La satisfaction et la collaboration des acteurs	25
3.2.1 Des perceptions généralement positives.....	26
a) La motivation des praticiens à participer à la procédure de gestion d'instance	26
c) L'utilité de l'initiative.....	28
d) L'appréciation de la gestion d'instance au regard des attentes des praticiens	28
3.2.2 Le rôle du juge : de l'autorité morale à l'intervention proactive	31
3.2.3 Le rôle de l'avocat : l'importance de la coopération.....	35
3.2.4 La volonté des justiciables : une présence implicite	38
3.3 Des recommandations concrètes pour améliorer la procédure.....	39
4. La Conférence de règlement à l'amiable (CRA)	42
4.1 Les taux de réussite	42
4.2 La satisfaction et la collaboration des acteurs	42
4.3 Une expérience inattendue, mais généralement satisfaisante.....	44
4.3.1 L'ouverture d'esprit, la motivation et la bonne foi comme facteurs de réussite.....	45

4.3.2	Les perceptions à l'égard de l'utilité de la CRA	45
4.3.3	L'évaluation du déroulement des séances	46
4.3.4	L'incidence de la CRA sur un éventuel procès	46
4.3.5	Un manque de repères... et quelques incertitudes.....	47
4.3.6	Le point de vue des justiciables sur le rôle des acteurs.....	48
4.3.7	Les dispositions envers un mode de règlement axé sur le compromis	50
4.3.8	L'appréciation de l'expérience sous l'angle de l'accès à la justice	54
4.4	CRA : conclusions et recommandations.....	57
5.	Coûts et délais : Mesure d'efficacité pour les justiciables	59
5.1	Le facteur coût	60
5.2	Le facteur temps	61
5.3	Conclusion sur la question des coûts	62
	Recommandations	65
	Annexes.....	http://www.crdp.umontreal.ca/docs/file22.pdf

Table des tableaux et figures

Tableau 1 -	Échantillon des informateurs interrogés par sondage.....	14
Tableau 2 -	Catégories d'informateurs et nombre d'interviews.....	15
Tableau 3 -	Ouverture, issue et traitement des dossiers	20
Tableau 4 -	Autres trajectoires des dossiers pris en charge en gestion d'instance	22
Tableau 4a -	Nombre des dossiers inscrits au fond	23
Tableau 5 -	Motivations des praticiens à participer à la CCGJ	27
Tableau 6 -	Satisfaction des praticiens à l'égard de la gestion d'instance	27
Tableau 7 -	Reconnaissance par les praticiens de l'utilité la gestion d'instance	28
Tableau 8 -	Effet de l'intervention du juge en gestion d'instance.....	28
Tableau 9 -	Efficacité de l'intervention du juge et déroulement de la gestion d'instance	29
Tableau 10 -	Attentes des praticiens vis-à-vis de la CCGJ	31
Tableau 11 -	Caractère approprié de l'intervention du juge.....	32
Tableau 12 -	Facteurs positifs et négatifs dans le succès de la CGCJ.....	36
Tableau 13 -	Satisfaction vis-à-vis de la Conférence de règlement à l'amiable (CRA)	44
Tableau 14 -	Appréciation de l'utilité de la Conférence de règlement à l'amiable (CRA)	45
Tableau 15 -	Appréciation du déroulement de la CRA	46
Tableau 16 -	Attentes des justiciables et des avocats vis-à-vis de la CRA.....	48
Tableau 17 -	Motivation des justiciables et des avocats à participer à la CRA	50
Tableau 18 -	CRA et hypothèse d'un éventuel procès	53
Tableau 19 -	Comparaison des coûts relatifs à un dossier.....	60
Tableau 20 -	Temps relatif à la préparation d'un dossier	61
Tableau 21 -	Temps relatif à la présence du praticien à la cour	61
Figure 1 -	Nature des dossiers pris en charge par la procédure de conciliation et gestion.....	18
Figure 2 -	Montants en cause dans les dossiers en gestion d'instance et en CRA.....	19
Figure 3 -	Nature des dossiers traités en fonction des enjeux financiers des parties.....	19
Figure 4 -	Qualité de l'information et satisfaction vis-à-vis du déroulement de la procédure.....	29

Introduction

Le 17 novembre 2008, la Cour du Québec confiait à l'Observatoire du droit à la justice le mandat d'assurer le suivi et l'évaluation du projet pilote portant sur l'implantation des Conférences de conciliation et de gestion judiciaire (CCGJ) dans le district de Longueuil. Ce projet pilote a fait l'objet d'une convention entre la Cour du Québec et le Barreau de Longueuil.

Le projet a été mené sur l'ensemble des dossiers introduits en matière civile à partir du 1^{er} janvier 2009 et traités par le juge gestionnaire avant le 31 décembre 2009. Le dernier dossier traité dans cette période avait été déposé à la Cour le 19 octobre 2009.

Le suivi du projet a fait l'objet d'une mesure quantitative et qualitative. L'objectif de cette recherche était d'établir dans quelle mesure le projet atteint les objectifs poursuivis par la Cour (voir la première partie de ce rapport) et de proposer des recommandations sur les conditions de sa réalisation et, en fonction des résultats atteints, de son transfert dans d'autres juridictions. Cette recherche a été réalisée grâce à une subvention accordée par le ministère de la Justice à la Cour du Québec.

La recherche a été menée sous la direction du professeur Pierre Noreau, chercheur au Centre de recherche en droit public et membre de l'Observatoire du droit à la justice. L'Observatoire du droit à la justice est une organisation à but non lucratif mettant en lien des praticiens, des penseurs et des chercheurs préoccupés par le problème de l'accès à la justice. L'Observatoire mène ses activités depuis septembre 2005. Il est soutenu par le Centre de recherche en droit public et la Faculté de droit de l'Université de Montréal. Sur le plan de la démarche, les activités de l'Observatoire visent la collaboration des milieux de recherche et des milieux de pratique. Les travaux de l'Observatoire visent à la fois à documenter empiriquement la situation de la justice au Québec, à réfléchir sur les principes généraux qui sous-tendent le droit à la justice et à proposer des solutions viables et efficaces au problème contemporain de l'accès à la justice dans une perspective centrée sur le citoyen.

La réalisation de ce projet de recherche n'a été possible que du fait de la collaboration de nombreuses personnes qu'il convient de remercier. En premier lieu, on pense au juge en chef sortant de la Cour du Québec, Guy Gagnon, et au juge en chef adjoint aux affaires civiles, Michel Simard, qui, dès le départ, ont soutenu le projet et permis sa réalisation. Il convient également et à niveau égal de remercier le juge Claude Chicoine, principal artisan du projet en tant que juge gestionnaire et la juge Micheline Laliberté, juge coordonnatrice aux affaires civiles du district de Longueuil. On doit également remercier Me Johanne Brodeur, bâtonnière de Longueuil dont la collaboration a facilité la mise sur pied du projet de même que les membres du Barreau de Longueuil et des districts environnants qui ont bien voulu participer à la recherche, tout au long de l'année 2009. Ces remerciements vont également aux justiciables qui ont aussi agi comme informateurs et ont accepté de répondre à nos nombreuses questions.

Des remerciements plus spécifiques doivent également être adressés aux nombreux collaborateurs qui se sont succédé dans la conduite de cette recherche. Au premier chef, il faut remercier Madame Myriam Spielvogel, qui a conduit l'enquête sur le terrain tout au cours de l'année de sa réalisation et a procédé au traitement des données qualitatives (codification et analyse des entrevues en vue de la rédaction du rapport), de même que les étudiants qui l'ont accompagnée et ont réalisé une partie des entrevues dont on tire le présent rapport : Virginie Mesguich, Doris Farget et Alexandra Pasca. De même il faut souligner le travail remarquable de Madame Dominique Desrosiers qui a réalisé la transcription de toutes les entrevues réalisées

pour les fins de cette enquête. Le rapport doit également beaucoup au travail minutieux de Katia Leroux qui s'est assurée des entrées statistiques et de la programmation SPSS et de Pierre-Alain Cotnoir qui a produit les premières analyses statistiques nécessaires à la production du rapport. Des remerciements tout spéciaux à Suzanne Grenier qui a tenu la plume pour les troisième et quatrième parties de ce rapport. Elle a également travaillé à la rédaction d'un second rapport qui suivra celui-ci et portera sur les conditions de réalisation et de succès de la Conférence de règlement à l'amiable (CRA). Il faut également remercier les membres du personnel du Centre de recherche en droit public, notamment Madame Sylvie Sylvestre pour sa contribution à la révision et à la mise en forme de ce rapport.

Enfin, une telle enquête n'aurait pas pu être réalisée sans le soutien du personnel de la Cour et des chercheurs associés au travail du juge gestionnaire : Monsieur Jean-Philippe Verreau et Madame Andréa Isabelle-Roy, de même que Madame Micheline Lévesque, adjointe du juge Chicoine, pour leur complicité de tous les instants.

Pierre Noreau
Au nom de l'Observatoire du droit à la justice

1. La Conférence de conciliation et de gestion judiciaire : Nature d'un projet pilote

Le projet pilote sur la Conférence de conciliation et de gestion judiciaire (CCGJ) développé dans le district judiciaire de Longueuil porte sur l'expérimentation et l'implantation des Conférences de conciliation et de gestion judiciaire. Il s'agit d'un concept établi dans le cadre d'une adaptation des principes de la gestion d'instance au contexte judiciaire québécois en matière civile. Pour l'essentiel, le projet vise à limiter les délais et les coûts de l'activité judiciaire et à assurer le respect du principe de la proportionnalité en matière civile. Sur le plan institutionnel et sur le plan de l'administration de la justice, il vise la réduction du temps consacré par la Cour au traitement des dossiers, et la réduction du nombre de dossiers inscrits pour enquête et audition. Sur un plan plus qualitatif, le projet vise à favoriser l'accès à la justice, à humaniser les rapports du citoyen avec le système judiciaire, à favoriser une mutation de la pratique judiciaire traditionnelle dans le cadre d'une transformation des rapports entre juges, praticiens et justiciables. À plus long terme, la nouvelle procédure vise à augmenter la confiance du citoyen dans la justice.

Le projet pilote a fait l'objet d'une première définition dans le cadre des travaux de l'Observatoire du droit à la justice, rattaché au Centre de recherche en droit public, avant d'être proposé à la Cour du Québec (annexe 1)¹. La réalisation du projet lui-même a été rendue possible à la suite des démarches entreprises par le juge en chef de la Cour du Québec, Guy Gagnon, à partir d'août 2007, et par le juge en chef adjoint aux affaires civiles, Michel Simard, auprès de la juge coordonnatrice aux affaires civiles du district de Longueuil, Micheline Laliberté et du Barreau de Longueuil présidé par Me Johanne Brodeur, bâtonnière de Longueuil. Un protocole a été établi entre la Cour du Québec et le Barreau de Longueuil, prévoyant les principes généraux présidant à la conduite de cette expérience (annexe 2). Une rencontre organisée le 29 janvier 2009 par la Cour du Québec et le Barreau de Longueuil permettra l'exposé des grandes lignes du projet aux membres de la communauté juridique du district.

Aux fins du projet pilote, un juge de la chambre civile de Longueuil a été désigné pour gérer l'instance. Le juge Claude Chicoine a ainsi assuré la bonne marche de l'expérience tout au cours de l'année 2009.

1.1 Déroulement type de la procédure de CCGJ

Dans son principe, la CCGJ vise l'intervention d'un juge très tôt dans le processus judiciaire, soit dès la comparution de la partie défenderesse à une action civile. Le juge est alors appelé à convoquer les avocats aux dossiers pour la tenue d'une réunion de gestion. Le but de cette réunion est d'énoncer les questions en litige, d'établir un échéancier de travail, de définir la nécessité de recourir ou non à des témoins-experts, uniques ou conjoints, de régler les questions préliminaires, mais surtout d'explorer la possibilité d'un règlement rapide du différend, soit par une entente entre les parties par voie de Conférence de règlement à l'amiable (CRA). Le cas échéant, et au besoin, on peut y fixer une date pour audition de la cause.

Sur le plan juridique, le projet s'appuie sur les dispositions relatives au devoir des tribunaux de veiller au bon déroulement de l'instance et d'en assurer la saine gestion, sur le principe de la

¹ Toutes les annexes peuvent être consultées à l'adresse suivante : <<http://www.crdp.umontreal.ca/docs/file22.pdf>>.

proportionnalité et sur l'importance reconnue à la conciliation judiciaire, par le *Code de procédure civile*. On renvoie plus spécifiquement ici aux articles 4.1, 4.2 et 4.3 du C.p.c.

4.1. Les parties à une instance sont maîtres de leur dossier dans le respect des règles de procédure et des délais prévus au présent code et elles sont tenues de ne pas agir en vue de nuire à autrui ou d'une manière excessive ou déraisonnable, allant ainsi à l'encontre des exigences de la bonne foi.

Le tribunal veille au bon déroulement de l'instance et intervient pour en assurer la saine gestion.

2002, c. 7, a. 1.

4.2. Dans toute instance, les parties doivent s'assurer que les actes de procédure choisis sont, eu égard aux coûts et au temps exigés, proportionnés à la nature et à la finalité de la demande et à la complexité du litige; le juge doit faire de même à l'égard des actes de procédure qu'il autorise ou ordonne.

2002, c. 7, a. 1.

4.3. Les tribunaux et les juges peuvent, à l'exception des matières touchant l'état ou la capacité des personnes et de celles qui intéressent l'ordre public, tenter de concilier les parties qui y consentent. En matière familiale et de recouvrement des petites créances, il entre dans la mission du juge de favoriser la conciliation des parties.

2002, c. 7, a. 1.

En regard de l'initiative du juge, le projet repose sur l'application des articles 151.4, 151.5 et 151.6 du C.p.c.

151.4. La demande introductive d'instance est présentée au tribunal à la date indiquée dans l'avis au défendeur, à moins que les parties n'aient, avant cette date, convenu d'une entente sur le déroulement de l'instance.

Cette date ne peut être fixée à moins de 30 jours à compter de la signification, sauf du consentement des parties ou dans les cas où la loi prévoit un délai plus court ou encore lorsque, dans un cas d'urgence, le tribunal abrège ce délai.

Lorsque la demande est présentée conjointement, la date de présentation est fixée en accord avec le greffier.

2002, c. 7, a. 19.

151.5. Lors de la présentation de la demande et sous réserve de l'article 159 et d'une entente entre elles, les parties doivent proposer ensemble et oralement les moyens préliminaires qu'elles entendent faire valoir. Ces moyens ne peuvent être contestés qu'oralement quoique le tribunal puisse permettre aux parties d'apporter la preuve jugée nécessaire.

Le défendeur doit, de plus, exposer oralement et sommairement les motifs de sa défense.

2002, c. 7, a. 19.

151.6. Au moment de la présentation de la demande, le tribunal peut, après examen des questions de fait ou de droit en litige:

1° procéder, lorsque la défense est orale et que les parties sont prêtes, à l'audition sur le fond, sinon fixer la date d'audition ou ordonner que la cause soit mise au rôle;

2° procéder à l'audition des moyens préliminaires contestés ou en reporter l'audition à la date qu'il fixe;

3° déterminer les conditions, notamment le nombre et la durée, des interrogatoires préalables avant production de la défense;

4° établir, à défaut d'une entente entre les parties déposée au greffe, le calendrier des échéances à respecter pour assurer le bon déroulement de l'instance;

5° décider des moyens propres à simplifier ou accélérer la procédure et à abréger l'audition, notamment se prononcer sur l'opportunité de scinder l'instance, de préciser les questions en litige, d'amender les actes de procédure, d'admettre quelque fait ou document, ou encore inviter les parties à une Conférence de règlement à l'amiable ou à recourir à la médiation;

6° autoriser ou ordonner, dans les cas où elle n'est pas permise de plein droit, la défense orale ou écrite aux conditions qu'il détermine;

7° décider des demandes particulières faites par les parties;

8° ordonner la signification de la requête introductive à toute personne qu'il désigne et dont les droits peuvent être touchés par le jugement;

9° autoriser ou ordonner des mesures provisionnelles.

2002, c. 7, a. 19.

La séquence accompagnant le déroulement de la procédure de gestion a d'abord dû faire l'objet d'une adaptation en fonction des réalités et des contraintes concrètes de la pratique. Ainsi, alors que le projet original supposait la tenue de rencontres en personne mettant en présence les parties et leur procureur (Cf. annexe 1), les premiers dossiers pris en charge dans le cadre de la procédure de gestion ont plutôt mis en évidence l'intérêt d'un recours plus systématique à la conférence téléphonique. Dans la foulée, l'idée d'impliquer en priorité les procureurs plutôt que les justiciables s'est également imposée, notamment pour des raisons de disponibilité et de coût. Il est en effet rapidement apparu que d'exiger la présence simultanée des praticiens et de leurs clients supposait en soi des coûts, des disponibilités et des délais qu'il était possible d'éviter à l'avantage des justiciables.

Sur le plan procédural, la pratique de la CCGJ a ainsi systématiquement été introduite par l'expédition d'une lettre invitant les procureurs à participer au projet (annexe 3). De façon plus schématique, la séquence d'intervention du juge s'étend sur une dizaine d'étapes, cette trajectoire étant susceptible de varier en fonction de l'évolution et de la nature des dossiers :

- prise en compte et étude de tout dossier dans lequel une comparution par procureurs est déposée, et ce, dès le dépôt de cette comparution;
- sélection des dossiers, en tenant compte à la fois du type de litige et de la qualité des parties impliquées, ce choix favorisant notamment les dossiers impliquant des particuliers et des petites et moyennes entreprises;
- expédition d'une lettre aux procureurs de toutes les parties (annexe 3), expliquant le but de la démarche et joignant copie du communiqué de presse émis par la Cour (lequel se trouve sur le site Web de la Cour du Québec);
- expédition d'une lettre aux parties les informant que leur dossier a été retenu dans le cadre du projet pilote et référant également au communiqué émis par la Cour;
- prise de contact rapide de l'adjointe du juge avec chaque procureur, de manière à fixer la date et l'heure d'un premier rendez-vous téléphonique;
- tenue de cette conférence téléphonique entre le juge et les procureurs;
- suivi systématique du dossier;

- au besoin et en fonction du consentement des parties, la date des moyens préliminaires et/ou la date d'une Conférence de règlement à l'amiable est fixée (les parties étant assistées de leurs procureurs). Cette conférence est présidée par un juge;
- compilation des résultats, aux fins d'analyse par l'Observatoire du droit à la justice.

Cette description étant faite, il convient de décrire les caractéristiques de l'enquête sur laquelle est établi le présent rapport d'évaluation.

1.2 Caractéristiques de l'enquête

Le projet pilote réalisé dans le district de Longueuil a fait l'objet d'une recherche évaluative conduite par l'Observatoire du droit à la justice. Le présent rapport présente les résultats de cette évaluation. On entend mesurer ici l'atteinte des objectifs poursuivis par le projet et discuter des données de manière à favoriser l'ajustement de la pratique dans le cadre d'autres expériences du genre. Il s'agit d'une première dans le domaine judiciaire. L'étude porte sur les conditions d'implantation d'une procédure de gestion d'instance en matière civile. Dans ce sens, on a dû adapter les outils de mesure utilisés à la nature exploratoire du projet et au profil diversifié des informateurs : juges, avocats et justiciables. De même, le suivi du projet a dû s'adapter au rythme de la pratique elle-même. Ainsi, l'expérience portant sur l'ensemble des dossiers pris en charge par le juge gestionnaire en 2009, la cueillette des données nécessaires à la recherche menée par l'Observatoire n'a pu débuter qu'en mars 2009, c'est-à-dire après que les premiers dossiers aient été administrés par le juge gestionnaire. La cueillette elle-même a été réalisée jusqu'à la fin de janvier 2010, de manière à recueillir les données qualitatives et quantitatives relatives à tous les dossiers traités en gestion d'instance jusqu'à la fin du mois de décembre 2009. Les derniers dossiers ainsi traités avaient fait l'objet d'une comparution au plus tard en octobre 2009.

Contrairement aux études menées sur des pratiques stables et bien établies, la présente recherche ne vise pas strictement la « mesure évaluative » de l'expérience, mais plutôt la réalisation d'une véritable « étude évaluative ». Celle-ci se caractérise donc moins par la seule ambition de « chiffrer » l'expérience menée par la Cour du Québec (comme c'est le cas de certaines autres études dites « évaluatives »), que par celle de comprendre les principes et d'établir les conditions de réalisation des pratiques étudiées. Dans cette perspective, l'analyse vise également l'élaboration de recommandations propres à assurer le développement ultérieur de la pratique. Elle porte largement sur des données de type qualitatif.

Cela étant, l'étude offre diverses informations sur l'effectivité, l'efficacité et l'efficience des pratiques étudiées. L'étude de ces dimensions est elle-même fonction des moyens dont dispose chaque équipe de recherche². Globalement, **l'effectivité** vise la mesure des conséquences

² Dans le cas présent, la recherche a été volontairement réalisée en fonction d'un budget de moins de 75 000 \$. S'agissant d'un projet sans précédent, certaines dimensions reliées à l'efficience des pratiques étudiées ne pouvaient faire l'objet d'une mesure précise. C'est notamment le cas en ce qui a trait à l'efficience du projet, qui implique des données de nature strictement quantitative. Dans les meilleures conditions, la mesure d'efficience nécessite en effet que soient circonscrits très précisément les coûts du projet pilote sous étude, ce qui est plus facile à envisager dans le cadre d'un programme bénéficiant d'un budget tout à fait spécifique, ce qui n'était pas le cas du projet actuel. En effet, le projet de CCGJ est mené à même les ressources de la Cour du Québec. Or, ces ressources ne sont pas à strictement parler faciles à distinguer de celles qui sont destinées aux autres activités menées au sein de l'institution, notamment parce que les activités menées dans

observables de la pratique étudiée (les effets positifs ou négatifs, recherchés ou inattendus, etc.), dans la mesure où ces effets peuvent lui être causalement imputés. La mesure de **l'efficacité** d'une pratique vise à établir si les objectifs poursuivis par le programme ou l'activité étudiés sont atteints. La mesure de **l'efficience** permet finalement d'établir une comparaison entre les coûts d'une activité particulière et la réalisation des résultats recherchés par ses initiateurs.

Pour des raisons pratiques, l'étude actuelle porte plus spécifiquement et de façon plus approfondie sur l'effectivité de la pratique étudiée. Elle fournit cependant également quelques données sur son efficacité et son efficience.

Schématiquement, la présente étude recourt à trois sources de données différentes : un compte rendu statistique des dossiers pris en charge dans le cadre de la CCGJ; les données tirées d'une enquête de nature quantitative réalisée par voie de sondage auprès des justiciables, des avocats et des juges impliqués dans la démarche et, enfin, les données (qualitatives) tirées d'entrevues semi-directives menées auprès des mêmes acteurs³.

1.3 Échantillonnage

Il importe de tenir compte du fait que sur l'ensemble des dossiers ouverts à la Cour, le projet pilote n'a retenu que ceux qui avaient été 1) introduits en 2009; 2) suivis d'une comparution et 3) mettant en cause des parties représentées par des avocats. Notons finalement que si les dossiers impliquant des sociétés commerciales ont au départ été écartés de l'échantillon, ils ont très rapidement été réintroduits, l'expérience révélant qu'ils étaient également susceptibles de bénéficier d'une intervention rapide d'un juge gestionnaire de l'instance.

Au-delà des données relatives à la conduite du projet pilote (nature des cas, nombre d'ouvertures et de fermetures de dossier) dont nous traiterons ultérieurement, la recherche porte principalement sur deux types d'enquête : une enquête par sondage et une enquête par voie d'entrevues semi-dirigées. Comme on l'a indiqué, trois types d'informateurs ont ainsi été interrogés : les justiciables, les avocats et les juges impliqués dans la démarche.

L'enquête par sondage a été réalisée à l'aide d'un questionnaire écrit, administré par téléphone auprès des avocats ayant participé à une procédure de gestion d'instance et auprès des justiciables et des avocats impliqués dans une CRA⁴. On trouve copie des questionnaires

le cadre du projet pilote visent au contraire à s'y intégrer. *En contrepartie et de façon plus indirecte*, une mesure quantitative d'efficience a pu être envisagée à l'aide d'une projection comptable fondée sur des paramètres théoriques : par exemple le pourcentage de temps consacré à l'activité étudiée en fonction du nombre de dossiers conclus en comparaison des coûts directement associés au traitement judiciaire de dossiers équivalents pris en charge dans le cadre d'une audition judiciaire traditionnelle. Cette évaluation approximative a été demandée aux praticiens interrogés. Une comparaison plus systématique nécessiterait cependant une étude sur un très grand nombre de dossiers, de manière à ce que soient absorbés les cas atypiques, tant en conciliation qu'en litige.

³ S'agissant d'une enquête réalisée auprès de sujets humains, un certificat éthique a été demandé et obtenu du comité d'évaluation éthique de la recherche de l'Université de Montréal (annexe 3).

⁴ Les justiciables engagés dans des dossiers faisant l'objet d'une simple intervention du juge en gestion d'instance (par voie téléphonique) n'ont pas été interrogés par sondage ou par entrevue semi-dirigée, du fait que ces procédures engagent d'abord et avant tout le juge et les praticiens plutôt que les parties. C'est une règle de base de la recherche empirique de ne pas interroger des informateurs sur des sujets pour lesquels ils n'ont pas de compétence (c'est-à-dire, ici, dont ils n'ont pas la connaissance personnelle) directe.

administrés à l'annexe 4 du présent rapport. On a également demandé aux juges impliqués dans la gestion de l'instance (essentiellement le juge Chicoine agissant à titre de juge gestionnaire) ou président les CRA (le juge gestionnaire, la juge Laliberté et deux autres juges de la Cour du Québec) de remplir pour chaque dossier un questionnaire équivalent. Évidemment, les données tirées des questionnaires remplis par les juges pour chacun des dossiers doivent être traitées d'une façon particulière en tenant compte du fait qu'ils sont très souvent remplis par les mêmes informateurs (notamment par le juge gestionnaire). On n'y recourt donc ici que de façon indicative. En effet, pour des raisons qui tiennent au phénomène de la colinéarité, il faut surtout traiter ces données comme une mesure de validation du contenu des entrevues réalisées auprès du juge⁵. Sur le plan quantitatif, indiquons immédiatement que sur les 376 dossiers « avec comparution » ouverts à la Cour du Québec au 19 octobre 2009 (et administrés avant le 31 décembre 2009), 191 ont fait l'objet d'une intervention en gestion d'instance (dont 44 ont été réglés à l'étape de la gestion d'instance et 56 en CRA, au 31 décembre 2009). Cent soixante-six (166) de ces dossiers ont été transmis pour étude à l'Observatoire, soit la presque totalité des dossiers répondant aux caractéristiques de l'enquête (*supra*)⁶. Sur le plan de l'administration du questionnaire, le Tableau 1 rend compte des caractéristiques des répondants au sondage.

Tableau 1 - Échantillon des informateurs interrogés par sondage

Dossiers et parties impliquées dans l'enquête par sondage	nb
Dossiers envoyés par la Cour	166
Dossiers pour lesquels au moins un questionnaire de l'Observatoire a été rempli	139
Acteurs impliqués dans les dossiers envoyés par la Cour	415
Justiciables ayant participé à l'évaluation de l'Observatoire	184
Avocats ayant participé à l'évaluation de l'Observatoire	226
Questionnaires remplis par le juge	144

L'enquête par sondage a par conséquent permis de tenir compte de la majorité des dossiers traités en gestion d'instance par la Cour (soit 139 sur 191). Le nombre des répondants est suffisant pour permettre des croisements dont la valeur statistique est souvent significative. Le nombre des praticiens (55 %) et des justiciables (45 %) joints dans le cadre de l'enquête permet une comparaison utile des perspectives des uns et des autres. Il s'agit en effet dans les deux cas d'un excellent taux de réponse.

Sur l'ensemble des participants potentiels à l'étude (415 au total), 60 ont été interviewés par téléphone dans le cadre d'une entrevue plus longue. Il s'agissait d'entrevues semi-dirigées visant à mesurer les dimensions plus qualitatives de l'expérience (Tableau 2). Six entrevues ont également été menées avec le juge gestionnaire, tout au long du projet.

⁵ Le phénomène de la colinéarité renvoie à la propension des informateurs, soumis aux mêmes questionnements, à confirmer ses propres opinions sur la nature de ses observations.

⁶ La différence entre les 191 dossiers pris en charge par la CCGJ et les 166 dossiers transmis tient à l'échéancier de la cueillette elle-même. Tous les dossiers reçus avant la fin de décembre 2010 ont été pris en compte par l'étude, ce qui exclut les dossiers qui ont pu être inscrits en 2009 mais traités après le 31 décembre 2009.

Tableau 2 – Catégorie d’informateurs et nombre d’interviews

Catégories d’informateurs	nb
Justiciables	29
Avocats	31
Juge	1 (6 entrevues)

Comme pour toutes les enquêtes du même type, cette phase qualitative suppose :

- 1) la mise au point du canevas d’entrevue (annexe 5);
- 2) la conduite d’entrevues exploratoires;
- 3) la sélection des participants;
- 4) la prise de contact et la prise de rendez-vous;
- 5) la réalisation des entrevues;
- 6) la transcription des contenus;
- 7) la définition d’une grille de codification et la codification elle-même des entrevues;
- 8) l’analyse des contenus;
- 9) la production d’un rapport synthèse aux fins de rédaction du rapport de recherche⁷.

Ces données d’entrevues sont systématiquement utilisées dans le rapport qui suit et mises en relation avec les données quantitatives. Pour faire image, on peut rapidement indiquer ici que si les données quantitatives fournissent généralement une bonne photographie de l’expérience tentée dans le district de Longueuil, le contenu des entrevues permet de restituer la logique dans laquelle se placent les acteurs impliqués dans le processus et vient souvent ajouter des dimensions nouvelles à l’étude, dimensions auxquelles les travaux préparatoires à l’enquête n’avaient pas toujours permis d’accorder toute leur signification.

1.4 Spécificités et limites de l’étude

Toutes les enquêtes du genre présentent des difficultés similaires, généralement reliées à la disponibilité des données ou des informateurs. Si l’enquête que nous avons menée a pu rencontrer les mêmes problèmes, on doit cependant reconnaître que le taux de réponse enregistré est très supérieur à celui qu’on rencontre dans d’autres études du genre, compte tenu notamment de la disponibilité réduite des praticiens. Nous avons cependant pu compter sur la collaboration d’un grand nombre d’entre eux.

Comme c’est le cas dans d’autres enquêtes du même type, une multitude de situations viennent limiter l’accès aux données sur lesquelles la recherche est fondée : informateurs injoignables (sur répondeur, sur télécopieur ou tout simplement absents); coordonnées introuvables, difficulté à contacter, dans le cas des personnes morales, difficulté d’identification du répondant ayant agi au nom de sa société commerciale; refus pur et simple de participer à l’exercice ou difficulté d’y participer pour des raisons de temps ou de disponibilité. S’agissant d’une enquête mettant en jeu la collaboration des praticiens, certains avocats ont parfois refusé de nous fournir les coordonnées téléphoniques de leurs clients pour des raisons touchant à la protection du « secret professionnel ». D’autres praticiens, par contre, ont accepté de vérifier la volonté de

⁷ Aux fins de l’enquête et la lecture des extraits d’entrevues, indiquons le code utilisé pour la caractérisation de chaque informateur interrogé : le fait qu’il s’agit d’un justiciable ou d’un avocat; d’une personne morale ou personne physique (dans le cas des justiciables); en demande ou en défense; homme ou femme. Par exemple : J-PM-DEF-H

leur client d'y participer avant de nous fournir leurs coordonnées et ont ainsi contribué à la bonne conduite de l'étude. Soulignons incidemment que certains informateurs ont montré beaucoup d'intérêt à ce qu'un organisme public s'informe de leurs points de vue sur le fonctionnement du système judiciaire.

À ces limites de la recherche, il faut ajouter certaines caractéristiques de l'expérience menée dans le district de Longueuil. En effet, le projet pilote lancé par la Cour du Québec n'a pu se réaliser que du fait de la détermination de la juge coordonnatrice aux affaires civiles du district de Longueuil, Madame Micheline Laliberté, d'y affecter une ressource à temps plein : le juge Claude Chicoine. Cette disposition aura présenté le grand avantage de favoriser un ajustement continu de la pratique de la CCGJ au fur et à mesure que se déroulait le projet. En contrepartie, il n'y a pas de doute qu'un tel état de fait conduit inévitablement le chercheur à évaluer la pratique spécifique d'un seul juge. Il s'ensuit que l'évaluation du projet et de ses résultats tiennent en partie à la personnalité même du juge dont l'activité fait l'objet de la recherche. Il s'agit d'une dimension dont témoignent d'ailleurs les praticiens et les justiciables impliqués dans le processus. Cet état de fait doit évidemment être pris en compte, ce qui n'interdit pas que les résultats de l'expérience puissent être observés dans d'autres juridictions.

Il faut finalement tenir compte des caractéristiques sociologiques du district de Longueuil. Il s'agit d'un territoire partiellement urbain et partiellement rural dont la population est relativement homogène (si on la compare à celle de Montréal). En matière civile, la pratique du droit met largement en scène des généralistes plutôt que des spécialistes. Contrairement à ce qu'on rencontre dans d'autres domaines du droit (on pense au droit des assurances ou au droit des affaires), les praticiens doivent composer avec une clientèle diversifiée. Toutes ces particularités doivent être prises en compte dans le cadre d'une poursuite du projet ou en vue de sa transposition éventuelle au sein d'autres juridictions. Cela étant, les caractéristiques du district de Longueuil sont de celles qu'on rencontre également dans de nombreux autres districts du Québec et rien ne laisse croire que la pratique de la gestion d'instance ne pourrait pas y être entreprise avec le même succès que dans la région de Longueuil, pour peu qu'elle soit ajustée aux contraintes du milieu. Dans ce sens, on peut considérer le district de Longueuil comme un district plutôt typique.

1.5 Données secondaires de l'enquête

Pour des fins de comparaison, des questionnaires ont également été administrés à deux autres types d'informateurs, soit les justiciables impliqués dans le cadre de dossiers réglés hors cour avant l'intervention du juge gestionnaire, soit des justiciables engagés dans des dossiers réglés dans le cadre d'un procès traditionnel, en 2009, toujours dans le district de Longueuil. La disponibilité insuffisante des informateurs rend cependant difficile sinon hasardeuse l'exploitation de ces données, même pour des fins de comparaison (22 répondants en règlement hors cour et 18 en procès). Dans les deux cas, le faible taux de participation à l'enquête rend impossible toute inférence sur la portée des résultats recueillis. Seule une enquête spécifique, menée sur un plus grand nombre d'années et sur de plus nombreux dossiers, pourrait permettre une véritable comparaison entre ces divers modes de résolution des conflits.

1.6 Structure du rapport

Le rapport qui suit comprend trois grandes sections. Une première explore les aspects quantitatifs de l'expérience (nombre de dossiers inscrits et traités, nature des causes prises en

charge dans le cadre de la CCGJ, enjeux financiers des dossiers, etc.). On y propose une première mesure d'efficacité de la pratique. La section suivante porte spécifiquement sur l'effectivité des Conférences de conciliation et de gestion judiciaire, c'est-à-dire sur l'évaluation qu'en ont faite les justiciables, les praticiens et le juge. On y propose une première mesure des attentes et des perceptions des acteurs impliqués, tant en regard des conditions de la pratique que de l'appréciation qu'en donnent, selon le cas, le juge gestionnaire, les praticiens et les justiciables (notamment en regard de la CRA). Finalement, une troisième partie est consacrée à la question des délais et des coûts supportés par les justiciables. Elle offre indirectement une première mesure d'efficience, du moins en ce qui a trait aux frais extrajudiciaires.

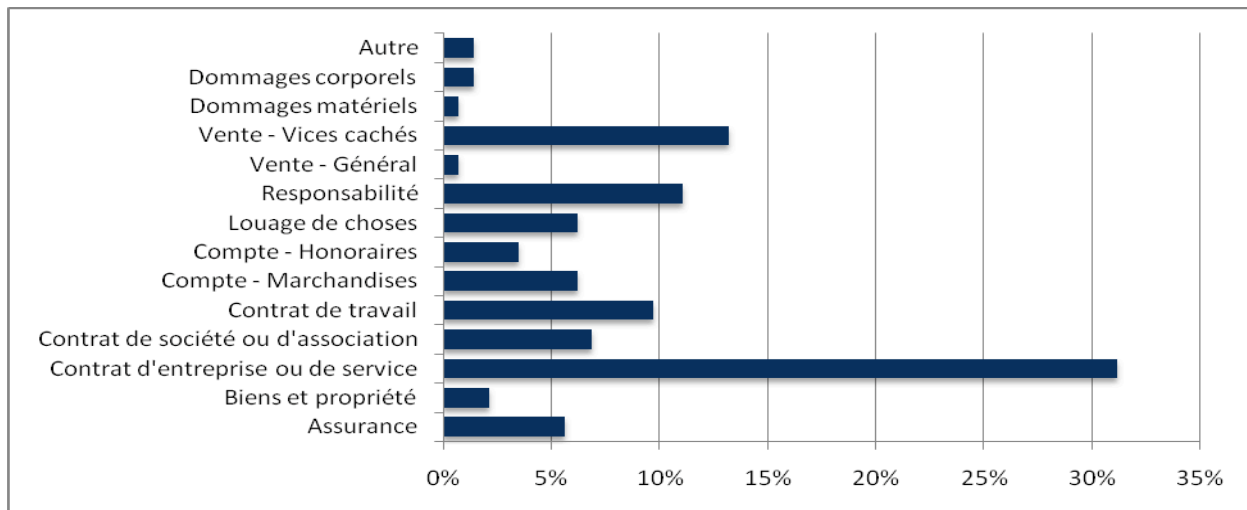
2. La Conférence de conciliation et de gestion judiciaire : Bilan chiffré et mesure d'efficacité

Après quatre semaines d'expérimentation entre février et mars 2009, il a été convenu que le projet pilote mené en matière civile dans le district de Longueuil pouvait être offert à tous les types de dossiers, dans la mesure où ceux-ci faisaient concourir des parties représentées par avocats.

Au début, j'ai agi [en sélectionnant les dossiers]. Parce que je voulais [...] qu'on ait différents types de causes. Mais après ça je me suis rendu compte que j'étais capable d'en prendre plus. Alors là, mon éventail est plus large. Je les prends presque toutes. À moins que, au moment où le dossier est ouvert à Longueuil, [après avoir été] transféré d'un autre district, il est déjà trop avancé. Évidemment ceux-là, je les ai laissé tomber. (Entrevue 2)

Sur le plan statistique, la figure 1 rend ainsi compte de la nature des dossiers traités à Longueuil dans le cadre du projet pilote, en fonction de leur objet :

Figure 1 - Nature des dossiers pris en charge par la procédure de conciliation et gestion

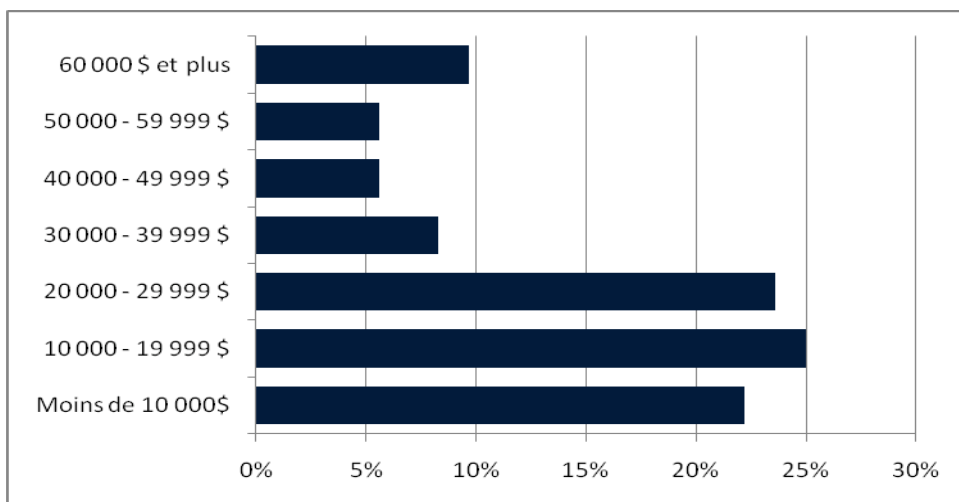


Cette donnée ne vient pas tant caractériser le contentieux civil du district de Longueuil que la nature des dossiers répondant aux caractéristiques établies aux fins du projet. On constate cependant que cette sélection n'exclut aucune des questions généralement traitées dans le domaine du litige civil, encore que près du tiers des dossiers pris en charge dans le cadre du projet pilote concernent des problèmes liés à l'exécution de contrats d'entreprise et de gestion de services. L'autre tiers concerne des questions de vente ou de vice caché, de responsabilité et de contrat de travail. Le dernier tiers des dossiers pris en charge se répartit sur l'ensemble des autres catégories de problèmes relevant du droit privé.

Au plan financier, ces dossiers mettent généralement en cause des problèmes de moins de 30 000 \$, comme le révèle la figure 2. Il s'agit d'un élément dont il faut particulièrement tenir compte, s'agissant d'un projet visant à assurer le respect de la règle de proportionnalité. On constate en effet que 70 % des causes impliquent des sommes de moins de 30 000 \$. L'intervention rapide d'un juge dans la trajectoire judiciaire s'impose ainsi de manière toute particulière, étant donné les coûts accessoires associés aux interrogatoires préalables et aux

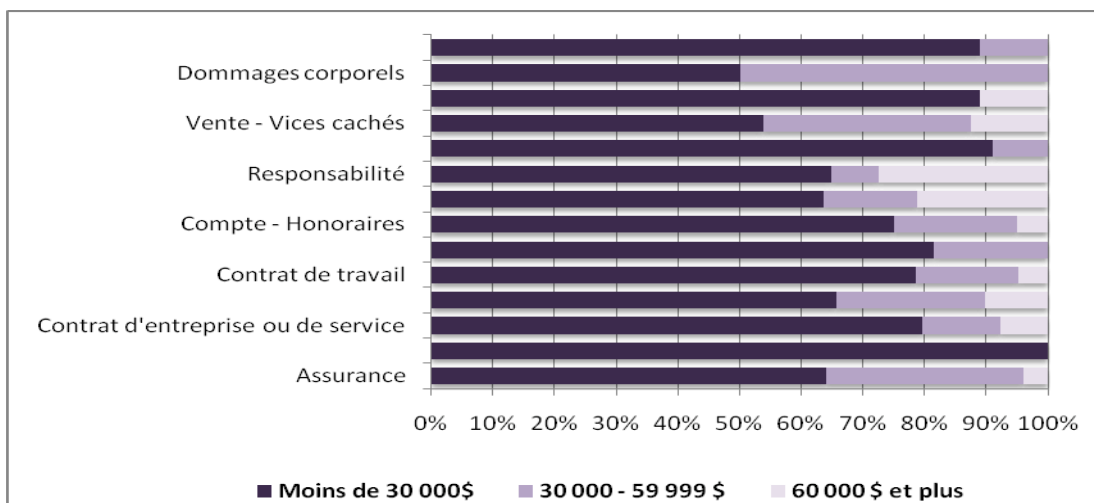
expertises souvent nécessaires à la mise en état du dossier dans les 180 jours suivant son inscription.

Figure 2 - Montants en cause dans les dossiers en gestion d'instance et en CRA



À titre de complément d'information, la figure 3 indique une forte corrélation entre les types de dossiers et les sommes en jeu.

Figure 3 - Nature des dossiers traités en fonction des enjeux financiers des parties



On constate ici que si les questions relatives aux *biens et propriétés* sont des dossiers dont les enjeux financiers restent modestes, les dossiers introduits en matière de *dommmages corporels* ou de *vente et vices cachés* impliquent souvent des sommes plus élevées.

2.1 Cheminement des dossiers et bilan chiffré de l'intervention en gestion

Comme on l'a indiqué, la prise en charge des dossiers par le juge gestionnaire a favorisé une intervention dans 191 dossiers, c'est-à-dire dans un peu plus de 20 % des 902 dossiers ouverts à la Cour en 2009, et 51 % des dossiers avec comparution⁸. La pratique développée dès le début du projet a favorisé le recours à la conférence téléphonique. C'est par cette voie qu'aura été réalisée la mise en contact rapide des procureurs au dossier. Dans la très large majorité des cas, cette prise de contact aura été initiée par le juge en conformité avec l'esprit et la lettre de la convention établie entre la Cour du Québec et le Barreau régional. À quelques exceptions, si on exclut les dossiers qui ne pouvaient se qualifier aux fins du projet (du fait de l'absence de comparution ou représentation solo), la presque totalité des procureurs agissant dans ces dossiers a accepté de participer au projet.

Ah, c'est très positif. [...] Tout le monde a participé à au moins une conférence téléphonique. Tous ceux que j'ai appelés, il n'y a jamais personne qui a dit : «Je ne veux rien savoir, on va suivre le cours habituel.» Il n'y a personne qui a dit ça. Tout le monde est prêt à dire OK, regardons ce qu'on peut faire ensemble. Et bon. Si il y a moyen d'éviter des procédures, évitons-les. (Entrevue 2)

Le tableau 3 rend compte des principaux éléments reliés au déroulement et aux résultats de la démarche. Il révèle d'abord que les 191 dossiers retenus au 19 octobre 2009 aux fins du projet pilote (date arrêtée de manière à en assurer le traitement avant le 31 décembre), ont fait l'objet de 335 appels conférences, soit une moyenne de 1,75 appel par dossier. Si l'on exclut les dossiers les plus simples, on peut en déduire que la majorité des dossiers ont nécessité deux conférences téléphoniques tout au plus, ce qui constitue une première mesure des résultats de l'expérience (Tableau 3).

Tableau 3 - Ouverture, issue et traitement des dossiers

Ouverture, issue et traitement des dossiers	nb
Dossiers ouverts en 2009	902
Comparution (au 19 octobre 2009)	376
Dossiers retenus (au 19 octobre 2009)	191
Appels conférences réalisés dans le cadre du projet (au 31 décembre 2009)	335
Dossiers réglés au stade de la procédure de gestion	44
Dossiers référés en CRA (au 31 décembre 2009)	65
Dossiers réglés au stade de la CRA	56
Total des dossiers réglés au stade de la comparution (56 + 44)	100

⁸ La différence entre le nombre de dossiers ouverts et celui des dossiers avec comparution s'explique par une multitude de facteurs : règlements hors cour, discussion entre les parties et refus de comparaître. À ce chapitre, le juge gestionnaire explique notamment que : « dans beaucoup des dossiers de la Commission des normes, il n'y a même pas de comparution. Donc ça procède par défaut... Il y a aussi les [dossiers des] Centres jeunesse de la Montérégie qui poursuivent en recouvrement des parents qui n'ont pas payé pour l'hébergement de leur enfant placé. Ça, il y en a plusieurs, plusieurs, et c'est pareil. Il n'y a pas de comparution là-dedans. Ça doit procéder par défaut. Sauf que ça fait une statistique qui [est fondée sur] des nombres plus gros. Ce sont des cas qu'on n'a pas pris. Il n'y a pas de comparution. On ne peut pas parler à quelqu'un qui n'est pas là... ».

Il apparaît clairement que la Conférence de conciliation et de gestion judiciaire favorise l'orientation des parties vers la Conférence de règlement à l'amiable et que, dans une perspective fondée sur la complémentarité des procédures, elle constitue un puissant incitatif sinon un outil de promotion de la conciliation judiciaire. En effet, 56 % des dossiers résolus dans la foulée de la CCGJ l'ont été dans le cadre d'une CRA.

Alors qu'un seul juge gestionnaire était impliqué dans la première phase de la procédure (le juge Claude Chicoine), quatre juges ont agi en tant que juges-conciliateurs. Pour l'ensemble des dossiers traités et réglés par voie de Conférence de règlement à l'amiable, le temps moyen écoulé entre l'inscription du dossier et son règlement a été de 77 jours, soit une période de deux mois et demi. Si l'on tient compte des règles relatives au délai de 180 jours (110.1 C.p.c.) et des dispositions prévoyant que : « Le jugement sur le fond doit être rendu dans les six mois qui suivent la prise en délibéré » (465 C.p.c.), on saisit immédiatement l'efficacité de la Conférence de règlement à l'amiable au plan de la gestion des délais.

Tout au cours de l'année durant laquelle s'est étendu le projet, le juge gestionnaire a rendu **50 jugements au téléphone**, c'est-à-dire par voie d'audioconférences : demandes de précisions, appels en garantie, requête en irrecevabilité, etc. Dans tous ces cas, on a évité aux procureurs et aux parties d'avoir à se déplacer au palais de justice. On a ainsi diminué les heures et les honoraires qui auraient été autrement facturés aux justiciables.

Cette seule mesure tend à confirmer la nécessité que soient systématiquement explorées les possibilités offertes par les moyens de communication contemporains, c'est-à-dire par tout moyen susceptible de faciliter la communication entre les procureurs, le juge et les parties, notamment par voie numérique et à l'aide des nouveaux outils bureautiques et électroniques mis à la disposition des organisations modernes (voir Recommandation 2). En synthèse, on peut rapporter cet extrait de la seconde entrevue réalisée avec le juge gestionnaire :

Ce qui est fascinant c'est que tout le monde accepte qu'on règle des affaires au téléphone. J'ai écouté des requêtes au téléphone, les plaidoiries au téléphone. Quand je vous dis qu'il y a un dossier où les avocats ne sont jamais venus à la Cour. Et [dans] les trois autres, qui sont déjà enlignés vers un procès, la seule fois qu'ils vont venir à la Cour, ce sera pour ce procès-là. Donc, tout ce qu'il y a de moyens préliminaires a [déjà] été épuisé. (Entrevue 2)

L'étude révèle par ailleurs que 86 % des dossiers pris en charge par la CRA dans le cadre du projet pilote ont été conclus par une entente entre les parties. Au chapitre des résultats attribuables à la CCGJ, il faut par ailleurs noter la fonction de « cour de triage », exercée par le juge gestionnaire. Le *Tableau 4* rend compte de cette autre fonction qui, si elle est parfois exercée *de facto* dans certains dossiers dans le cadre de la procédure régulière, est du fait de son caractère systématique une innovation dans le système judiciaire. La gestion d'instance est du moins révélatrice du besoin que soit exercée cette fonction d'aiguillage. Celle-ci s'est exercée sur les 91 dossiers retenus pour le projet, mais n'ayant pas été conclus par une entente.

Tableau 4 - Autres trajectoires des dossiers pris en charge en gestion d'instance

Cheminement des dossiers	nb
Dossiers référés au maître des rôles	20
Gestion terminée (cheminement normal)	32
Échéancier déterminé par le juge en accord avec les avocats	35
Déclinatoires : (Petites créances, Cour supérieure, autres districts)	6
Gestion abandonnée	8
Défense orale	23

Ces cheminements ne sont évidemment pas mutuellement exclusifs et peuvent se recouper, comme c'est le cas des dossiers référés au maître des rôles après défense orale. À lui seul, le *Tableau 4* rend compte de l'intérêt d'un suivi systématique des dossiers et de la reconnaissance de la gestion d'instance comme mécanisme d'aiguillage dans le cadre de l'activité judiciaire (Recommandation 3).

2.2 Mesure préliminaire de l'efficacité de la gestion d'instance

Seule une mesure à long terme et un suivi longitudinal réalisé sur plusieurs années permettrait de rendre compte de façon précise de l'efficacité de la Conférence de règlement à l'amiable. Cela suppose *a priori* la définition d'objectifs quantifiables à l'aide d'indicateurs exploités sur une longue période, de manière à s'assurer d'une véritable corrélation entre l'introduction de la procédure de gestion d'instance et ses effets sur l'atteinte de cibles quantifiables : nombre de dossiers traités, nombre de jours siégés, délais entre ouverture et fermeture des dossiers.

Cette nécessité comptable ne doit pas faire oublier qu'au-delà des impératifs reliés aux coûts et aux délais de la justice, la gestion d'instance vise d'abord un meilleur accès à la justice par le respect du principe de la proportionnalité et que, dans une approche plus qualitative que quantitative de la gestion d'instance, l'expérience vise surtout à humaniser la justice et à favoriser une mutation de la pratique judiciaire traditionnelle dans le cadre d'une transformation des rapports entre juges, praticiens et justiciables, susceptible d'augmenter la confiance des justiciables dans la justice.

Ces orientations générales ne permettent toutefois pas de faire l'économie d'un effort de quantification. Cette étude étant menée sur la période d'une seule année, on doit cependant recourir à des indicateurs indirects. Le *Tableau 4a* rend compte ici du nombre de dossiers inscrits au fond pour 2008 et 2009. On constate que 125 dossiers de moins ont été inscrits au fond en 2009 comparativement à 2008. Sans pouvoir attribuer directement cette diminution à l'introduction du projet pilote (car elle pourrait également être due à une diminution des dossiers introduits à la Cour durant les mois précédents), il faut constater une différence qui mérite qu'on la souligne. Elle constitue en effet une diminution de 37 % des dossiers inscrits pour enquête et audition. Par extension, cette diminution suppose une réduction considérable du temps consacré par les juges sur le banc et une diminution des frais extrajudiciaires habituellement assumés par les justiciables. Il s'agit d'ailleurs d'une question dont il sera traité plus loin.

Tableau 4a - Nombre des dossiers inscrits au fond

Mois	2008	2009	Différence
Avril	40	25	-15
Mai	19	18	-1
Juin	33	20	-13
Juillet	19	22	+3
Août	27	25	-2
Septembre	44	14	-30
Octobre	28	19	-9
Novembre	31	17	-14
Décembre	32	16	-16
Janvier	39	16	-23
Février	23	17	-5
Total	335	215	-125

La recherche réalisée dans le cadre du projet pilote n'inclut pas une analyse spécifique et comparée des données tirées de la statistique judiciaire. Pour des raisons qui tiennent au caractère peu systématique des données colligées par la Cour, une comparaison satisfaisante exigerait un important travail de codification des dossiers de la Chambre civile de Longueuil. Cette codification devrait couvrir plusieurs années d'activités judiciaires et nécessiterait également la poursuite du projet pilote entrepris à Longueuil sur une période comparable. Une étude de ce type permettrait à la fois de mesurer l'évolution de l'activité de la Cour et d'établir un lien de causalité plus clair entre la pratique de la gestion d'instance et la pratique judiciaire traditionnelle.

On peut tirer quatre recommandations des constats qui précèdent. Il est ainsi recommandé :

Recommandation 1

Que le ministère de la Justice et la Cour du Québec poursuivent l'expérience des *Conférences de conciliation et de gestion* entreprise dans le cadre du projet pilote de Longueuil, et favorisent l'expérimentation de cette procédure dans d'autres districts et d'autres juridictions québécoises, en matière civile, en priorité dans le district de Montréal où les avantages tirés de telles pratiques seraient encore plus importants.

Recommandation 2

Que, dans la foulée de l'expérience menée dans le district de Longueuil, on envisage, dans le système judiciaire, un usage plus systématique des nouveaux moyens de communication électronique. On réfère ici à tout moyen susceptible de faciliter la communication entre les procureurs, le juge et les parties, recourant aux plus récents développements de la téléphonie, de la télécopie, de la bureautique et de l'informatique mis à la disposition des organisations modernes.

Recommandation 3

Que la Conférence de conciliation et de gestion judiciaire, en plus de son utilité pour la gestion des litiges, soit considérée comme un mécanisme d'encadrement et d'aiguillage des dossiers introduits en matière civile tout au long de la trajectoire judiciaire, et que le *Code de procédure civile* soit amendé de manière à intégrer le CCGJ dans la trajectoire judiciaire courante.

3. La Conférence de conciliation et de gestion judiciaire (CCGJ)

3.1 Atteinte des objectifs de la Conférence de gestion

Rappelons que sur les 191 dossiers retenus dans le cadre du projet pilote mené dans le district de Longueuil, 44 ont été directement réglés par voie de gestion d'instance, c'est-à-dire dans les jours qui ont suivi la comparution de la partie défenderesse au dossier. Ainsi, près de 25 % des dossiers ont connu un règlement rapide, fondé sur la mise en relation accélérée des procureurs au dossier.

Soixante-cinq autres dossiers ont été orientés vers la procédure de Conférence de règlement à l'amiable et 91 ont connu diverses destinées : référés au maître des rôles (20); orientation vers la procédure normale une fois la gestion terminée (32); établissement d'un échéancier commun aux parties (35); audition et décision sur requête déclinatoire (6); réception d'une défense orale (23); etc. Il s'ensuit que la Conférence de conciliation et de gestion judiciaire (CCGJ) joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des dispositions du *Code de procédure civile*. Rappelons finalement qu'elle a été réalisée dans le cadre de 335 conférences téléphoniques (audioconférences), entre les mois de mars et décembre 2009. Toutes ces conférences ont été initiées et présidées par le juge gestionnaire.

3.2 La satisfaction et la collaboration des acteurs

La CCGJ mise en œuvre dans le cadre du projet pilote expérimenté dans le district judiciaire de Longueuil place au premier plan l'interaction entre le juge et les avocats. La procédure, qui consiste principalement en une ou parfois plusieurs conférences téléphoniques, n'implique pas de façon directe les justiciables. Ce choix en matière de fonctionnement est motivé avant tout par des raisons pratiques : la participation des justiciables à cette étape aurait entraîné une planification, des déplacements et des frais susceptibles de contrarier l'atteinte des objectifs d'efficacité visés par la nouvelle procédure. Cette formule assure donc encore, à cette étape, un traitement judiciairisé du dossier. La gestion préconisée par le juge ouvre toutefois la porte à des accommodements qu'il serait difficile de mettre en place dans le cadre plus restrictif de la procédure normale ou d'un procès.

Compte tenu des caractéristiques de la procédure, c'est le point de vue des avocats et du juge que nous avons cherché à connaître ici. Cette partie du rapport fait état de leur appréciation des différents aspects de la procédure à laquelle ils ont participé. Leurs réponses au questionnaire et, surtout, les commentaires qu'ils ont livrés en entrevue nous informent du déroulement concret des CCGJ menées dans le district de Longueuil et du type de collaboration qui a pu s'établir entre juges et avocats dans ce contexte. Ces témoignages permettent d'établir les conditions de succès et les points de tension qui traversent l'expérience, et d'envisager les conditions optimales d'une gestion d'instance visant à accroître l'efficacité de l'institution judiciaire et l'accès à la justice en matière civile.

Spécifions immédiatement que le regard que les avocats portent sur les CCGJ auxquelles ils ont participé est très favorable. Qu'ils se prononcent sur l'expérience dans son ensemble, sur l'utilité de l'initiative ou sur le déroulement de la séance, leur appréciation est positive dans des proportions toujours supérieures aux deux tiers.

Les avocats font aussi une évaluation très positive des progrès spécifiques que permet la CCGJ, même en l'absence de règlement : aplanissement des difficultés, simplification des procédures, ciblage du débat, traitement des questions interlocutoires ou préliminaires facilité.

Les commentaires recueillis en entrevue concernant la CCGJ sont moins nombreux et d'ordre plus technique que ceux qui se rapportent à la CRA, l'expérience de cette dernière soulevant des considérations plus complexes sur les conditions de la conciliation comme mode de règlement des litiges. Il demeure toutefois pertinent d'examiner l'attitude des avocats devant une procédure accélérée susceptible de mener à un règlement rapide ou à une CRA, en sondant leur ouverture et leur motivation à s'y engager. Une question doit être posée, ne serait-ce que parce que les avocats eux-mêmes la soulèvent périodiquement : pourquoi un professionnel participerait-il de bon gré à une procédure qui risque de diminuer ses honoraires parce que la cause est rapidement réglée ? Ce questionnement nous sert ici de test de motivation et de validation des nouvelles pratiques expérimentées dans le district de Longueuil au cours de l'année 2009.

Ce débat sur les motivations s'applique à la CCGJ comme à la CRA. Une fois posé ce questionnement, il sera inutile de reprendre les éléments de la discussion développée dans la présente section du rapport pour la poursuite de notre analyse dans la section suivante, qui porte sur l'expérience de la Conférence de règlement à l'amiable (CRA). Il sera plus enrichissant de suivre la progression des pratiques développées par les praticiens alors qu'ils accompagnent leur client dans une démarche de conciliation.

3.2.1 Des perceptions généralement positives

Cette partie de l'évaluation a été réalisée à partir des questionnaires et des entrevues administrés auprès du juge gestionnaire et aux praticiens impliqués lors des conférences téléphoniques et des discussions entourant la gestion de l'instance. Nous présentons d'abord les tendances les plus claires – qui sont dans l'ensemble très positives – et témoignent largement de l'atteinte des objectifs poursuivis dans le cadre du projet pilote.

a) La motivation des praticiens à participer à la procédure de gestion d'instance

Au rang des principales motivations des praticiens à participer au projet pilote, il faut d'abord reconnaître l'importance accordée au problème des délais (64,5 % des avocats placent ces préoccupations au rang de leurs deux premières motivations), à la question des coûts d'un éventuel procès (59,7 %) et, plus loin derrière, les conclusions incertaines d'un éventuel procès (27,6 %).

Tableau 5 - Motivations des praticiens à participer à la CCGJ⁹

Attentes des praticiens	Motivation 1 %	Motivation 2 %
Pour que le problème se règle plus rapidement	54,4	10,1
Pour éviter à votre client les frais reliés à une poursuite	16,0	43,7
Parce que les conclusions d'un jugement sont incertaines	18,4	9,2
Parce que vous faites plus confiance à la négociation qu'au procès	8,0	5,0
Pour rétablir de bons rapports avec l'autre partie	2,4	4,2
Pour éviter à votre client le stress associé à un procès	,8	,8
Pas de réponse	2,4	26,9

Les autres préoccupations (l'établissement de meilleurs rapports avec l'autre partie ou le fait d'éviter à leur client le stress d'un éventuel procès) passent loin derrière, ce qui tend à démontrer que le recours à la gestion d'instance est d'abord et avant tout, pour le praticien, une question d'efficacité de la pratique.

La satisfaction à l'égard de l'expérience

La vaste majorité des avocats, soit 81,7 % d'entre eux, considèrent que la CCGJ à laquelle ils ont participé dans le cadre du projet pilote a été une expérience très satisfaisante (50 %) ou plutôt satisfaisante (31,7 %) – alors que 16,6 % des avocats estiment que l'expérience a été plutôt (10,3 %) ou tout à fait (6,3 %) insatisfaisante.

Tableau 6 - Satisfaction des praticiens à l'égard de la gestion d'instance

Globalement diriez-vous que cette expérience vous apparaît ?	%
Très satisfaisante	50,0
Plutôt satisfaisante	31,7
Plutôt insatisfaisante	10,3
Tout à fait insatisfaisante	6,3

Cette évaluation très favorable dans son ensemble nous indique que la plupart des avocats ont, au terme de la procédure, acquis ou maintenu une ouverture positive à l'égard de celle-ci. Leurs témoignages nous confirment que, même s'ils se sont sentis parfois déstabilisés par la rapidité de l'intervention du juge, la majorité des avocats ont accueilli avec intérêt cette initiative et en ont salué les avantages. On se penchera tour à tour dans ce qui suit au point de vue de cette majorité de praticiens, de même qu'à la nature des réticences de la minorité qui s'est dite moins satisfaite de l'expérience. Fait intéressant, le juge gestionnaire présente un taux de satisfaction dans 47 % des dossiers, une proportion qui correspond en fait à la proportion des dossiers qui auront soit été réglés lors de la conférence de gestion, soit été réorientés en CRA.

⁹ Parmi les énoncés suivants quels sont les **deux** qui correspondent le plus à vos attentes personnelles [en regard de la CCGJ].

c) L'utilité de l'initiative

Une nette majorité des praticiens interviewés expriment un jugement favorable à l'égard de l'utilité de la procédure de gestion d'instance : 77,9 % d'entre eux ont trouvé l'initiative très utile (48 %) ou plutôt utile (29,9 %) pour le dossier concerné. En contrepartie, 21,2 % des avocats interrogés ont considéré l'initiative comme plutôt inutile (10,2 %) ou tout à fait inutile (11 %) pour le dossier particulier où ils étaient impliqués.

Tableau 7 - Reconnaissance par les praticiens de l'utilité la gestion d'instance

Dans ce dossier [particulier], avez-vous trouvé cette initiative ?	%
Très utile	48,0
Plutôt utile	29,9
Plutôt inutile	10,2
Tout à fait inutile	11,0

Cette évaluation légèrement plus critique est évidemment fonction du succès ou de l'échec de la CCGJ dans le dossier particulier où chacun a été impliqué. D'ailleurs, une analyse plus fine des données révèle une corrélation très significative entre l'issue du litige et l'évaluation *a posteriori* du caractère utile ou inutile de la procédure. Cela étant, 40 % des praticiens qui observent que l'intervention du juge n'a pas contribué à régler le litige considèrent néanmoins la procédure comme très utile (23,3 %) ou plutôt utile (16,7 %). Il s'agit d'un aspect dont il sera question ultérieurement et qui permet d'envisager une bonification éventuelle de la pratique.

Aux yeux des praticiens, la CCGJ fait progresser le traitement ultérieur des dossiers même lorsque la procédure ne conduit pas au règlement immédiat du litige.

Tableau 8 - Effet de l'intervention du juge en gestion d'instance

Dans ce dossier [particulier], avez-vous trouvé que cette initiative pouvait ?	%
Aplanir des difficultés	77,6
Éviter la multiplication des procédures	76,8
Permettre de mieux cibler le débat	73,8
Faciliter le règlement des questions interlocutoires ou préliminaires	74,2
Conduire à un règlement du litige	51,2

Si la moitié des avocats (51,2 %) se dit tout à fait d'accord (31,7 %) ou plutôt d'accord (19,5 %) sur le fait que l'intervention rapide d'un juge a conduit au règlement du litige, il ressort que quel que soit le dossier, l'intervention rapide d'un juge dans la trajectoire judiciaire est venue aplanir les difficultés (77,6 %), a permis d'éviter la multiplication des procédures (76,8 %), a permis de mieux cibler les enjeux du débat (73,8 %) et a facilité le traitement des questions interlocutoires ou préliminaires liées à la cause (74,2 %).

d) L'appréciation de la gestion d'instance au regard des attentes des praticiens

Plus des trois quarts des avocats (79,4 %) considèrent que la séance de gestion s'est déroulée comme prévu (56,3 %) ou mieux que prévu (23 %). Aux yeux d'une minorité des avocats

(18,9 %), la séance s'est déroulée moins bien que prévu. Au total, 64 % des praticiens interrogés avaient déjà expérimenté une forme ou une autre d'intervention particularisée du juge, mais cette expérience antérieure ne semble pas avoir d'incidence particulière sur l'appréciation du déroulement des audioconférences organisées par le juge. En contrepartie, d'autres facteurs viennent influencer sur l'appréciation du déroulement de la séance. C'est notamment le cas de la perception qu'entretiennent les praticiens dont l'intervention du juge a conduit au règlement du litige (*Tableau 9*).

Tableau 9 - Efficacité de l'intervention du juge et déroulement de la gestion d'instance

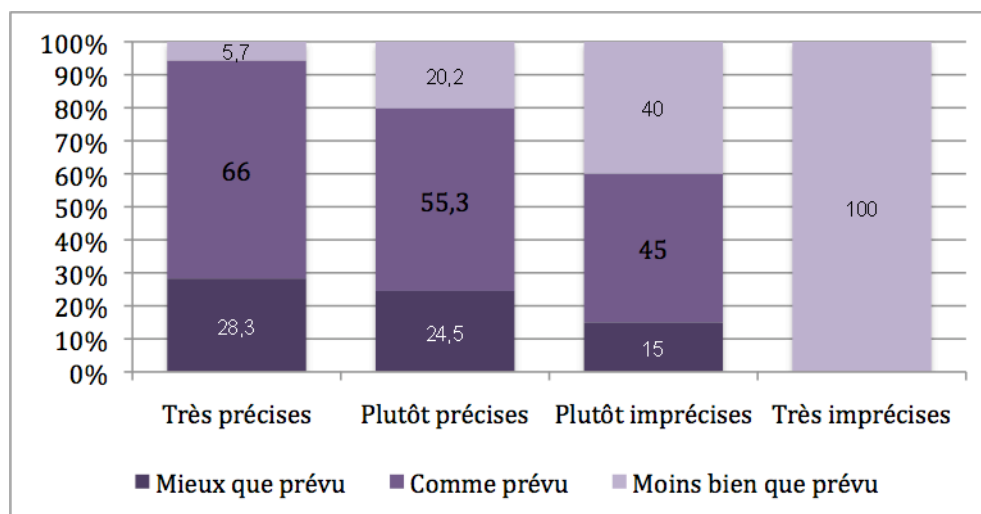
« L'intervention du juge a conduit à régler le litige »	Mieux que prévu	Comme prévu	Moins bien que prévu
Tout à fait d'accord	35,0%	62,1%	2,9%
Plutôt d'accord	24,4%	53,3%	22,2%
Plutôt en désaccord	10,5%	57,9%	31,6%
Tout à fait en désaccord	6,7%	43,3%	50,0%

$p \leq 0,001$

Ainsi, les praticiens les plus disposés à définir l'intervention positive du juge comme un élément central dans la résolution du litige tendent également à qualifier positivement la manière dont la gestion d'instance a été menée. En contrepartie, les séances où cette intervention ne semble pas avoir été couronnée de succès sont présentées comme s'étant moins bien déroulées que prévu, ce qui tend à renforcer la prémisse du rôle central joué par le juge dans l'ensemble de la procédure.

Un autre facteur semble également jouer un rôle central dans le déroulement de la procédure de gestion d'instance : la qualité de l'information donnée avant le début de la procédure (*Figure 4*).

Figure 4 - Qualité de l'information et satisfaction vis-à-vis du déroulement de la procédure



$p \leq 0,001$

Les interviews réalisées auprès des praticiens révèlent qu'un praticien avait été surpris d'apprendre que la conférence téléphonique tenue par le juge avec le procureur de l'autre partie

allait être enregistrée. Un autre aurait souhaité plus de clarifications sur la nature des échanges tenus en gestion d'instance, notamment en ce qui a trait à la question de savoir si les échanges porteraient sur des questions de fond ou s'en tiendraient plus strictement à des questions préliminaires.

La corrélation très nette qu'on observe entre la précision de l'information reçue avant le début de processus et la propension des praticiens à se dire satisfaits ou non du déroulement de la séance inspire, en fin de chapitre, une recommandation sur la nécessité d'une information claire concernant la procédure proposée aux parties.

Dans le contexte du projet pilote, le caractère précoce de la CCGJ constitue l'élément innovateur de la pratique. Dans l'esprit de la démarche, cet aspect va toutefois de pair avec une plus grande initiative du juge. Les changements que cette nouvelle pratique implique dans l'emploi du temps des praticiens ainsi que dans la nature des demandes du juge aux procureurs sont susceptibles de secouer les habitudes – même pour les avocats qui affirment accueillir favorablement cette nouvelle façon de faire. En entrevue, le juge gestionnaire confie qu'il a parfois dû réitérer ses demandes et qu'il a parfois dû tenir plusieurs conférences téléphoniques pour s'assurer que ses exigences soient bien reçues et comprises par les praticiens.

[Ce qui me préoccupe] un peu, c'est que dans certains dossiers, je suis obligé de faire quatre, voire cinq audioconférences pour vraiment obtenir des résultats. Et là je remarque une lourde tendance des avocats à ne faire quelque chose dans un dossier, pour l'avancement du dossier, que quand ils sont vraiment obligés. Des fois je les laisse, je leur dis ok, on va se reparler, admettons qu'on fixe une date, dans trois semaines [...] et j'arrive à l'audioconférence suivante, trois semaines plus tard, ils ne se sont pas parlés, entre les deux. Ils n'ont pas sorti leur dossier. Ils le sortent, c'est drôle, le jour même où je dois les appeler. Ils ont, admettons, des documents à s'échanger, ça règle générale, ça va assez bien. Mais se parler du dossier entre eux, c'est comme si il fallait que je sois présent. [...] Je ne dirai pas que c'est de la paresse, mais c'est une mauvaise habitude. [...] Avant, un dossier, on reçoit une procédure, on y répond. Si on n'en reçoit pas d'autres, le dossier n'avance pas. On en reçoit une nouvelle, ou on reçoit une lettre, ok on s'en occupe. Pas de lettre, on ne s'en occupe pas. C'est ce qui fait que les dossiers restent dans les classeurs et ne se traitent pas rapidement. [...] Et là, quand tout à coup, on reçoit un avis d'audition de la Cour, ah là, l'avocat, il est bien obligé de sortir son dossier. Là il le regarde, il ne l'a pas vu depuis trois ans, et tout à coup il dit : « On vas-tu vraiment aller plaider ça? Si on se parlait? » Et là, ils repensent à se parler trois ans plus tard. Tandis que là, bien, je les fatigue, je les rappelle, et ils sont bien obligés de se parler. Des fois ils le font en ma présence, et voilà. (Entrevue 4)

Quand on demande directement aux praticiens quelles étaient leurs principales attentes à l'égard de la CCGJ, la réponse la plus fréquemment évoquée (soit à titre de première ou de seconde attente), c'est que le juge intervienne davantage dans le processus (66,3 %). Il s'agit de la première attente de 44,2 % des praticiens et de la seconde de 22,1 % d'entre eux. Abordant la question sous un autre angle, 14,3 % des praticiens définissent par ailleurs l'intérêt pour les avocats de se parler comme leur première attente, 17,6 % comme leur seconde.

Tableau 10 - Attentes des praticiens vis-à-vis de la CCGJ¹⁰

Attentes des praticiens	Attente 1 %	Attente 2 %
Que votre client(e) soit écouté(e)	5,2	1,5
Que votre client(e) ait un contact direct avec l'autre partie	7,8	11,8
Que votre client(e) prenne une part active dans le processus	6,5	4,4
Que vous-même ayez l'occasion de parler à l'autre procureur	14,3	17,6
Que le juge intervienne davantage dans le processus	44,2	22,1
Autres	16,9	2,9
Pas de réponse	5,2	42,6

Ces données indiquent que les attentes des avocats visent en priorité le rôle confié au juge et aux procureurs plutôt que la mise à contribution des justiciables qui, en vérité, sont moins impliqués à cette étape de la procédure. Elles tendent à confirmer l'idée d'une reconfiguration des rapports entre procureurs et entre procureurs et juges au sein du système judiciaire.

Autre fait remarquable, 42,6 % des avocats interrogés ne définissent pas de seconde attente, une fois identifiée la nécessité d'une plus grande intervention du juge ou d'une meilleure communication avec la partie adverse; une situation qui s'explique très vraisemblablement par la nouveauté de la procédure.

Dans les sections qui suivent, on aborde de plus près le point de vue des acteurs – juge et avocats – sur les rôles de chacun dans le processus. Ce faisant, dans la perspective d'une diffusion à venir de la procédure expérimentée dans le cadre de ce projet pilote, nous dégagerons les facteurs habilitants ainsi que les obstacles au fonctionnement optimal d'une CCGJ. Nous traiterons en dernier lieu des difficultés et des irritants – souvent accompagnés de suggestions constructives – rencontrés dans le déroulement concret de la procédure.

3.2.2 Le rôle du juge : de l'autorité morale à l'intervention proactive

Nous avons déjà noté que les attentes concernant l'intervention accrue du juge dans l'instance constituaient la première des attentes décrites par les praticiens à l'égard de la CCGJ. Au plan des résultats, les données montrent que la vaste majorité des avocats, soit 87,3 % d'entre eux, estiment que cette intervention a été « très appropriée » (56,3 %) ou « plutôt appropriée » (31 %) dans les dossiers où ils agissaient en tant que procureur. Une faible minorité des praticiens (12,7 %) considère l'intervention du juge comme plutôt inappropriée (11,1 %) ou tout à fait inappropriée (1,6 %).

¹⁰ Parmi les énoncés suivants, quels sont les **deux** qui correspondent le plus à vos attentes personnelles [en regard de la CCGJ].

Tableau 11 - Caractère approprié de l'intervention du juge

Dans ce dossier [particulier], avez-vous trouvé cette initiative ?	%
Très appropriée	56,3
Plutôt appropriée	32
Plutôt inappropriée	12,7
Tout à fait inappropriée	1,7

Au fil des entrevues réalisées auprès de lui tout au long de l'année, le juge gestionnaire énumère de façon exhaustive les interventions par lesquelles il a tenté de mettre en jeu les objectifs de la nouvelle procédure.

- La sélection précise des dossiers devant faire l'objet d'une CCGJ.
- L'envoi d'une lettre expliquant la démarche dès la comparution.
- La tenue de conférences téléphoniques avec les avocats.
- L'imposition de délais précis aux parties.
- La délimitation du litige à ses dimensions essentielles.
- La limitation systématique des interrogatoires au préalable.
- La réception téléphonique des demandes de précision, sans obligation pour les parties de soumettre une requête écrite pour précision.
- La demande de précisions verbales auprès de l'une ou l'autre des parties.
- La réception de défenses orales par voie téléphonique (plutôt que par voie de défense écrite avec réponse, inscription et autres procédures) et la rédaction d'un procès-verbal expédié à chaque procureur.
- La proposition rapide d'une base de règlement du différend et la structuration d'une argumentation en faveur de celle-ci.
- L'orientation, au besoin, du dossier vers une Conférence de règlement à l'amiable (CRA).

L'extrait suivant, tiré d'une entrevue réalisée auprès du juge gestionnaire, illustre le type d'interactions informelles favorisé tout au long du projet :

J'ai ordonné des précisions, ou en tout cas, conclu avec l'avocat de l'autre partie qu'il allait les fournir. Il y en a [des dossiers] dans lesquels on a promis de se reparler, on a fixé des dates pour que la conférence se continue un autre jour après que les procureurs auront échangé entre eux des documents ou des détails. (Entrevue 6)

L'extrait témoigne de la recherche constante d'une plus grande souplesse dans les façons de faire. Le juge n'entend pas pour autant sacrifier l'autorité que lui confère son statut :

Et moi en gestion, j'impose des choses. Quand je dis « non, il n'y en aura pas d'interrogatoire dans ce dossier-là », mais je regrette, je viens de faire un geste que la loi me permet de faire, mais qu'un avocat ne pourrait pas faire, qu'un autre professionnel ne pourrait pas faire. Moi [je détiens cette] autorité, le Code de procédure civile me dit que je peux faire cela. Or, j'ai une assez large discrétion en gestion. Et là, dans la gestion de dossiers, gestion d'instance, la Cour d'appel vient justement de rendre deux décisions : elles disent « vous ne viendrez pas en appel

de décision de gestion, le juge qui rend une décision en gestion a une très grande discrétion, et il n'y a pas d'appel [en ces matières]... J'ai quand même décidé beaucoup de choses. Il y a des fois, bon, avec une certaine bonhomie, on convenait ensemble d'un échéancier, on convenait ensemble de certaines choses, mais il y a d'autres fois où j'ai eu à dire « non, c'est pas comme ça que ça va marcher... » Et « non, le délai, ça va être plutôt celui-ci que celui que vous proposez ». J'ai exercé ma discrétion. (Entrevue 6)

En quelques occasions, l'intervention du juge semble avoir favorisé la définition de solutions à plusieurs litiges à la fois.

Hier [...] je tenais une Conférence de règlement à l'amiable dans un dossier de Longueuil, mais les avocats m'avaient dit : « Monsieur le Juge, on a deux autres dossiers, avec deux autres parties demanderesse, mais avec le même défendeur [...] un dossier de Longueuil et deux de St-Hyacinthe [...] « Bien oui, j'ai dit, amenez vos deux autres demandeurs. » Et il y avait un ingénieur qui était peut-être un témoin-clé là-dedans, j'ai dit : « Amenez-le. » Et on a tenu ça hier, avec trois demandeurs, une partie neutre (le témoin), le défendeur, les deux avocats, et on a réglé non seulement le dossier de Longueuil, mais les deux de St-Hyacinthe. (Entrevue 2)

Notons enfin ce cas plus atypique ouvrant sur un règlement rapide, découlant d'une intervention minimale du juge :

Il y a même un cas très drôle où, quand mon adjointe a appelé pour fixer l'heure et la date de la conférence, l'un des avocats a dit : « Écoutez, la lettre du juge était claire, ça nous disait de nous parler, on l'a fait, et la cause est réglée. » Alors, je ne leur ai même pas parlé à eux autres. » (Entrevue 2)

Le succès obtenu dans un très grand nombre de dossiers et les impressions positives laissées par l'expérience résultent apparemment du dosage approprié réalisé par le juge gestionnaire en vue de trouver – ou de faire naître – une position acceptable entre les positions de principes des parties (ou les exigences légales applicables au dossier) et un certain sens pratique, un équilibre susceptible de faire progresser le dossier dans le contexte de l'engorgement actuel des tribunaux. Dans le cadre de la nouvelle procédure, le suivi du projet tend à démontrer que l'autorité morale du juge est garante de la latitude et de la confiance dont il peut bénéficier. Si l'initiative de convoquer les parties à échanger dans le cadre de la CCGJ relève entièrement de la discrétion judiciaire, la suite de la démarche doit s'arrimer à la volonté des procureurs d'y participer. La définition des limites à ne pas franchir tient essentiellement de la capacité du juge de pondérer l'usage qu'il fait de son pouvoir discrétionnaire. Une partie du succès de son intervention tient du moins de sa capacité à proposer ou à susciter la définition des solutions acceptables dans le cadre du système de justice contemporain.

L'extrait suivant laisse entendre en outre que, dans le cadre du nouveau rôle proactif qu'il est appelé à jouer, le facteur le plus déterminant tient dans la capacité continue du juge de poser un regard critique sur la nature et les exigences de son pouvoir dans le cadre la CCGJ. Comme l'indique le juge gestionnaire au tout début du projet pilote :

Évidemment il y a [...] une certaine restriction que je devrai m'imposer, je ne dois pas aller [jusqu'à] laisser voir quelles seraient [les conclusions de mon] jugement. Tu ne peux pas rendre le jugement avant d'entendre la cause, hein ? [Bien sûr], on peut se faire une bonne idée, mais il faut attendre d'avoir tout entendu, toute la preuve et tous les arguments avant de décider. Et ce n'est pas simplement en lisant des requêtes et des contestations qu'on [peut décider d'une cause]. Même là, quand on a les deux points de vue, ce n'est pas encore complet, on n'a pas la preuve. (Entrevue 1)

La portée réelle de l'intervention du juge fait elle-même l'objet de nombreux commentaires de la part des praticiens, qui reconnaissent généralement l'impact d'une initiative directe de la Cour. Des avocats interviewés lui attribuent du moins l'avancement, voire le règlement, de leur dossier, sinon leur traitement en CRA :

Je suis profondément convaincu que c'est en raison de cette démarche que le dossier s'est réglé rapidement. [...] Mes premiers contacts avec l'avocat de la partie adverse, ça a été très difficile pour toutes sortes de raisons, probablement eu égard à la nature du dossier et aux causes de la dette, et j'ai l'impression qu'on s'enlisait dans un débat qui aurait coûté pas mal plus cher. Et le fait que l'initiative vienne de la Cour, j'ai l'impression que ça a mis un peu de pression, une bonne pression sur tout le monde pour aller s'asseoir à la table. (A-DEF-H)

[...] le fait qu'on a eu un entretien avec Monsieur le Juge préalablement, a permis d'évacuer certains points et a permis à mon confrère d'accepter de me parler avant la conférence de règlement. Alors je vous dirais que dans la préparation, ce type de séance préparatoire, peut avoir un effet aussi pour, même, aller jusqu'à éviter la CRA. Dans certains dossiers. (A-DEF-F)

Le principal avantage [c'est peut-être] d'éviter les débats inutiles. Ça, ça m'apparaît évident. De cerner les véritables questions dans le litige. [...] Et dans ces cas où un confrère ou une consœur peut se montrer intransigeant, que ce soit en raison de son attitude personnelle, en raison du fait que vous avez eu un mauvais dossier avec elle ou avec lui dans le passé, ou en raison de ses clients, ça peut être intéressant d'avoir un juge qui vient forcer la limitation des débats afin qu'il n'y ait pas, entre autres, la technique de l'épuisement judiciaire qui soit utilisée. (A-DEM-H)

Cela étant, quelques avocats soulèvent certains risques de la démarche. Un des praticiens interviewés se préoccupe ainsi de la possibilité qu'un traitement accéléré du dossier empêche le juge d'avoir un tableau d'ensemble de la cause. Un autre souligne que l'imposition d'un échéancier serré place la partie défenderesse plus que la partie demanderesse dans une situation difficile.

Dans mon dossier ce n'est pas arrivé, parce que c'était un dossier qu'on pouvait vite cibler au niveau technique, au niveau de la preuve, mais il y a des dossiers qui vont demander de vraies conférences de gestion, dans le bureau du juge, et il faut que le juge comprenne les procédures. [...] Mais lorsque la preuve n'est pas toute là, je ne sais pas, des fois un juge un petit peu trop prompt, ça peut peut-être désavantager une partie. Mais bon. Est-ce que sur l'ensemble ça désavantage les parties? Peut-être pas. En tout cas, c'est une préoccupation. [...] C'est un feu clignotant disant «faites attention». (A-DEF-H)

Se faire imposer des délais c'est peut-être quelque chose qui est dérangeant dans ce [processus], des délais déraisonnables, si je peux utiliser l'expression. C'est peut-être un risque. Dans mon cas, je suis en demande, ce n'était pas trop compliqué mon travail. J'avais pris le temps de le faire avant. Si on est en défense et qu'on a un délai qui n'est pas raisonnable, on a peut-être du trouble. (A-DEM-H)

Dans un autre ordre d'idées, un praticien craint que, par habitude, les avocats engagés dans le processus judiciaire traditionnel en viennent à s'en remettre entièrement à la procédure et cessent de négocier d'avocat à avocat aux étapes initiales du processus. En contrepartie, l'intervention rapide d'un juge dans la trajectoire judiciaire semble créer, entre procureurs, un contexte favorable à la négociation qui peut même permettre d'éviter le recours à la Conférence de règlement à l'amiable (CRA) :

On peut négocier des dossiers, pas besoin d'aller en conférence pour négocier des dossiers. Sauf qu'il n'y a pas de *momentum*. [...] Ça, c'est un avantage. Sauf que, parce qu'on fait ça souvent, tout ça, ça existe, les avocats, on ne met pas l'effort de négocier parce qu'on va aller en

conférence de règlement. Et plutôt que de faire l'effort de négocier nous-mêmes directement au préalable, bien, on s'en va en conférence et on verra bien. Ça pourrait avoir cet effet-là. (A-DEF-H)

L'intervention du juge risquerait également d'entraver la poursuite normale d'un processus qui pourrait conduire à la mise en état d'un dossier dans les formes habituelles, ce qui, *a contrario*, tend à confirmer l'importance d'une intervention rapide du juge et des difficultés qui peuvent accompagner une intervention du juge, alors que le dossier des procureurs est déjà très avancé :

[...] les avocats se parlaient bien même avant qu'on parle au juge. On avait mis le dossier en état et ça, c'était positif. Et là, lorsqu'on a eu l'appel du juge, c'était tout de suite très négatif. On s'est fait reprendre à rebrousse-poil parce qu'on avait mis le dossier en état, il fallait attendre qu'il nous parle avant de faire quoi que ce soit. [...] Quand on va dans un processus en pensant que ça donne quelque chose, et on se fait engueuler parce qu'on a mis le dossier en état trop vite, franchement... C'est sûr, d'un côté, [le juge] reproche aux avocats d'être trop lents, de l'autre côté, quand on est trop vite, c'est [contrariant] parce qu'on va trop vite. Je ne sais pas ce qu'ils veulent. Je vais vous dire franchement, le reproche que je ferais, c'est que c'était lui qui mettait de l'animosité dans le dossier, alors qu'il n'y en avait pas besoin. C'était bizarre. (A-DEF-A)

Le même procureur insiste sur le fait que l'initiative du juge dans la démarche menant à une CCGJ doit être modulée en fonction de la collaboration qui s'est déjà établie entre les avocats. Cette proposition n'est pas contraire à l'esprit de la CCGJ, le rôle du juge étant d'évaluer la situation susceptible de favoriser la collaboration des praticiens en vue d'un éventuel règlement, mais nécessite une prise en compte de l'état réel des relations établies déjà entre les procureurs.

S'il y a une collaboration, une discussion qui est franche entre confrères, malgré qu'on représente des intérêts opposés, on est capable ensemble de minimiser les coûts, d'accélérer le débat, sujet naturellement aux agendas, et de cerner les véritables questions. Lorsqu'il n'y a pas de collaboration, là ça devient extrêmement difficile parce qu'on s'étale. Le rôle du juge, à ce stade-là, moi je le vois un peu en regardant, est-ce qu'il y a discussion, est-ce qu'il y a collaboration, est-ce qu'il y a échanges entre avocats? Dans la positive, son rôle est plus restreint parce qu'on fait déjà le travail ensemble. Dans la négative, à la demande d'un avocat, je le vois intervenir. Et prendre position. (A-DEM-H)

3.2.3 Le rôle de l'avocat : l'importance de la coopération

Si l'initiative du juge est au premier plan dans la mise en œuvre de la CCGJ, l'expérience tentée dans le district de Longueuil démontre qu'elle est indissociable de la collaboration des avocats qui représentent les parties. Cette collaboration des avocats a largement été démontrée dans le cadre du projet pilote. Une majorité importante des avocats eux-mêmes, soit 76,7 % d'entre eux, considèrent qu'elle a marqué positivement le déroulement de la procédure de gestion d'instance (*Tableau 12*). Cette perception est également constatée par le juge responsable du dossier : celui-ci estime que, dans 75,3 % des cas, la collaboration des avocats dans le dossier a marqué positivement le déroulement de la procédure de gestion d'instance.

Tableau 12 - Facteurs positifs et négatifs dans le succès de la CGCJ

Facteurs	Positifs %	Négatif %	Pas de réponse %
La volonté des parties d'en arriver à une entente	45,2	37	17,8
La collaboration des avocats dans le dossier	76,7	17,8	5,5
Le mode d'intervention du juge dans le dossier	78,9	17,1	3,9
Les conditions concrètes facilitant les échanges (usage du téléphone, temps de discussion, etc.)	90,8	5,3	3,9

Comme le souligne le juge gestionnaire :

Je m'attendais à de la collaboration mais, dire que tout le monde, à 90 %, à 95 %, dit oui, oui, ça nous intéresse, c'est bon votre système, et on va se parler tout de suite, il suffisait, je pense, que ça existe pour qu'ils s'en servent. (Entrevue 2)

Ça fait quand même un certain temps qu'on parle des modes alternatifs de résolution de litige. Or, les esprits sont un petit peu préparés à ça. (Entrevue 3)

Oui. Je vais vous dire, le succès est là, mais je m'y attendais un petit peu. Je savais que les avocats et avocates, en tout cas, ceux qui me connaissent, ils allaient collaborer. Mais, ce qui est bizarre de constater cependant, c'est que dans une majorité de dossiers, les avocats ne sont pas des avocats du district de Longueuil. Ils sont pour la plupart de Montréal. [...] Je ne m'attendais pas à ça, à ce qu'il y en ait tant qui soient d'un autre district, ou du territoire de Montréal, mais la collaboration est aussi excellente. (Entrevue 2)

C'est ça qui va déterminer vraiment qu'est-ce qui les a fait embarquer si facilement. Est-ce que c'est, justement, ils comprennent que ce n'est pas dans un dossier dans lequel il y a bien des honoraires à faire, ou est-ce que les avocats sont plus détachés des honoraires qu'on le croirait? Peut-être. Parce qu'après ce dossier-là, il y en a un autre qui va arriver. Or, si on règle un dossier facile, on n'en parle plus, et on passe au plus difficile. Peut-être, je ne sais pas. C'est eux qui vont vous le dire. (Entrevue 2)

Cela étant, les interviews auxquels se sont prêtés les praticiens révèlent également que l'esprit de collaboration reste encore à développer dans l'esprit de certains procureurs :

Il y a peut-être des avocats qui ne discutent jamais des possibilités de règlement avec leurs clients, mais moi c'est la première chose que je fais avec les clients. (A-DEF-A)

Il faut que l'avocat soit consentant aussi à vouloir régler. Parce qu'évidemment, si on fait ça, si on parle d'un point de vue économique, ce dossier-là a coûté 2 500 \$, alors que de façon traditionnelle ça aurait peut-être coûté 10 000 \$. Alors à un moment donné, est-ce que tous les avocats sont prêts à agir de cette façon-là? Je ne le sais pas. Un avocat agressif ne serait peut-être pas tenté d'agir de cette façon-là, alors qu'un avocat plus médiateur-conciliateur verrait dans une telle procédure une occasion de régler un dossier. (A-DEF-H)

[...] ça prend des avocats qui sont conciliants. Il y en a avec lesquels on se retrouve dans le même processus, et ça n'a pas grand chance de succès parce que les gens le font parce que c'est à la mode, ou autrement dit, pas de façon sérieuse. (A-DEM-H)

Il ne s'ensuit pas que les limites imposées à la communication soient toujours déraisonnables. Elles constituent périodiquement l'expression des questionnements, des réticences, voire des conflits internes que tout avocat risque de rencontrer lorsqu'il s'engage dans un processus visant un règlement du litige ou la conciliation judiciaire du différend :

[...] nous on a notre expérience, et on a notre formation, donc c'est difficile de laisser ça de côté au profit, peut-être, d'une solution [...] qui déborde un petit peu l'aspect légal, si on veut. C'est plus ça. C'est plus au niveau des avocats, l'expérience qu'on a, puis toute la formation derrière tout ça, pas qui complique, mais qui, peut-être, nous empêche d'être ouvert ou collaborateur, si on veut dans ce type de processus-là. (A-DEM-F)

En contrepartie, les raisonnements qui permettent de concilier des intérêts en apparence (ou *a priori*) contradictoires sont cependant nombreux dans les témoignages recueillis :

Vu que j'ai fait ma maîtrise en PRD [prévention et règlement des différends], je suis toujours plus ouverte aux discussions, négociations. (A-DEM-F)

L'avantage c'est qu'on est capable, je pense, de rendre un meilleur service à moindre coût. Que la clientèle en est d'autant plus satisfaite. Ça, c'est l'avantage professionnel. L'avantage pour les clients c'est qu'on va peut-être être plus tenté de faire des procédures dans l'intérêt du client, qui autrement auraient peut-être coûté trop cher. Alors, les dossiers vont peut-être être mieux préparés avant l'audition. Parce qu'il y a certaines requêtes qu'on ne ferait pas, compte tenu des coûts, compte tenu des montants. (A-DEF-H)

C'est sûr que ce type de procédure peut faire avorter des procès. [...] Par contre, il y a une question d'efficacité également. Parce qu'il faut comprendre qu'on représente des clients, et qu'il faut agir dans leur meilleur intérêt et non dans le meilleur intérêt de notre pratique. Alors, c'est pour ça que je crois que oui, ça a une incidence sur notre pratique, mais c'est une incidence positive, dans le sens que ça augmente notre taux d'efficacité, et puis moins le client a à déboursier pour des litiges, plus le client va être réconforté dans l'accès à la justice. (A-DEF-F)

En termes de coûts, il y a un bénéfice, à la fois pour le palais de justice et pour les clients. Un peu moins pour les avocats. [...] À long terme, j'ai l'impression que c'est payant pour les avocats, parce que ça va possiblement redorer notre blason. Il y a des gens qui disent : ah, ça ne me tente pas d'investir maintenant du temps, des efforts, des énergies, de l'argent, et avoir le résultat dans 3 ans. Si on peut, avec ça, réduire le temps d'attente pour le *day in court*, d'avoir la présence en Cour, j'ai l'impression que c'est positif pour la profession. (A-DEM-H)

Observant des variations dans l'attitude de chaque praticien, le juge gestionnaire s'est intéressé aux motivations des avocats ainsi qu'aux conditions susceptibles de les disposer à collaborer dans le cadre d'une CCGJ, en vue du règlement rapide d'un dossier. Le juge s'interroge plus particulièrement sur l'environnement professionnel des avocats qui travaillent au sein de plus grands bureaux et sur la pression que la culture de l'organisation peut exercer sur l'avocat qui recourt à ces modes nouveaux de règlement des litiges.

[...] quand j'ai affaire à des avocats de plus petites études ou des avocats qui pratiquent en solo, c'est une merveille. Ils sont tous heureux, et la grosse réflexion c'est : «juge, j'espère que ça va continuer.» Ceux de Longueuil qui sont au courant que [le projet pilote ne s'échelonne que sur] douze mois, eux disent : «trouvez un moyen pour le continuer, il ne faut pas arrêter ça.» (Entrevue 5)

Alors là, je sors d'un schéma dans lequel ils sont habitués, et je me demande si il n'y a pas aussi là-dedans, que chaque jeune, dans un gros bureau, a, dans certains bureaux 1 600, dans d'autres 1 800 heures à facturer dans l'année, et c'est peut-être plus facile de facturer 1 800

heures dans 40 dossiers, que d'être obligé d'en facturer 1 800 dans 70 dossiers. Et si moi je mets fin à leurs dossiers trop vite, bien ils sont obligés d'en prendre un nouveau pour facturer. Alors, travailler toujours dans le même dossier, c'est bien plus facile que de travailler dans deux dossiers. (Entrevue 4)

En entrevue, des avocats fournissent eux-mêmes des indications concrètes concernant les compétences professionnelles que la CCGJ mobilise chez eux dès les premières étapes du processus. En visant l'efficacité et la simplification, la CCGJ n'est pas pour autant une solution de facilité pour les avocats. Au contraire, elle exige de leur part rigueur et diligence, ainsi qu'une capacité très grande de communiquer avec clarté et concision.

Dans tous les cas où on va plaider, que ce soit par conférence téléphonique ou devant le juge, il faut être bien préparé. (A-DEF-H)

Souvent ce qui va arriver, dans le cadre des dossiers, ça va prendre très longtemps avant que le procureur soit au courant de son dossier et qu'il le connaisse vraiment. C'est-à-dire souvent, ça va se faire dans les semaines qui précèdent le procès. Tandis que dans un processus comme celui-là, on nous pousse à faire des admissions, on nous pose des questions au niveau du dossier, ce qui force, dans le fond, une plus grande discipline de la part des avocats de réviser le dossier, et pas nécessairement le mettre de côté en disant le procès est dans longtemps, parce que sinon, la conférence ne va pas servir à grand-chose, puis ça va être inutile. Donc, c'est une certaine rigueur au niveau de la préparation et du traitement des dossiers, même à un stade très primitif. [...] Puis la deuxième chose, bien entendu, c'est d'être en mesure de bien communiquer, c'est absolument nécessaire, et surtout que dans notre cas ça s'est fait par téléphone, donc c'est encore plus difficile, des fois, de faire passer son message, donc il faut être clair, concis, puis c'est un défi, c'est sûr. (A-DEF-H)

3.2.4 La volonté des justiciables : une présence implicite

Pour des raisons qui tiennent à la procédure elle-même, qui met d'abord en jeu le juge et les procureurs, les premières étapes du processus proposé par la Conférence de gestion et de conciliation judiciaire font du justiciable un « acteur absent ». L'évaluation des conditions d'implantation de la nouvelle procédure démontre cependant que le justiciable a une influence non négligeable – qu'elle soit positive ou négative – sur le processus et sur l'atteinte d'un règlement. Ainsi, si 45,2 % des avocats interrogés estiment que la volonté des parties d'en arriver à une entente a marqué positivement le déroulement de la procédure de gestion d'instance, 37 % d'entre eux considèrent au contraire que ce facteur a eu une incidence négative sur le processus (*Tableau 12*). En contrepartie, on constatera ultérieurement que le désir des parties d'en venir à une entente constitue un facteur extrêmement positif en matière de CRA.

De façon exploratoire, la question est ici de savoir si un taux supérieur de règlements pourrait être atteint si, dans le cadre d'une procédure intermédiaire, les justiciables se trouvaient impliqués dans le processus avant même la tenue d'une CRA. L'étude révèle que très nombreux sont les avocats qui accordent déjà une grande attention à la communication avec leurs clients au stade de ces négociations préliminaires. Des solutions innovatrices pourraient éventuellement être envisagées, avec le développement rapide des moyens technologiques dont nous disposons aujourd'hui et qui diminuent la nécessité de déplacements coûteux. Nous y reviendrons dans la dernière section de cette partie du rapport, qui réunit les suggestions concrètes qui ont été formulées par des avocats pour améliorer le déroulement de la procédure.

3.3 Des recommandations concrètes pour améliorer la procédure

La succession des entrevues laisse finalement entrevoir la possibilité d'un ajustement de la pratique ou d'un ajustement à certaines dimensions reliées tantôt à l'implication des parties, tantôt à celle des procureurs, tantôt à la gestion de l'information ou du calendrier.

Ainsi, un avocat interviewé insiste sur la nécessité d'une bonne transmission des attentes du juge vers les parties, allant jusqu'à suggérer l'implication des justiciables dans le cadre des audioconférences proposées par le juge gestionnaire. Il s'agit cependant d'une avenue que le juge gestionnaire avait dû rapidement écarter, pour des raisons tenant précisément aux objectifs du projet, notamment en regard des délais et des coûts. Comme il le soulignait déjà avant le début du projet :

On veut éviter des frais aux gens, mais si on leur dit [aux procureurs] : « [vous allez] passer une demi-journée avec vos clients », je viens de causer des frais aux gens. Et ce n'est pas que je suis ambivalent, je vois la nécessité de le faire, il y a des cas où ça devra se faire et j'essaierai d'en convaincre les avocats, mais il y a d'autres cas où ce serait ajouter aux frais et je ne le demanderai même pas. (Entrevue 1)

Cela étant, la question des communications entre juges et avocats apparaît justifier une recommandation particulière en conclusion de cette section.

Dans un tout autre ordre d'idée, un praticien mentionne le besoin des avocats d'être écoutés par le juge, notamment en ce qui a trait aux échéances, de manière à bénéficier du temps de préparation qu'ils jugent nécessaire à chaque dossier :

Le juge nous arrive avec des échéances rapprochées. Si on a suffisamment confiance en soi et qu'on n'est pas un jeune avocat, on est capable de dire : non, c'est impossible dans une semaine. Ça va être dans deux semaines. Et les juges nous respectent. Si on est un jeune avocat, c'est peut-être plus difficile. (A-DEM-H)

Il s'agit surtout ici d'une question de « style de communication » et d'interaction. On sait cependant que cette question tient d'un équilibre complexe entre les personnalités et qu'elle ne peut pas faire l'objet d'une recommandation spécifique. Abordée dans une autre perspective, il faut cependant reconnaître que la gestion d'instance suppose un ajustement inévitable des rapports entre juges et praticiens et que l'implantation de cette pratique sur une plus grande échelle conduira presque par nécessité au développement de nouveaux modes de relation entre juges et procureurs. Une recommandation spécifique portera sur cette question particulière.

L'extrait qui précède traite également de la question du calendrier procédural. Abordée au strict plan de la pratique, la CCGJ peut être considérée comme une procédure accélérée. C'est particulièrement le cas dans le cadre d'une initiative visant à réduire les délais qui accompagnent généralement chaque dossier tout au long de la trajectoire judiciaire. Un avocat en défense souligne ainsi le fait que le délai de quelques jours qui s'étend entre la comparution et la conférence téléphonique convoquée par le juge constitue une contrainte, particulièrement pour la partie défenderesse, et suggère que la première conférence téléphonique soit plutôt tenue une semaine ou deux plus tard :

Le procureur en demande, lui, a jusqu'à 3 ans parfois, entre 6 mois et 3 ans pour se préparer à prendre son action. Le procureur en défense reçoit l'action, et là il doit se retourner en quelques jours seulement. (A-DEF-F).

Dans un sens un peu différent, un autre procureur, tout en insistant sur la nécessité que la conférence de gestion se tienne très tôt dans le processus, suggère néanmoins que la procédure puisse être suspendue, au besoin, pour assurer la préparation du dossier :

[...] [que la conférence de gestion se tienne] au départ de la procédure, quitte à suspendre [...] le dossier, et que toutes les informations qui sont nécessaires au dossier soient recherchées avant qu'on commence le processus judiciaire. (A-DEF-H).

Se trouve encore ici mise en jeu, la question des habitudes acquises dans le cadre de la pratique judiciaire. Se pose aussi, indirectement, une question d'équilibre des parties. Une pratique plus systématiquement centrée sur la gestion d'instance conduit inévitablement à un nouvel équilibre entre les contraintes des praticiens et celles de la Cour. Une recommandation aborde cette question dans le cadre d'un développement ultérieur de la pratique (calendrier-type).

Sur le plan de la pratique, un procureur suggère finalement que, de manière à favoriser la communication de la position de la partie défenderesse avec le juge, l'on prévoie que celle-ci puisse exposer dans une lettre de deux ou trois pages sa propre version des faits à l'intention du juge :

Ce n'est pas une défense. On n'en parle pas, mais juste exposer sa position pour que le juge qui va avoir le dossier de gestion particulière, lorsqu'il va appeler les parties, va avoir une vue globale de ce qui se passe dans le dossier. (A-DEF-H)

Nous présentons surtout cet extrait ici pour bien documenter la réaction de certains procureurs aux contraintes et aux avantages de la nouvelle procédure. On peut cependant craindre que la suggestion faite par ce dernier conduise, à toutes fins utiles, à la réintroduction des procédures habituelles dans le cadre de la gestion d'instance. Or, ces procédures sont précisément à l'origine de la lenteur du cheminement d'un grand nombre de dossiers introduits en matière civile. Elle favoriserait à nouveau, en matière judiciaire, l'augmentation des coûts et des délais. En contrepartie, l'introduction de la défense orale vise à réduire le nombre et le volume de ces mêmes procédures. Il faut cependant être informé de ces réticences dans le cadre d'une meilleure communication entre juges gestionnaires et procureurs.

Enfin, un avocat suggère que des amendements au *Code civil* soient apportés de manière à faire de la gestion d'instance une pratique courante et flexible.

Je pense que pareille pratique devrait faire l'objet d'amendements au Code de procédure et je pense qu'on devrait être beaucoup plus flexible dans la gestion de l'instance, une gestion beaucoup plus proactive de la part des juges. Je pense que c'est ce dont on a besoin. (A-DEM-H)

On peut tirer quatre recommandations des constats qui précèdent. Il est ainsi recommandé :

Recommandation 4

Que dans le cadre de la gestion d'instance, et plus particulièrement dans la phase d'implantation de la CCGJ au sein d'autres districts et d'autres juridictions, la séquence et le contenu des communications entre le juge et les procureurs soient plus systématiquement établis et qu'ils incluent notamment des informations sur la portée de la conférence de gestion et les modalités encadrant les échanges (défense orale, enregistrement, usage des communications électroniques, etc.).

Recommandation 5

Que la formation destinée aux juges et aux avocats en matière de gestion d'instance porte en partie sur la redéfinition des rôles et des attentes vis-à-vis des praticiens et des juges, de manière à favoriser le développement d'une nouvelle culture interactive et coopérative au sein de l'institution judiciaire et que cette formation incite les praticiens à développer, avec les clients impliqués dans un dossier en gestion d'instance, un type de communication adapté.

Recommandation 6

Que les facultés de droit favorisent le développement d'enseignements destinés à l'apprentissage des modes alternatifs de règlement des conflits.

Recommandation 7

Que les juges-gestionnaires établissent, à la faveur de l'expérience, un calendrier-type susceptible d'orienter les praticiens sur les paramètres de la procédure et que ce calendrier-type soit joint à la première lettre expédiée aux parties par le juge gestionnaire.

Recommandation 8

Que, dans le respect de l'esprit de la CCGJ, le juge soit invité à tenir compte des contraintes des procureurs en matière de calendrier et de délai, dans une perspective visant à favoriser le développement d'un nouveau *modus vivendi* entre juges et praticiens.

4. La Conférence de règlement à l'amiable (CRA)

4.1 Les taux de réussite

Rappelons d'abord que l'étude réalisée tout au cours du projet pilote démontre que 86 % des dossiers pris en charge par la CRA ont été conclus par une entente entre les parties, c'est-à-dire dans 56 dossiers sur 65.

Sur le plan comptable, il s'agit par conséquent d'une expérience largement couronnée de succès. Comme on l'a par ailleurs déjà indiqué, pour l'ensemble des dossiers traités et réglés par voie de Conférence de règlement à l'amiable, le temps moyen écoulé entre l'inscription du dossier et son règlement a été de 77 jours, soit une période de deux mois et demi, qui contraste avec les délais habituellement enregistrés dans le domaine judiciaire.

La conduite de cette expérience ne présente cependant d'intérêt que dans la mesure où elle peut être reproduite, d'où l'intérêt d'exposer les facteurs qui ont présidé à sa réussite : c'est l'intérêt des données qualitatives recueillies tout au cours de l'année par voie d'entrevue que de rendre compte de ces facteurs.

4.2 La satisfaction et la collaboration des acteurs

Les CRA proposées dans le cadre du projet pilote s'inscrivent dans la continuité de la procédure de gestion d'instance, soit dans le passage d'un mode de règlement judiciaire traditionnel à un mode fondé sur la négociation directe entre les parties. Ici, la CRA a été précédée d'une séance de Conférence de conciliation et de gestion judiciaire (CCGJ) susceptible d'avoir fait progresser le dossier. Ainsi, 56 % des dossiers admis en gestion d'instance ont conduit à la convocation d'une Conférence de règlement à l'amiable. En tant que mode de règlement des différends, la CRA constitue une pratique encore nouvelle au Québec, bien que cette procédure soit de mieux en mieux balisée. Il reste cependant beaucoup à apprendre sur l'expérience des justiciables qui prennent part, souvent pour la première fois, à une démarche qui les conduit à jouer un rôle plus actif aux abords d'un système qui demeure pour eux largement inconnu.

L'étude évaluative menée dans la foulée du projet pilote de Longueuil permet une première analyse des conditions pratiques de la Conférence de règlement à l'amiable. Cette partie de l'évaluation présente donc un intérêt particulier en regard de l'application encore récente des articles 151.14 et suiv. du *Code de procédure civile* (L.R.Q. c. C-25)¹¹.

¹¹ La CRA est un mode de règlement fondé sur la négociation directe entre les parties. Nos observations des facteurs de réussite et des zones de tension nous amènent à souligner l'importance de mettre en place un cadre qui permette l'acquisition et l'actualisation de compétences ciblées chez les justiciables, afin qu'ils soient en mesure d'exercer le rôle attendu, de collaborer à la bonne marche du processus. Outre certaines informations techniques, il s'agit de leur donner les moyens d'évaluer la nature du compromis qu'ils sont prêts à consentir en référence non seulement à l'incidence du litige, mais aussi aux attentes qu'ils peuvent légitimement entretenir à l'égard des instances auxquelles ils sont en droit de recourir à l'intérieur du système de justice.

Loin de refouler les avocats dans une position de retrait passif, cette nécessité les engage peut-être plus que dans tout autre cadre à développer une relation de confiance avec leurs clients et à envisager des moyens adaptés pour leur transmettre les connaissances utiles à l'évolution de leur dossier. L'une des principales compétences professionnelles qu'ils ont ainsi à mettre en œuvre est l'évaluation du rapport adéquat entre la

L'étude des expériences tentées en CRA présente un second intérêt : elle permet d'observer, à différents degrés, l'évolution des habitudes professionnelles des praticiens. La Conférence de règlement à l'amiable fait évoluer ce rôle au fil d'un processus qui les place légèrement en retrait de la discussion, tout en sollicitant autrement leurs compétences et leurs responsabilités professionnelles. Enfin, le rôle du juge est particulièrement important dans le contexte de la CRA, alors que, investi d'une haute autorité morale, il bénéficie d'une plus grande initiative. Le processus est ainsi fortement empreint par la compréhension qu'entretiennent les acteurs de leur rôle respectif.

Ce sont ces différents aspects qui seront abordés dans cette partie du rapport touchant la satisfaction et la collaboration des acteurs – justiciables, avocats et juge – qui ont participé aux CRA entreprises dans le cadre du projet pilote.

Premier constat : la participation à une CRA a été jugée satisfaisante, voire très satisfaisante, dans la plupart des dossiers, et ce, du point de vue de tous les acteurs. Cela vaut tant pour l'appréciation générale de l'expérience que pour l'évaluation de son utilité, alors que les réponses fournies au questionnaire indiquent que, sur ces deux plans, les taux de satisfaction dépassent les 90 %, chez les justiciables, les avocats et les juges. La perception des justiciables est aussi très positive en ce qui a trait tant au rôle des avocats qu'à l'intervention du juge. Nous nous pencherons également sur l'appréciation plus nuancée des justiciables dont les dossiers n'ont pas fait l'objet d'un règlement.

Les données recueillies grâce au volet qualitatif de l'enquête nous fournissent un éclairage supplémentaire. Elles nous renseignent sur ce qui constitue, pour les justiciables, le principal attrait de la CRA en tant que mode de règlement et sur les éléments qui ont été chez ceux-ci une source de satisfaction pour eux. Il apparaît que les quelques nuances exprimées par les justiciables reflètent surtout leur surprise devant le rôle nouveau qu'on leur propose de tenir et auquel ils sont inégalement préparés. Elles semblent aussi exprimer leurs incertitudes à l'égard d'un système judiciaire dont ils n'ont pas l'expérience directe. En contrepartie, la pratique traditionnelle du litige demeure une référence implicite dans les témoignages recueillis, malgré l'implication des justiciables dans un mode de règlement moins traditionnel. Même sans repères sûrs, les justiciables semblent communément évaluer leur expérience en se prêtant à un calcul mettant en relation des avantages et des inconvénients et qui les amène à considérer en quoi la CRA représente (ou non) pour eux un compromis intéressant, ou acceptable, au regard de leur perception du problème qu'ils ont à régler et de ce qu'un procès traditionnel aurait pu leur offrir.

nature du litige et l'investissement à faire dans son règlement. En contrepartie, la CRA offre une souplesse appréciable et permet des décisions faites sur mesure qui, toujours sous la tension de la négociation, bien sûr, correspondent aux libres choix des parties plutôt qu'à une sanction venant de l'extérieur. Notamment, ce mode de règlement permet d'envisager des compromis originaux dont l'une des caractéristiques est qu'ils ne résultent pas dans une dichotomie entre un gagnant et un perdant.

Le rôle-conseil auprès des justiciables s'exerce dans une complémentarité entre le travail des avocats et celui du juge, chacun ayant une interaction qui lui est propre avec les parties. De toute évidence, une haute autorité morale est d'emblée accordée par tous à celui ou celle qui occupe la fonction de juge. Ce respect semble continuer de lui être acquis alors qu'il choisit d'instaurer un climat moins formel et de baliser les échanges pour favoriser l'expression des points de vue et le rapprochement entre les parties aux prises dans un litige. Le terrain peut toutefois devenir glissant et la tension s'accroître si juge et avocats n'adoptent pas le même tempo et divergent dans leurs arguments en fonction de la cible qu'ils auront, chacun, identifiée. Quelques témoignages, rares il faut le dire, ont évoqué la rupture du lien de confiance entre l'avocat et son client à la suite d'interventions du juge. C'est la confiance même dans la procédure de CRA qui risquerait de s'effriter si de tels antagonismes en venaient à trop se répéter. Peut-être qu'une concertation systématique juge-avocats sur certains éléments de droit spécifiques à chacun des dossiers traités permettrait d'éviter des dérapages et de renforcer des balises communes dont bénéficieraient les deux parties.

Dans cette perspective, une fois présentées les tendances générales, nous avons cherché à établir les éléments auxquels les justiciables accordent le plus d'importance. Dans le but d'identifier les points de tension et de dégager les conditions d'une collaboration optimale, nous avons été attentifs aux convergences ou divergences entre ces points de vue des justiciables et ceux des praticiens.

En conclusion, nous proposons une synthèse de ces observations et, tout en soulignant les écueils et les points de tension, un agencement des rôles de chaque acteur – justiciables, avocats et juge – dans le cadre d'une CRA. Des recommandations suivent.

4.3 Une expérience inattendue, mais généralement satisfaisante

La vaste majorité des justiciables (88,9 %) déclarent que l'expérience de la CRA a été soit « très satisfaisante » (52,8 %), soit « plutôt satisfaisante » (36,1 %). L'appréciation générale est encore plus favorable chez les praticiens qui sont presque unanimes : 97,9 % d'entre eux déclarent que l'expérience a été soit très satisfaisante (73,2 %), soit plutôt satisfaisante (24,7 %). C'est également le cas des quatre juges impliqués dans les différents dossiers : dans 92,3 % des dossiers, l'expérience a été à leurs yeux très satisfaisante (80 %) ou plutôt satisfaisante (12,3 %).

Tableau 13 - Satisfaction vis-à-vis de la Conférence de règlement à l'amiable (CRA)

Globalement diriez-vous que cette expérience vous apparaît ? (%)	Très satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Plutôt insatisfaisante	Tout à fait insatisfaisante
Justiciables	52,8	36,1	7,4	3,7
Avocats	73,2	24,7	1,0	1,0
Juges	80	12,3	6,2	1,5

$p \leq 0,001$

Pour les justiciables cette appréciation trouve de nombreuses justifications. D'entrée de jeu, soulignons que, pour plusieurs d'entre eux, la CRA a été appréhendée sur le mode de la découverte et, dans une large mesure, s'est positivement conclue.

[...] c'était incroyable, ça a été efficace, plus économique financièrement et un processus beaucoup plus sérieux que d'aller en Cour. Beaucoup plus de communication, une manière beaucoup plus facile de communiquer. Un cadre qui est beaucoup plus confortable que d'aller en Cour. Je ne vois aucun point négatif dans l'ensemble du processus. (J-PM-DEM-F)

J'aime bien la formule, j'aime l'emplacement, comment ça s'est fait. [...] C'est plus allégé, il y a moins de jargon légal qui se promène. (J-PM-DEM-H)

[A priori] Ce n'était pas très bien, dans le sens que, de toute évidence, on ne s'aime pas beaucoup [les deux parties]. [...] En arrivant là, ils ont fait exactement ce à quoi je m'attendais au départ, c'est-à-dire de renier en bloc toutes nos allégations, et puis finalement, à la fin de la journée, on s'est approchés d'un règlement. (J-DEM-H)

Dans chaque cas, la question reste cependant d'établir les causes qui président à cette évaluation positive de la CRA.

4.3.1 L'ouverture d'esprit, la motivation et la bonne foi comme facteurs de réussite

L'ouverture d'esprit des parties devant une procédure non traditionnelle est très certainement un facteur de réussite qui, dans le contexte observé, contribue à expliquer la satisfaction des justiciables. Cette disposition est notable même chez des justiciables qui admettent s'être engagés dans le processus sans savoir exactement de quoi il en retournerait :

C'est l'avocat qui m'a appelé me disant qu'on faisait partie d'une nouvelle façon de faire, un projet pilote, puis il nous a demandé si on était d'accord. J'ai dit : je ne vois pas d'inconvénient à ça comme tel, c'est comme ça qu'on a embarqué dans le processus. (J-PM-DEF-H)

C'est l'avocat qui m'a contacté pour me dire que c'était un projet pilote sur la Rive-Sud, et puis qu'on avait été choisis pour y participer. Alors on a dit : bien oui, n'importe quoi qui peut faire en sorte qu'on règle tout ça mieux, plus vite, et à moindre coût, mieux c'est. (J-PP-DEM-H)

[...] étant donné qu'on n'aime pas particulièrement se retrouver en justice, on aime toujours arranger les choses à l'amiable, évidemment, ça nous a souri. (J-PM-DEM-F)

La bonne foi constitue également un facteur de succès souvent évoqué par les parties :

Moi je pense que c'est le bon vouloir des deux parties qui fait que ça fonctionne bien. S'il y a une partie qui est déjà négative en partant, c'est sûr que ça n'aurait pas fonctionné comme ça a fonctionné là. (J-PM-DEF-H)

Je crois que ça prend vraiment de la bonne volonté de part et d'autre. Il faut savoir admettre certains faits puis peut-être tenir notre bout pour d'autres. [...] C'est certain que s'il y a des petites entourloupettes qui sont faites à droite et à gauche, ça ne fonctionnera pas. (J-PP-DEF-F)

Comme le souligne succinctement un justiciable : « Un élément à retenir? L'ouverture d'esprit et vouloir régler la situation. » (J-PM-DEF-F).

4.3.2 Les perceptions à l'égard de l'utilité de la CRA

Au-delà de la satisfaction des justiciables, des juges et des praticiens impliqués en CRA, c'est l'« utilité » de la démarche qui constitue l'élément le plus apprécié des acteurs (*Tableau 14*).

Tableau 14 - Appréciation de l'utilité de la Conférence de règlement à l'amiable (CRA)

Dans ce dossier, avez-vous trouvé cette initiative (%)	Très utile	Plutôt utile	Plutôt inutile	Tout à fait inutile
Justiciables	62	33,3	2,8	1,9
Avocats	71,1	24,7	3,1	1,0
Juges	87,7	4,6%	4,6	3,1

$p \leq 0,001$

Ainsi, 95,3 % des justiciables déclarent que l'initiative a été très utile (62 %) ou plutôt utile (33,3 %), et l'avis des avocats est tout aussi net, 95,8 % d'entre eux estimant que l'initiative a été très utile (71,1 %) ou plutôt utile (24,7 %). Les juges impliqués (essentiellement les juges Chicoine et Laliberté) confirment également que dans une très forte majorité des cas, soit 92,3 % des dossiers, la procédure a été très utile (87,7 %) ou plutôt utile (4,6 %).

Nous reviendrons plus loin sur les éléments spécifiques qui fondent cette appréciation. Mentionnons d’emblée que sur le plan des justifications, le jugement porté par les justiciables sur la CRA converge très largement avec les objectifs du projet pilote, soit la réduction des coûts et des délais, ce qui situe bien l’expérience dans l’optique d’un plus grand accès à la justice.

On a sauvé de l’argent, et ça s’est fait beaucoup plus vite. [...] Traîner ça pendant trois, quatre ans, ce n’est payant pour personne. (J-PP-DEM-H)

C’est sûr que c’est positif, dans le sens qu’on économise du temps et de l’énergie, etc. (J-PP-DEM-H)

Évidemment, diminution de dépenses, de frais, de stress, de temps d’attente, de perte de temps, possibilité de règlement immédiat, et en fait, fermeture d’un dossier aussi rapidement qu’il est possible d’imaginer. (J-DEM-H)

4.3.3 L’évaluation du déroulement des séances

Au-delà du haut niveau de satisfaction, des nuances apparaissent quant au déroulement concret des séances : les deux tiers des justiciables (65,7 %) estiment que la séance s’est déroulée mieux que prévu (25 %) ou comme prévu (40,7 %) – ce qui implique aussi que pour 30,6 % des justiciables la séance s’est déroulée moins bien que prévu.

Tableau 15 - Appréciation du déroulement de la CRA

À votre avis, la séance de règlement à l’amiable s’est-elle déroulée (%)	Mieux que prévu	Comme prévu	Moins bien que prévu
Justiciables	25	40,7	30,6
Avocats	26,8	60,8	11,5
Juges	61,5	26,2	12,3

$p \leq 0,001$

Il est raisonnable de prétendre que cette appréciation plus critique du processus tient à la frustration relative qui accompagne – dans le contexte d’un litige – tout processus menant à un éventuel compromis. C’est ce que vient indirectement confirmer le niveau d’appréciation plus élevé enregistré chez les praticiens qui, dans une proportion de 81,6 %, déclarent que la séance s’est déroulée mieux que prévu (26,8 %) ou comme prévu (60,8 %). Les juges impliqués posent quant à eux un regard plus positif encore sur le déroulement de la séance (87,7 %), celle-ci s’étant selon eux déroulée mieux que prévu dans 61,5 % des dossiers. Il s’agit d’une donnée particulièrement intéressante qui rend compte des inquiétudes prévisibles du juge vis-à-vis d’une pratique différente de l’adjudication et dont le déroulement nécessite par définition une part importante d’imprévu.

4.3.4 L’incidence de la CRA sur un éventuel procès

Enfin, nous voulions évaluer la perception des justiciables quant au caractère positif de l’intervention du juge dans l’hypothèse d’une poursuite du dossier vers un éventuel procès. Une majorité des justiciables (62 %) croient que, quelle que soit l’issue de la CRA, l’encadrement proposé par le juge aurait un effet positif si le dossier était ultérieurement appelé à procès.

[...] c'est un processus qui peut être favorable pour tout le monde, autant pour la partie qui est poursuivie que l'autre partie. [...] on a tous des frais d'avocat à payer, ce qui fait que c'est avantageux pour tout le monde. Et si ça ne se règle pas là, on ne perd rien. Je crois qu'on n'a absolument rien à perdre, à essayer cette façon-là de s'entendre, avant de se ramasser et de faire trancher ça par quelqu'un d'autre. (J-PP-DEM-F)

En contrepartie, une minorité des justiciables impliqués dans une CRA estiment que cet encadrement n'aurait pas plus d'effet positif que d'effet négatif (14,8 %), alors que 8,3 % d'entre eux craignent que la CRA ait un effet négatif si, en toute hypothèse, le dossier était appelé à être jugé dans le cadre de la procédure judiciaire normale. Finalement, faute de repères, 15 % des répondants ne se sentent tout simplement pas en mesure de se prononcer. La question étant volontairement large, il est difficile d'établir la justification exacte de ces inquiétudes. On ne peut à ce propos que rappeler le questionnement exprimé par l'un des avocats interviewés, évoquant les risques encourus (dans l'éventualité d'un échec de la CRA). Il y mentionne le danger d'avoir « trop dévoilé son jeu » :

[...] dans le cadre d'une telle conférence, on en apprend, comme l'autre en apprend sur nous autres. Donc c'est peut-être la seule crainte, des fois, qu'on peut avoir. Parce que comme avocat, on n'aime pas toujours que nos clients parlent trop, et dans des conférences comme ça, souvent les clients en prennent large. Bon, alors ceci étant, des fois ça peut présenter des difficultés, ça peut être délicat. Surtout si ça n'aboutit pas à un règlement. (A-DEF-H)

On sait en contrepartie, comme l'indique l'article 151.21 C.p.c., que « Tout ce qui est dit ou écrit au cours de la conférence est confidentiel » et ne peut donc être évoqué à la Cour. De même, l'instance est toujours présidée par un autre juge que celui qui a participé à la CRA. Comme le prévoit l'article 151.23 C.p.c. : « Si aucun règlement n'intervient, le juge ne peut par la suite entendre aucune demande relative au litige ».

4.3.5 Un manque de repères... et quelques incertitudes

La procédure engagée en matière de Conférence de règlement à l'amiable reste encore imprécise dans l'esprit de nombreux justiciables. Dans une proportion de 55,6 %, ceux-ci déclarent n'avoir pas entretenu d'attentes particulières vis-à-vis de la CRA. Cette imprécision découle vraisemblablement des nombreuses inconnues qui accompagnent l'implantation d'une procédure nouvelle appelant un changement des rôles traditionnels au sein du système judiciaire.

Il [mon avocat] m'avait dit que c'était un peu comme une médiation, qu'il était pour y avoir un juge, les avocats pouvaient être présents et qu'on pouvait essayer de s'entendre. [...] Donc, c'est ce qu'on savait. (J-DEM-H)

Moi, ce que j'avais entendu c'est que c'était une table ronde, qu'on s'assoit tous ensemble et qu'on négociait, qu'on essayait de régler ça à l'amiable. (J-PM-DEF-H)

Ce que je savais c'était tout simplement qu'il y avait un juge qui était pour être témoin de la discussion et favoriser les discussions entre les parties. Que ce qui pouvait être discuté dans ce processus-là, j'ai appris le matin même, en fait, que ce qui pouvait être discuté ne pouvait pas être utilisé en Cour. [...] Maintenant, ma connaissance du processus, ce n'était pas clair. (J-PP-DEF-H)

Honnêtement, [je ne savais] rien du tout. Je savais qu'il allait y avoir une espèce d'entente à l'amiable ou quelque chose, une rencontre, mais je n'avais aucune autre information. Je ne savais pas ce que j'allais faire là, de toute façon. (J-PM-DEF-H)

Je pense que, comme c'est une procédure qui a l'air d'être récente, l'avocat lui-même [...] nous a informés d'un point de vue théorique, mais n'avait jamais vécu cette expérience. [...] Donc il était lui-même un petit peu dans l'expectative, on dira. (J-PM-DEF-H)

[...] d'arriver sur place et ne pas savoir le processus, comment ça fonctionne, ça, je trouve ça un petit peu difficile. Surtout que je m'inquiétais un petit peu, l'avocat n'était même pas au courant, lui non plus. (J-PM-DEF-H)

Les justiciables, en particulier, ont peu de repères pour s'orienter dans l'exercice d'un rôle de négociateur auquel ils ne sont pas toujours préparés. À l'ombre de ces perceptions se dessine toujours une vision assez lointaine et intuitive du système de justice et du fonctionnement de ses institutions. Une recommandation suit à ce propos, en conclusion de cette section.

4.3.6 Le point de vue des justiciables sur le rôle des acteurs

En référence à une liste qui renvoie aux attentes des acteurs vis-à-vis de la CRA, les justiciables manifestent des attentes variées : les attentes les plus fréquemment exprimées sont d'avoir un contact direct avec l'autre partie (22,2%), de prendre une part active dans le processus (20,0 %) et de voir le juge intervenir davantage (13,3 %). Mais si on tient également compte des premières et secondes préoccupations des justiciables, cette dernière attente est clairement celle qui ressort du sondage.

Tableau 16 - Attentes des justiciables et des avocats vis-à-vis de la CRA

Attentes personnelles vis-à-vis de la CRA (%)	Être écouté	Avoir un contact direct avec l'autre partie	Que les justiciables prennent une part active dans le processus	Que les avocats se parlent entre eux	Que le juge intervienne davantage dans le processus	Autre
Justiciables						
Mention 1	15,6	22,2	20,0	0,0	13,3	28,9
Mention 2	0	12,9	12,9	6,5	41,9	25,8
Avocats						
Mention 1	12,2	12,2	22,4	4,1	28,6	20,4
Mention 2	0	2,9	29,4	2,9	32,4	32,4

$p \leq 0,001$

Cette attente converge avec les vœux des avocats, pour qui la première (28,6 %) et la seconde attente (32,4 %) se rapportent aussi à une intervention accrue du juge. Certains témoignages nous amènent toutefois à penser que cette attente n'est pas toujours articulée à une vision claire du rôle joué par le juge en CRA :

On ne savait pas trop. [...] On ne savait pas si on rencontrait le ou la juge directement, si on était avec ceux qui me poursuivaient, et puis on ne savait pas trop comment ça se faisait au niveau physique. (J-PP-DEF-F)

En fait, ma perception première était qu'un juge allait être présent, [...] que le juge allait poser quelques questions et que dépendamment des informations, j'avais la perception que le juge allait lui-même potentiellement pouvoir trancher. Alors que ce n'était pas ça du tout. (J-PM-DEM-H)

Cela étant, dans une très forte proportion (86 %) les justiciables estiment que le mode d'intervention du juge a, dans les faits, marqué positivement le déroulement de la CRA, et ils ne considèrent que dans une très faible proportion (8,4 %) que ce facteur a pu avoir une incidence négative sur le déroulement du processus.

C'est le juge qui, fondamentalement, a posé les bases de cette procédure. (J-PP-DEM-H)

L'intervention du juge était pertinente. Il était ouvert à écouter les deux parties. Il a offert son expertise, il a offert ses conseils. Moi j'ai trouvé ça très bien. (J-PM-DEM-H)

Pour ma part, j'ai été agréablement surpris. Et je voyais finalement l'interaction qui se faisait avec le juge. Et ça, c'était intéressant. Finalement, c'est l'interaction entre les deux parties et l'interaction avec le juge. (J-PM-DEF-H)

Il [le juge] a énormément poussé, non pas pour travailler sur le fond, mais pour travailler à tout prix sur un règlement à l'amiable. [...] C'est un petit peu ce qui nous a bloqués dans un premier temps. (J-PM-DEF-H)

En revanche, les justiciables ne s'attendent que de façon très marginale à ce que la CRA favorise que les avocats « se parlent entre eux ». Pour les justiciables, cette attente cède au contraire le pas à leur désir de prendre eux-mêmes une part active au processus. Or cette attente est également partagée par les praticiens, qui indiquent ainsi leur compréhension du processus de conciliation.

Selon les témoignages recueillis, la CRA appelle cependant un type d'intervention qui ne serait, pour plusieurs praticiens, qu'une application dans un cadre particulier de compétences qu'ils mettent déjà en œuvre dans le cadre de leur pratique quotidienne :

Ça fait partie de ma pratique habituelle. La négociation est une partie intégrante, centrale de ma pratique. C'est juste un mode d'expression d'une chose qui est déjà au cœur de ma pratique. (A-DEF-H)

Même dans la pratique courante [...] j'ai déjà cette vision-là, d'essayer de trouver... surtout avec les arguments économiques en partant, quand la valeur des montants en jeu n'est pas importante, mais de trouver un terrain d'entente où tout le monde peut trouver un peu son bonheur. Donc de ce côté-là, que ce soit en CRA, que ce soit en discussion entre confrères ou directement avec les parties impliquées, l'objectif est le même et les aptitudes doivent être les mêmes. Question de conciliation, mais aussi d'empathie. D'essayer de voir ce qui blesse chez la partie adverse, et ce qu'elle désire véritablement. (A-DEM-H)

C'est sûr qu'il faut conseiller. C'est vraiment d'expliquer en profondeur c'est quoi les implications pour le client. [...] Je pense que c'est juste d'être transparent envers nos clients et leur faire comprendre chacun des éléments, et leur dire les vraies choses. Leur dire c'est quoi leur implication, c'est quoi les risques réellement. D'être capable de leur expliquer en détail quels sont les risques réels de leur dossier, pour faciliter le cas échéant, le règlement du dossier. (A-DEM-F)

S'ils n'attendent pas nécessairement que les avocats « se parlent davantage entre eux » ou jouent un rôle de premier plan dans le déroulement de la séance en CRA, les justiciables posent un regard généralement très positif sur l'intervention de leur avocat dans le dossier – 45,4 % l'ayant estimée très appropriée et 44,4 % plutôt appropriée. Ces données suggèrent une certaine satisfaction des justiciables vis-à-vis du travail de leur avocat en Conférence de règlement à l'amiable, sujet sur lequel une étude plus détaillée des « meilleures pratiques » en

CRA pourrait être envisagée. Cette question fait l'objet d'une recommandation à la fin de cette section.

Enfin, seulement un peu plus du tiers des justiciables formule l'attente d'avoir un premier contact direct avec l'autre partie dans un contexte qui reconnaît pourtant le rôle prépondérant des justiciables dans la négociation. On peut déceler ici une confusion partielle sur la nature de l'exercice :

Parce que je n'étais pas bien préparé pour cette rencontre-là. Pour une partie oui, mais je ne m'attendais pas, moi, à devoir prendre des décisions. (J-PM-DEM-H)

C'est sûr qu'au départ oui, [ça m'a inquiété] parce que je ne m'attendais pas à ça du tout. On s'attendait que, comme ce qui se passe dans toutes les Cours, c'est l'avocat qui menait le bal comme tel, puis, ça, ça m'a surpris. (J-PM-DEF-H)

Certains témoignages rendent plus évidente l'absence, chez certains justiciables, de repères concrets susceptibles de les aider à exercer le rôle qu'on attend d'eux : « Je n'avais aucune espèce d'idée de ce que j'allais faire là. » (J-PM-DEF-H)

4.3.7 Les dispositions envers un mode de règlement axé sur le compromis

Au-delà du processus lui-même, il est raisonnable de s'attendre à ce que l'appréciation que donnent les justiciables du processus soit largement fondée sur la nature du règlement qu'ils sont parvenus à obtenir, sur les dimensions financières en jeu et sur la temporalité de l'intervention judiciaire. En effet, lorsqu'on les interroge sur les motivations qui justifiaient leur participation à une CRA, la célérité de règlement apparaît très largement en tête de liste (74,5 %), et il s'agit de la seconde motivation de 13,5 % des autres justiciables. Et si seulement 9,4 % des justiciables présentent les frais accompagnant une éventuelle poursuite comme leur première motivation à participer à la CRA, 53,8 % des autres justiciables la présentent comme leur seconde motivation.

Tableau 17 - Motivation des justiciables et des avocats à participer à la CRA

Motivations personnelles à participer à la CRA (%)	Pour rétablir de bons rapports avec autre partie	Pour que le problème se règle plus rapidement	Fait plus confiance à la négociation qu'au procès	Pour éviter les frais liés à une poursuite	Parce que les conclusions d'un jugement sont incertaines	Pour éviter stress associé à un procès	Pas de réponse
Justiciables							
Mention 1	5,7	74,5	4,7	9,4	4,7	0,9	0
Mention 2	1,9	13,5	5,8	53,8	7,7	10,5	6,7
Avocats							
Mention 1	2,1	66,3	6,3	16,8	3,2	3,2	2,1
Mention 2	1,1	6,5	5,4	48,9	15,2	7,6	15,2

$p \leq 0,001$

Dans leur appréciation des résultats, les justiciables lient d'ailleurs de façon très étroite les deux éléments :

Ce dossier-là avait été sélectionné dans le cadre d'une Conférence de règlement à l'amiable, mais c'était particulier parce que ça s'est fait rapidement. Presque, pratiquement, je pense deux mois après la poursuite, ce qu'on voit rarement. Habituellement les conférences ça se fait quelques semaines avant un procès, mais là on était loin d'avoir fixé des dates de procès. Je crois que c'est deux ou trois mois après le dépôt de la requête. (J-PM-DEF-F)

C'était la première fois [que je participais à une CRA], mais je trouvais que c'était vite, parce que quand même, on a dépensé deux, trois heures seulement. Une demi-journée pour le dire, [alors que] parfois quand tu es en litige, ça peut prendre une journée complète, même deux jours, et on ne sait jamais quand ça va finir. (J-PM-DEM-H)

On a sauvé de l'argent, et ça s'est fait beaucoup plus vite. [...] Traîner ça pendant trois, quatre ans, ce n'est payant pour personne. (J-PP-DEM-H)

C'est sûr que c'est rapide au début, c'est l'idéal, et il n'y a aucun délai. Nous, je pense qu'on a été avisés au mois d'avril, quelque chose comme ça, et on avait une date d'audition le 8 juillet. C'est extraordinaire, et c'était le 8 juillet 2009, et non 8 juillet 2012. Puis les coûts qui pourraient devenir exorbitants ne le sont pas grâce à ça. Par chance. (J-DEF-F)

Ça commence le matin, ça se termine la même journée, ça c'est rare qu'on voit ça. Alors, ça, définitivement, c'est un gros point positif. (J-PM-DEF-H)

C'est sûr que c'est positif, dans le sens qu'on économise du temps et de l'énergie, etc. (J-PP-DEM-H)

Les motivations des avocats dupliquent largement celles des justiciables. La première de leurs motivations (66,3 %) est également « la rapidité de règlement », alors que le « désir d'éviter les frais liés à une poursuite » constitue la seconde de leurs préoccupations (48,9 %).

À ce chapitre, les praticiens semblent encouragés par les taux de réussite qu'ils observent dans leur pratique de la CRA :

[...] le taux de réussite en CRA est excellent. Je vous dirais qu'il y a un seul dossier que je n'ai pas réglé en Conférence de règlement à l'amiable, et étrangement, il s'est réglé 6 mois plus tard, pour un montant supérieur à ce qu'on avait offert en CRA. Contre toute attente. (A-DEF-F)

C'est très bénéfique. Parce que ça, moi ça m'a toujours permis de régler les dossiers et puis évidemment, ça limite les frais. (A-DEM-F)

[J'en ai fait] peut-être une dizaine en Cour du Québec et Cour Supérieure. [...] C'est peut-être arrivé une fois où il n'y a pas eu de règlement. [...] Dans ce cas-là, c'est une action en responsabilité, en dommages suite à une chute, et on était 4, 5 avocats, il y a 4, 5 parties là-dedans, les appels en garantie, les assureurs et tout. Et oui, ça a été très intéressant. On a sauvé énormément de frais juridiques dans ce dossier-là. (A-DEF-H)

D'autre part, l'adhésion des avocats à la CRA est également fonction de leur analyse des circonstances de la cause et de l'instance, le recours à la CRA étant ici mis en balance avec l'hypothèse d'un éventuel procès. Dans des proportions au total non négligeables, la seconde motivation évoquée par les praticiens se rapporte ainsi à l'éventualité d'un procès (28,1 %) : l'incertitude des conclusions d'un éventuel jugement (15,2 %), le désir d'éviter le stress associé

à un procès (7,6 %) et la confiance plus grande qu'ils placent dans la négociation plutôt que dans un procès (5,3 %).

Nous, les plaideurs, on sait très bien que mieux vaut régler des fois, même si ce n'est pas totalement ce qu'on aurait espéré, qu'avec l'incertitude, mais surtout les coûts du procès, qui sont maintenant prohibitifs. Donc, c'est une question souvent économique et pratique de voir s'il y a possibilité de régler. (A-DEF-H)

La difficulté, je vous dirais, c'est l'aspect coût, si ça ne fonctionne pas. Parce que veut, veut pas, c'est une journée à la Cour cette journée-là, où on charge à nos clients, et dans l'éventualité où il n'y a pas de règlement à la fin de la journée, donc ça vient d'augmenter le coût de toute la procédure. (A-DEF-H)

La seule chose que je vois c'est que dans certains cas ça va être juste une perte de temps, mais honnêtement, dans tous les cas où je l'ai fait, ça a été victorieux, sauf un. [...] Je pense que l'avantage de la conférence de règlement, c'est qu'en dedans d'une heure, deux heures, trois heures max, on va savoir si ça va fonctionner ou pas. Ça va durer beaucoup plus longtemps pour arriver au détail et pour finaliser quelque chose qu'on est prêt à signer, mais dans le cas où moi ça a échoué, au bout d'une heure on le savait et on est partis. On n'a pas perdu tant de temps que ça. Donc pour le risque que ça ne fonctionne pas, je pense que ça vaut quand même la peine de le faire. (A-DEM-F)

Je trouve ça très intéressant que le justiciable puisse rencontrer un juge dans un autre niveau qu'une salle de Cour. Qu'il puisse parler ouvertement plutôt qu'avec des règles strictes lors d'une audition. Alors, ça leur permet d'assouplir le système judiciaire, ça leur permet d'y avoir accès avec une autre vision, plus humaine. L'approche est totalement différente. Ne serait-ce que le décorum. (A-DEM-F)

Souvent, ce qui arrive c'est qu'au moment où les procédures sont intentées, c'est que les liens de communication entre les parties n'existent plus. Donc, tous ces modes-là, alternatifs, de résolution, forcent les parties, dans le fond, à se préparer, réviser leur dossier, puis discuter. Donc souvent, pas tout le temps, mais souvent, ça peut être bénéfique. (A-DEF-H)

Ces préoccupations sont évidemment présentes, aussi, chez les justiciables. En seconde place dans l'ordre des préoccupations, ils situent l'éventualité d'un procès comme une priorité (24,1 %), puis évoquent le désir d'éviter le stress associé à un procès (10,6 %), l'incertitude des conclusions d'un jugement (7,7 %) et leur confiance plus grande dans la négociation plutôt que dans un procès (5,8 %). Bien sûr, la référence à un hypothétique procès constitue un raisonnement susceptible de favoriser, *a contrario*, le sentiment de satisfaction qu'ils affichent à l'issue de la CRA à laquelle ils ont participé. Dans un contexte de choix et d'incertitude, il est raisonnable de ne pas entretenir de regrets vis-à-vis d'une décision judiciaire dont on ne connaîtra jamais la teneur¹².

[...] j'ai été souvent appelé à témoigner dans des causes. En tout cas, comme témoin, je trouvais ça quand même assez pénible. [...] Donc toute la question de procédure, effectivement, c'était lourd. C'est lourd pour les gens comme moi qui sont habitués finalement dans de la recherche de solution et quand on s'enfarge dans la procédure ce n'est pas vraiment agréable. Donc, c'est clair que tout cet élément-là, qu'on a évacué, de procédure, en tout cas, c'était très positif pour moi. (J-PM-DEF-H)

¹² La sagesse populaire mais les juges et les praticiens également rappellent souvent qu'« un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ». Elle rappelle aussi qu'« un mauvais règlement vaut mieux qu'un bon jugement ».

Ce que je suppose, c'est vraiment tout l'aspect du témoignage. [...] Toutes ces petites affaires pointilleuses là, qu'à un moment donné, quand tu es dans l'interrogatoire [...] ça, je pense que c'était quelque chose qui me stressait beaucoup. On était bien contents de ne pas avoir à vivre tout ça. Dans le fond, nous, on allait exposer ce qu'on voulait, et le juge nous a entendus, et l'autre il a exposé ce qu'il vivait, le juge l'a entendu. (J-PP-DEM-F)

C'est moins coûteux, surtout moins coûteux. [...] Ça englobe beaucoup moins de [procédure], de paperasse, de dossiers et c'est les échéances aussi, qu'à un moment, on écourte les échéances, on règle les dossiers au fur et à mesure. Donc [...] juste de ce côté-là, ça engorge moins le système judiciaire. (J-PM-DEF-F)

Je ne sais pas combien de temps il aurait fallu attendre avant qu'on procède. Les coûts qui sont reliés à ça. Et le procès, encore là, dépendamment, on ne sait jamais, on ne connaît pas le résultat du procès. [...] De toute façon, même la Conférence de règlement à l'amiable, on ne sait pas comment ça va finir non plus. Mais je pense que c'est le côté temps et le côté coût qui font [pencher la balance], et de déranger un paquet de monde aussi. (J-DEF-F)

Un jugement à l'amiable, on dit à la personne qui est honnête : qu'est-ce que tu es prêt à perdre pour régler rapidement? Parce que le malhonnête, lui, il va te « toffer » pendant longtemps, et que le juge qui va être là cette journée-là, si tu te rends jusqu'au bout, on ne sait pas comment il va réagir, il pourrait t'en enlever même plus, même si ton dossier est *clean*. [...] J'accepte le principe comme quoi, dépendamment de la journée du juge, les jugements qui sont donnés ne sont pas toujours équitables. Donc on joue beaucoup avec cet élément de peur. Les avocats qui disent toujours : ah, un bon règlement à l'amiable c'est toujours mieux que [d'aller à procès]... (J-PM-DEM-H)

Ça ne nous aurait pas coûté plus cher d'aller en procès, que ça nous a coûté là. C'est sûr qu'on ne connaît pas le jugement... Mais il y aurait peut-être eu des nouveaux arguments qui auraient fait qu'eux [la partie adverse] auraient pu se préparer plus adéquatement. [...] Mais si au départ, ça avait été tout de suite à un procès au lieu d'être dans une entente comme ça, à l'amiable, bien peut-être qu'à ce moment-là, ça nous aurait coûté moins cher. Mais ça, on ne le saura jamais. (J-PM-DEF-H)

Une claire majorité des justiciables (56,1 %) estiment finalement qu'un procès n'aurait pas donné de meilleurs résultats que la CRA dans le traitement de leur dossier. Si 15,5 % d'entre eux avouent ne pas être en mesure de se prononcer, 28,4 % supposent qu'un procès aurait pu donner de meilleurs résultats. La vision des avocats quant aux possibilités d'en arriver à de meilleurs résultats par la voie d'un procès est, en revanche, plus pessimiste : près des trois quarts d'entre eux (73,7 %) considèrent qu'un procès n'aurait pas donné de meilleurs résultats dans la conclusion du dossier. Finalement, dans 88 % des dossiers, les juges-conciliateurs considèrent que les parties n'auraient pas pu obtenir un meilleur résultat.

Tableau 18 - CRA et hypothèse d'un éventuel procès

Un procès aurait-il donné de meilleurs résultats que la CRA (%)	Oui	Non	Ne sais pas
Justiciables	28,4	56,1	15,0
Avocats	15,3	73,7	11,0
Juges	0,7	88,0	11,3

$p \leq 0,001$

Même sans repères sûrs, les justiciables semblent donc évaluer leur expérience en se prêtant à un calcul des avantages et des inconvénients de la CRA sur un mode comparatif, en acceptant d'emblée l'idée d'un compromis – la finalité du calcul étant d'établir dans quelle mesure cette procédure permet l'atteinte d'un compromis qui soit acceptable au regard de l'incidence du problème à régler et de la conclusion éventuelle d'un procès traditionnel. Notons que l'adhésion à une procédure fondée sur l'idée d'un compromis négocié peut comporter une face et un revers du point de vue d'une stricte application du droit. Ainsi, en contrepartie de ce qui précède, la CRA peut constituer un recours inespéré par des justiciables qui ont de bonnes raisons de douter de la solidité de leur position advenant la tenue d'un procès éventuel :

[la CRA est une voie avantageuse] quand on sait qu'on a peut-être une faille, ou peut-être une possibilité de condamnation, et que ça va coûter beaucoup d'argent. (J-PM-DEF-F)

Sur le strict plan de l'analyse, on peut par conséquent déduire que les motifs qui conduisent un justiciable à recourir à la CRA ne sont pas très différents de ceux qui motivent la conclusion d'ententes hors cour, si ce n'est la possibilité d'en arriver plus rapidement à une entente, dans les premiers temps de la trajectoire judiciaire.

Cette balance entre les facteurs de temps et de gains est souvent évoquée par les justiciables. La rapidité de la procédure et les gains financiers qu'elle a rendus possibles sont ainsi identifiés par plusieurs comme des aspects positifs de la rencontre de CRA. En ce sens, l'un des principaux objectifs du projet pilote se trouve atteint.

4.3.8 L'appréciation de l'expérience sous l'angle de l'accès à la justice

Les commentaires recueillis nous conduisent enfin sur d'autres pistes qui nous éclairent plus largement sur le point de vue des acteurs engagés dans une procédure de règlement à l'amiable. On y recueille, par exemple, de nombreuses informations sur la façon dont les justiciables composent avec le stress, sur la nature de leurs insécurités, sur ce qu'ils considèrent comme leurs forces et sur les conditions de leur participation active à la négociation ou au règlement de leur différend. On y retrouve en synthèse les conditions qui apparaissent les plus susceptibles de leur assurer un accès à la justice.

Les justiciables apprécient tout particulièrement le caractère convivial de la CRA, ainsi que la communication plus ample que permet cette procédure comparativement à un procès :

C'était plus convivial, alors que le procès c'est assez austère. (J-PP-DEM-H)

Je trouve que, à l'amiable comme ça, tout le monde peut parler à l'aise plus que dans une Cour. On peut dire ce qu'on a à dire d'une façon plus relax. (J-PM-DEF-H)

Évidemment que la Conférence de règlement à l'amiable, moi je la considère plus avantageuse parce que chacun des intervenants a la possibilité d'étaler sa salade et d'utiliser ses arguments et puis de les étaler clairement, sans avoir l'impression d'une frugalité d'intervention qui se produit, en fait, à la Cour, où le juge souvent te demande : « c'est quoi ton problème? OK, bye » Et puis il demande à l'autre partie : « c'est quoi ton argument? OK, bye, et attendez que je vous revienne là-dessus. » Alors, c'est un peu frustrant, ça, cette façon de faire qui ne permet pas d'intervenir. Ce n'est pas tellement, [comme] on dit, interactif. (J-PP-DEM-H)

Un procès, on le sait, il n'y a pas d'échange. C'est un interrogatoire, d'une partie, d'une autre partie, on entend les experts, quand il y en a. Non, il n'y a pas d'échange, ça laisse peu de place à un règlement à l'amiable. [...] Il y a beaucoup plus d'échanges, c'est moins formel aussi, une

Conférence de règlement à l'amiable, c'est moins impressionnant aussi pour les gens, parce que ça laisse beaucoup plus de place à la discussion. (J-PM-DEF-H)

La possibilité de s'exprimer paraît ouvrir la porte à l'écoute mutuelle et à la discussion, ce qui crée une ouverture favorable à l'établissement d'une entente. Le compromis est perçu de façon positive du fait, notamment, qu'il peut constituer une situation gagnant-gagnant qu'un procès n'aurait pas permis d'envisager.

La différence fondamentale c'est plutôt qu'il peut y avoir des échanges immédiats. [...] Il peut y avoir quand même des échanges qui ne pourraient pas avoir lieu en procès. En procès, notre expert serait venu expliquer le truc, tandis que là, il a fallu que ça soit nous. [...] On explique dans nos propres mots, si vous voulez, ce qui allait être dit dans des termes beaucoup plus techniques en procès. Essentiellement c'est ça, c'est l'aspect des échanges qui est fondamentalement différent du procès. (J-DEM-H)

[...] Beaucoup plus de communication, une manière beaucoup plus facile de communiquer. Un cadre qui est beaucoup plus confortable que d'aller en Cour. Je ne vois aucun point négatif dans l'ensemble du processus. [...] Et l'environnement, le cadre dans lequel la médiation se produit, c'est tellement plus amical qu'au tribunal. [...] Et vous pouvez vous expliquer, j'ai eu l'occasion de m'expliquer dans mes mots à mon locataire. Au lieu d'avoir mon avocat qui parle à son avocat. [...] c'était moins technique, moins du jargon juridique. [...] Et le juge s'est assuré que la partie adverse dise tout ce qu'il voulait, aussi bien que moi. (J-PM-DEM-F)

Je trouve ça moins formel [...] C'est plus humain. On a plus l'impression que ça va vraiment amener quelque chose, que les parties vont être satisfaites des deux côtés, de façon égale. [...] On a l'impression au moins de se faire écouter. C'est déjà une bonne chose. (J-PM-DEF-H)

Ce genre de processus-là oblige les gens à s'ouvrir l'esprit, dire, « je suis prêt à recevoir les arguments de l'autre et puis de peser les pour et les contre ». En Cour, c'est plus... c'est fermé. [...] C'est à qui aura l'occasion de mieux vulgariser la situation et les meilleurs experts derrière lui pour être capable de convaincre le juge. C'est complètement un autre processus. (J-PP-DEF-H)

Certains justiciables articulent explicitement leur expérience de la CRA à l'idée de leur propre responsabilisation dans la résolution du litige – la CRA pouvant même devenir, de ce point de vue, une occasion de réalisation personnelle.

Sur le 20 000 \$, on a réglé on a réglé pour 10 500 \$, environ. Si ça avait été 12 000 \$, j'aurais été pas mal plus satisfait. Mais, je n'ai pas un mot à dire. Je l'ai accepté. Je n'ai pas de regret. Parce que j'ai dit : si on ne fait pas ça, je cours une chance qu'on ne s'entende pas, qu'on aille en procès au bout d'un an et vous savez ce qui va me rester au bout d'un an, comme argent? Pratiquement rien. (J-PM-DEM-H)

L'avantage, outre les délais ou peut-être même avant le délai, c'est le fait de s'exprimer soi-même. [...] En général, les gens sont un petit peu mis à l'écart, du fait que, dans un procès, c'est du jargon légal. [...] L'avocat de la partie adverse s'est présenté, il a parlé, mon avocat a parlé, ils se sont dit quelque chose, ils m'ont appelé à la barre, mais je ne sais pas vraiment qu'est-ce qui s'est passé, et tout ce que je sais, c'est que ça m'a coûté une fortune d'avocat et j'ai perdu ou j'ai gagné ma cause. Mais ils n'en connaissent pas plus. Je pense que l'implication personnelle, dans des situations comme on a vécu dans le dossier dont vous me faites part, c'est l'avantage de pouvoir dire : « j'avais mon mot à dire, si je n'ai pas réussi ce n'est que de ma faute ». (J-PM-DEM-H)

La différence c'est que c'est nous qui prenons les décisions. Entre autres, je me suis retrouvé avec un avocat inexpérimenté, ce qui fait que j'ai pu, moi, mener ma barque à ma façon dans les deux dernières heures. En Cour, j'aurais probablement eu l'air ridicule parce que je ne sais pas

comment ça fonctionne. Il y a probablement des protocoles que je n'aurais pas respectés, alors que là je pouvais utiliser mon style, ma personnalité d'une façon plus confortable. [...] Ça donne une opportunité de régler plus rapidement et au lieu que ce soit un juge qui décide si oui ou non il va me pénaliser, et comment, c'est moi qui le choisis. Je suis maître de mon destin. (J-PM-DEM-H)

La responsabilisation des parties est aussi évoquée par des praticiens :

C'est sûr, c'est un peu plus convivial, disons donc, que la pratique traditionnelle. [...] [Et] la rapidité, la rapidité de toute évidence. Et le fait qu'on puisse contrôler son destin aussi, alors que quand on va devant procès, le juge peut ne pas être de notre opinion et être de l'opinion de la partie adverse, de sorte qu'on peut être déçu du résultat. Par contre, dans le cadre d'une telle conférence, si on fait un règlement, c'est que les deux parties sont d'accord, donc on est plus en contrôle de notre destin. (A-DEF-H)

Des justiciables, enfin, envisagent la CRA dans une perspective sociale et comme une solution à l'engorgement du système judiciaire :

[L'avantage], c'est d'obtenir un règlement à très court terme. À mon point de vue, s'il y avait plus de gens qui utilisaient ce processus-là, il y aurait probablement moins de cas de Cour. [...] Idéalement, c'est peut-être une pensée très positive de ce que pourrait être le système légal, mais je pense qu'avant même de pouvoir demander de pouvoir passer en Cour dans un processus, on devrait pouvoir passer par ce processus-là au préalable. (J-DEF-H)

Ça fait que la justice, elle pourra libérer beaucoup de [temps au] palais de justice. [...] L'avantage que peut-être que les avocats et les juges vont pouvoir plus fournir à accélérer les processus. Parce que je trouve que c'était interminable, les procès. Ça n'en finit plus. Ça dure des années. (J-PM-DEM-H)

[...] on écourte les échéances, on règle les dossiers au fur et à mesure. Donc [...] juste de ce côté-là, ça engorge moins le système judiciaire. (J-PM-DEF-F)

C'est notre argent de taxe, aussi. Parce que le temps du juge et du greffier, et tout ça, c'est notre argent à nous autres, ça. [...] Pour la société, un jour, peut-être, si ça marche bien, nos impôts vont baisser. (J-PM-DEM-H)

Ces évaluations, il faut l'admettre, sont des anticipations des effets à moyen et à long terme d'une implantation plus systématique de la CRA. Elles n'en convergent pas moins avec les raisonnements de plusieurs praticiens préoccupés par les conditions actuelles de l'accès à la justice :

[...] ça permet à plus de gens de poursuivre pour leurs droits. [...] [Ça réduit] les délais, les coûts, et ça augmente les possibilités à presque tout le monde, à ce moment-là, d'obtenir gain de cause, de se sentir moins lésé, moins préjudicié dans le système juridique. (A-DEM-F)

Je pense que ça va prendre de plus en plus de place, dans la mesure où les coûts juridiques explosent d'année en année. Les justiciables ont de moins en moins les moyens de se payer un avocat, donc ce type de conciliation peut permettre à moindre coût de régler un dossier avant procès. (DEM-H)

Je pense que c'est l'avenir de la justice. Je pense que les tribunaux doivent continuer de montrer autant d'ouverture sinon davantage. Les coûts des procès sont exponentiels, la présence des experts, de part et d'autre, je pense qu'il faut absolument maintenir et travailler davantage. (A-DEF-H)

Ça va donner plus de crédibilité au système. Ça va montrer que le système est plus flexible. Ça va peut-être inciter les gens à utiliser le système judiciaire plus, dans certaines mesures où les gens pensent que du fait qu'ils vont tenter un recours, ça va pouvoir se régler à l'amiable. Donc, il y a peut-être des gens qui dans le passé se disaient : « ah, ça va coûter trop cher, ça va prendre trop de temps, j'ai pas l'énergie pour faire ça », mais là peut-être qu'ils vont se dire qu'il y a une possibilité d'en arriver à un règlement d'une manière plus efficace. [...] Et puis ça va peut-être permettre d'éliminer les procédures frivoles plus facilement aussi. Donc, moi, somme toute, je pense que ça va être quand même avantageux pour le système judiciaire en général. (A-DEF-H)

En dépit de l'appréciation positive que les informateurs font généralement de la conciliation, des nuances sont parfois apportées. Des praticiens s'interrogent notamment sur d'éventuels effets pervers, comme la possibilité que les avocats finissent par être moins enclins à négocier dans d'autres cadres que la CRA, ou encore le risque, du moins dans certains types de cas, de freiner l'évolution de la jurisprudence.

On peut négocier des dossiers, pas besoin d'aller en conférence pour négocier des dossiers. Sauf qu'il n'y a pas de *momentum*. [...] Ça c'est un avantage. Sauf que, parce qu'on fait ça souvent, tout ça, ça existe, les avocats, on ne met pas l'effort de négocier parce qu'on va aller en conférence de règlement. Et plutôt que de faire l'effort de négocier nous-mêmes directement au préalable, bien, on s'en va en conférence et on verra bien. Ça pourrait avoir cet effet-là. (A-DEF-H)

C'est sûr que c'est toujours intéressant de faire des grands procès pour aller au fond des choses, faire avancer la jurisprudence, mais en tout cas dans ce cas-là particulièrement, ça se prêtait bien à ce genre de [procédure]. (J-PM-DEF-H)

Il y a toujours la question de savoir si la jurisprudence va continuer d'évoluer. [...] Justement, le fait qu'il y ait tellement de dossiers qui se règlent, ça fait en sorte qu'il y a des questions de droit importantes et intéressantes qui ne seront jamais tranchées par un tribunal. Donc ça, c'est un problème. (A-DEF-H)

4.4 CRA : conclusions et recommandations

En regard des données, le recours à la CRA paraît répondre aux objectifs du projet pilote. Au-delà des questions relatives aux coûts et aux délais dont on a vu qu'elles correspondent également aux objectifs des justiciables (une question qui sera traitée dans la section suivante), on doit également constater que le recours à la CRA correspond aussi au besoin d'humaniser la justice et, à plus long terme, de rétablir la confiance que les citoyens placent dans celle-ci, notamment en regard de l'idée d'un meilleur accès à l'institution judiciaire.

L'enquête révèle par ailleurs que certaines recommandations doivent être tirées de l'enquête. Au rang des suggestions, on doit notamment recommander :

Recommandation 9

Que les justiciables soient mieux préparés et informés et de leur rôle dans le cadre des caractéristiques de la Conférence de règlement à l'amiable et que les documents de vulgarisation déjà publiés sur la question fassent l'objet d'une discussion systématique entre les procureurs et leurs clients.

Recommandation 10

Que le ministère de la Justice et le Barreau du Québec incitent les citoyens à recourir plus systématiquement aux procédures de règlement à l'amiable des différends.

Recommandation 11

Que l'exercice de la conférence de réglementation à l'amiable continue de faire l'objet d'une formation systématique des juges et des avocats et qu'un inventaire des meilleures pratiques soit établi et largement diffusé auprès des praticiens, notamment en ce qui a trait à leur rôle particulier en tant que conseillers juridiques dans le contexte de la CRA.

5. Coûts et délais : Mesure d'efficacité pour les justiciables

La mesure de l'**efficacité** permet d'établir une comparaison entre les ressources reliées à une activité particulière et la réalisation des résultats recherchés par ses initiateurs. Dans le cas précis de cette étude, une mesure de ce type concerne soit les coûts reliés à l'administration judiciaire (les coûts de système), soit les frais extrajudiciaires auxquels sont soumis les justiciables. C'est plutôt sur cette deuxième mesure que nous concluons ce rapport de recherche.

En effet, dans des conditions idéales, la mesure des coûts de système nécessite l'accès à des données précises sur l'activité étudiée, l'évaluation des coûts de cette activité et la comparaison de ces coûts avec ceux d'une activité différente visant les mêmes objectifs. Ici, une véritable mesure d'efficacité plus fine nécessiterait d'abord et avant tout une évaluation précise des coûts « moyens » de la justice institutionnelle par dossier, ou par type de dossier. Mais comme nous l'avons indiqué plus haut, cette mesure nécessitait un travail de cueillette et de codification très précis que ne permet pas actuellement l'état de la statistique judiciaire. On peut espérer qu'à plus long terme, notamment dans la perspective d'établissement d'un *système intégré d'information judiciaire*, des données fiables soient un jour rendues disponibles, tant pour le bénéfice de l'administration judiciaire que pour celui de la recherche. Une recommandation suit.

Le projet pilote de Longueuil ne se prête pas facilement à ce type de comparaison systémique à la fois parce qu'il a été réalisé à même les ressources existantes (il s'agit donc de coûts qui devraient être déduits des coûts généraux de la justice) et parce que l'essentiel de ces coûts sont des coûts fixes (entretien, éclairage et chauffage des immeubles, personnel de cour, sécurité, etc.). Une telle mesure, pour être satisfaisante, nécessiterait une comparaison sur quatre ou cinq années avec les activités courantes de la Cour ce que ne permettent pas le contexte expérimental et le calendrier dans lequel s'est déroulé le projet .

Le projet pilote de Longueuil ne se prête pas facilement à ce type de comparaison systémique à la fois parce qu'il a été réalisé à même les ressources existantes (il s'agit donc de coûts qui devraient être déduits des coûts généraux de la justice) et parce que, pour l'essentiel, ces coûts sont fixes (entretien, éclairage et chauffage des immeubles, personnel de cour, sécurité, etc.). Une telle mesure, pour être satisfaisante, nécessiterait une comparaison sur quatre ou cinq années, ce que ne permettent pas le contexte expérimental et le calendrier dans lequel s'est déroulé le projet .

La présente section porte donc plutôt sur les coûts et les délais habituellement assumés par le justiciable lui-même dans le cadre d'une procédure habituelle et leur comparaison avec les coûts et les délais reliés à la procédure de gestion d'instance proposée dans le cadre du projet pilote de Longueuil. Cette même mesure, pour être complète, devrait idéalement tenir compte de plusieurs types de dépenses possibles qui couvrent notamment « les montants qui ont été payés pour produire au greffe du tribunal certains actes de procédure, par exemple la requête introductive d'instance du demandeur et la comparution du défendeur, pour faire signifier des actes et documents par huissier de justice, pour indemniser les personnes assignées à témoigner, y compris les témoins experts pour la préparation de leurs rapports (art. 477 C.p.c) et, le cas échéant, pour défrayer les coûts de la sténographie ou de l'enregistrement mécanique

des débats lors de l’instruction (art. 324, 326 et 477 al. 1) »¹³, auxquels il faut ajouter les déboursés extrajudiciaires comme les frais de déplacement, de photocopies et de téléphone engagés par le procureur, de même que les honoraires de ces derniers.

On comprend qu’une telle mesure ne peut être complète que dans la mesure où existe un accès direct aux mémoires de frais des praticiens. Or, pour des raisons reliées au secret professionnel, l’essentiel de ces données reste inaccessible. Aux fins de ce rapport d’évaluation, on a donc eu recours à une mesure indirecte, approximative des coûts rattachés à chaque dossier étudié. Les praticiens constituent à ce chapitre nos principaux informateurs. Deux questions ont ainsi été posées aux avocats interrogés :

Q 4-11 Sans entrer dans le détail, à combien estimez-vous les coûts défrayés par votre client(e) pour le traitement de ce dossier dans le cadre de la présente procédure, en comparaison de ce qu’il(elle) aurait eu à défrayer dans le cadre de la procédure habituelle?

et

Q. 4-12 Toujours pris globalement, à combien estimez-vous **le nombre d’heures** consacrées à la **préparation** et (le cas échéant) au **temps au palais de justice** dans ce dossier dans le cadre de la présente procédure, en comparaison des heures nécessaire à ce type de dossier dans le cadre de la procédure habituelle?

Les données qui suivent traitent dans leur ensemble les réponses fournies par les praticiens dans les dossiers de gestion d’instance et dans les dossiers de CRA. Les données étant fournies par les procureurs eux-mêmes, il est raisonnable de supposer qu’elles constituent une évaluation assez juste de la réalité.

5.1 Le facteur coût

L’étude des projections faites par les praticiens des coûts moyens d’un dossier nous amène à conclure que les coûts engagés par les justiciables dans le cadre de la CCGJ sont équivalents au tiers des coûts normalement engagés dans le cadre d’une trajectoire courante.

Tableau 19 - Comparaison des coûts relatifs à un dossier

Coûts en fonction de la nature de la procédure	nb	Coûts moyens (\$)
Coûts approximatifs dans le cadre de la CCGJ	139	2133
Coûts approximatifs dans le cadre de la procédure habituelle	139	6036

On peut déduire de ces données que si le coût moyen des dossiers traités par voie de gestion d’instance et de conciliation a été de 2 133 \$ pour chaque justiciable impliqué, ils auraient engendré des coûts de 6 000 \$ dans le cadre d’une procédure normale. Notons ici qu’il s’agit de données moyennes qui ne présagent pas des coûts spécifiques de tel ou tel dossier particulier. D’ailleurs, la dispersion des données rend compte d’une très grande variabilité dans l’évaluation des coûts rattachés à un dossier d’un professionnel à l’autre.

¹³ Charles BELLEAU, « Les règles générales de la procédure civile québécoise et le déroulement de la demande en justice en première instance », dans *Preuve et procédure*, Collection de droit 2006-2007, Barreau du Québec, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 99.

5.2 Le facteur temps

De façon accessoire, nous avons également voulu évaluer la différence du temps consacré à un dossier, selon le type de procédure à laquelle on réfère. Le *Tableau 20* révèle que, de façon concordante avec les données antérieures relatives aux coûts rattachés à une procédure ordinaire, le temps de préparation du dossier est trois fois moins important dans le cadre de la CCGJ que dans celui d'une procédure habituelle.

Tableau 20 - Temps relatif à la préparation d'un dossier

Temps de préparation des dossiers	Nb de répondants	Temps moyen (hr)
Temps de préparation du dossier dans le cadre de la CCGJ	175	5
Temps de préparation du dossier dans le cadre de la procédure habituelle	168	17,2

Encore ici la dispersion des réponses est très importante, certains dossiers exigeant jusqu'à 160 heures de préparation dans le cadre de la procédure habituelle alors que la moyenne des dossiers aurait exigé un peu plus de 17 heures de préparation. Ces éléments étant pris en compte, on peut supposer que cette situation favorise une diminution relative des coûts reliés aux honoraires extrajudiciaires.

Il en va de même du temps passé au palais de justice. Le *Tableau 21* révèle encore ici que le temps de présence au palais de justice aura été trois fois moins élevé dans le cadre de la procédure de gestion d'instance que dans celui d'une démarche habituelle. Il est vraisemblable que cet état de fait soit largement attribuable à l'usage de l'audioconférence.

Tableau 21 - Temps relatif à la présence du praticien à la cour

Temps de présence au Palais de justice	Nb de répondants	Temps moyen (hr)
Temps de présence au palais de justice dans le cadre de la CCGJ	152	2,75
Temps de présence au palais de justice dans le cadre de la procédure habituelle	137	10,2

Une telle mesure reste évidemment toujours approximative. C'est notamment le cas de l'évaluation qu'un praticien peut faire du temps de présence au palais de justice, une mesure qui peut considérablement varier d'un dossier à l'autre. Il s'agit cependant ici de la donnée par rapport à laquelle on enregistre les écarts-types les moins élevés, ce qui tend à révéler une certaine standardisation de la pratique judiciaire.

Ces évaluations restent indicatives encore que révélatrices. Il semble du moins qu'elles rendent compte de ce que la nouvelle procédure, dans la mesure où elle vient réduire à la fois les coûts et les délais, favorise un plus grand accès à la justice, ce qui constitue l'objectif principal poursuivi dans le cadre du projet pilote. Il est raisonnable de croire dans le même sens que la pratique de la CCGJ favorise un plus grand respect de la règle de proportionnalité.

Cela étant, cette dernière section démontre la nécessité d'une plus grande systématisme dans le suivi des activités judiciaires et appelle une refonte des outils de la statistique judiciaire. On contribuerait ainsi largement à la rationalisation de l'administration judiciaire et on favoriserait

une évaluation plus systématique des coûts de la justice et des effets reliés à toute éventuelle réforme de la pratique au cours des prochaines années. Finalement, il faut pas nier l'importance de ces enjeux, tant en regard de l'efficacité de la justice (coûts et délais) qu'en regard des questions reliées à la complexité du système judiciaire. Cette dernière considération renvoie aux impératifs d'une justice plus humaine et plus accessible. Elle laisse également entrevoir la possibilité d'un grand contrôle des justiciables sur la conduite de leur dossier.

5.3 Conclusion sur la question des coûts

L'expérience tentée dans le cadre de la CCGJ met directement en cause les conditions de la pratique judiciaire en même temps qu'elle interpelle les praticiens sur celle de leur pratique quotidienne. Le projet pilote de Longueuil favorise notamment une interrogation nouvelle sur la nature des relations entre juges, avocats et justiciables. Il favorise par ailleurs la fonction conseil du praticien et suppose la redéfinition des paramètres de la profession. Parallèlement, elle suppose l'adhésion de la communauté judiciaire à une culture de la conciliation. Cette mutation peut cependant rencontrer certaines résistances comme en font foi les témoignages recueillis auprès de certains praticiens :

[...] Et il y a souvent aussi, certains avocats qui ne veulent pas régler parce que ce n'est pas payant. Ça, il ne faut pas se cacher de ça. [...] Lui [l'autre procureur], il ne voulait carrément pas régler. [...] Il disait : « Est-ce que ton client te paie bien ? Moi aussi. » Donc, ça voulait dire, on va continuer. C'est malheureux, mais... (A-DEM-F)

Je pense qu'il faut le faire de façon sérieuse, en se disant, bon, ça fait un dossier de réglé pour le client. Il y a de l'économie et de l'efficacité. Ce n'est pas tout le monde qui pense comme ça dans notre domaine. Parce que ça va, quelque part, à l'encontre de nos seuls intérêts pécuniaires. Moi je suis un des associés du bureau, vu comme ça, si on les règle tous à ce stade-là, c'est moins payant. D'un autre côté, si on règle tous nos dossiers rapidement, les clients sont contents aussi et s'ils ont un autre problème, il y a des chances qu'ils reviennent. Mais ça, ce n'est pas tout le monde qui voit ça de cette façon-là. Donc, il faut avoir des avocats qui veulent vraiment. Je ne suis pas sûr que ça marche avec tout le monde, ce truc-là. (A-DEM-H)

Ces extraits témoignent à la fois des défis qui entourent l'avenir de la profession et de la conscience aiguë des praticiens de la nécessité d'un changement de paradigme dans le champ de la pratique du droit et du litige. On peut supposer que si les heures consacrées à chaque dossier diminuent, la pratique est, par extension, appelée à se déployer sur un beaucoup plus grand nombre de dossiers pour une même période. Si ceux-ci font l'objet d'une prise en charge moins étendue dans le temps, cela laisse cependant entrevoir un avenir nouveau pour la profession, plus centrée sur la fonction conseil du praticien. Cette mutation est susceptible de favoriser l'entrée de la relève dans la profession et la redéfinition de l'image publique du juriste. Cette situation suscite également une dernière recommandation, rédigée dans le cadre d'une conception durable de la pratique et fondée sur l'établissement d'un nouveau type de rapports entre tous les acteurs du système judiciaire, notamment entre les praticiens et les citoyens, elle-même fondée sur une conception plus viable de la pratique.

Recommandation 12

Que le ministère de la Justice et la Cour du Québec prennent les moyens nécessaires à l'établissement d'un système de suivi de la statistique judiciaire qui permette une lecture fiable des activités judiciaires et une meilleure administration de la justice.

Recommandation 13

Que le projet pilote de Longueuil serve de fondement à une réflexion plus étendue sur les conditions de la pratique contemporaine du droit dans une perspective de redéploiement de la pratique et une redéfinition des rapports entre praticiens et citoyens.

CONCLUSION

Le projet pilote mené dans le district de Longueuil témoigne de la capacité du système judiciaire de se transformer lui-même, sur la base de principes et de pratiques simples qui, par cumul, peuvent mener à un dépassement de rigidités qui caractérisent l'institution.

Le projet pilote présente ainsi un double intérêt, d'abord dans la démonstration qu'il fait d'une mutation possible de la pratique judiciaire, puis dans le développement d'une procédure favorisant le déploiement d'autres pratiques innovatrices : recours à la CRA, usages des nouvelles technologies de communication, suivi judiciaire et administratif des dossiers, etc.

Le suivi systématique du projet met par ailleurs en évidence un autre élément important : il révèle qu'au-delà des dimensions mesurables d'une telle expérience, d'autres dimensions, moins tangibles, apparaissent. On réfère ici à tout ce qui a trait à la « qualité de la justice », ou du moins à l'adaptation des « services de justice » aux réalités contemporaines, celles de la vie quotidienne, du commerce ou de la vie des institutions. Sur un plan plus général la Conférence de conciliation et de gestion judiciaire apparaît comme une mesure efficace d'accès à la justice. Dans ce sens, le projet atteint les objectifs fixés au départ par la Cour du Québec : la réduction du temps consacré par la Cour au traitement des dossiers, notamment le nombre de dossiers inscrits pour enquête et audition, l'accès à la justice et le respect du principe de la proportionnalité. L'atteinte de ces objectifs suppose la transformation graduelle des rapports entre juges, praticiens et justiciables, susceptible de venir alimenter, à plus long terme, la confiance du citoyen dans le système de justice.

Au regard de la communauté judiciaire, l'expérience menée à Longueuil révèle également les possibilités que recèle une plus ample coopération entre la Cour et les Barreaux régionaux. Dans le cas particulier qui nous concerne, l'engagement direct et déterminé de la bâtonnière de Longueuil et des membres du Barreau aura été un élément déterminant dans le succès du projet. Cette condition devra toujours être prise en compte dans tous les projets que pourraient ultérieurement envisager initier le ministère de la Justice, la Cour du Québec ou l'un ou l'autre des Barreaux régionaux. Le projet révèle également l'intérêt d'associer de plus en plus systématiquement le milieu universitaire et les milieux de pratique.

Une dizaine de recommandations viennent conclure le rapport déposé aujourd'hui. Celles-ci faciliteront le transfert de la pratique du district de Longueuil vers d'autres juridictions. Le rapport de recherche lui-même pourra servir à la formation des juges et des praticiens impliqués dans les prochaines transformations du système judiciaire. Il révèle du moins les attentes assez précises des justiciables en faveur d'une justice plus efficace, conforme aux attentes qu'on alimente généralement à l'égard du service public. Dans ce sens, le système judiciaire y apprend quelque chose sur lui-même et sur son avenir.

Pierre NOREAU

Recommandations

Recommandation 1

Que le ministère de la Justice et la Cour du Québec poursuivent l'expérience des Conférences de conciliation et de gestion entreprise dans le cadre du projet pilote de Longueuil, et favorisent l'expérimentation de cette procédure dans d'autres districts et d'autres juridictions québécoises, en matière civile, en priorité dans le district de Montréal où les avantages tirés de telles pratiques seraient encore plus importants.

Recommandation 2

Que, dans la foulée de l'expérience menée dans le district de Longueuil, on envisage, dans le système judiciaire, un usage plus systématique des nouveaux moyens de communication électronique. On réfère ici à tout moyen susceptible de faciliter la communication entre les procureurs, le juge et les parties, recourant aux plus récents développements de la téléphonie, de la télécopie, de la bureautique et de l'informatique mis à la disposition des organisations modernes.

Recommandation 3

Que la Conférence de conciliation et de gestion judiciaire, en plus de son utilité pour la gestion des litiges, soit considérée comme un mécanisme d'encadrement et d'aiguillage des dossiers introduits en matière civile tout au long de la trajectoire judiciaire, et que le *Code de procédure civile* soit amendé de manière à intégrer la CCGJ dans la trajectoire judiciaire courante.

Recommandation 4

Que dans le cadre de la gestion d'instance, et plus particulièrement dans la phase d'implantation de la CCGJ au sein d'autres districts et d'autres juridictions, la séquence et le contenu des communications entre le juge et les procureurs soient plus systématiquement établis et qu'ils incluent notamment des informations sur la portée de la conférence de gestion et les modalités encadrant les échanges (défense orale, enregistrement, usage des communications électroniques, etc.).

Recommandation 5

Que la formation destinée aux juges et aux avocats en matière de gestion d'instance porte en partie sur la redéfinition des rôles et des attentes vis-à-vis des praticiens et des juges, de manière à favoriser le développement d'une nouvelle culture interactive et coopérative au sein de l'institution judiciaire et que cette formation incite les praticiens à développer, avec les clients impliqués dans un dossier en gestion d'instance, un type de communication adapté.

Recommandation 6

Que les facultés de droit favorisent le développement d'enseignements destinés à l'apprentissage des modes alternatifs de règlement des conflits.

Recommandation 7

Que les juges-gestionnaires établissent, à la faveur de l'expérience, un calendrier-type susceptible d'orienter les praticiens sur les paramètres de la procédure et que ce calendrier-type soit joint à la première lettre expédiée aux parties par le juge gestionnaire.

Recommandation 8

Que, dans le respect de l'esprit de la CCGJ, le juge soit invité à tenir compte des contraintes des procureurs en matière de calendrier et de délai, dans une perspective visant à favoriser le développement d'un nouveau *modus vivendi* entre juges et praticiens.

Recommandation 9

Que les justiciables soient mieux préparés et informés de leur rôle dans le cadre des caractéristiques de la Conférence de règlement à l'amiable et que les documents de vulgarisation déjà publiés sur la question fassent l'objet d'une discussion systématique entre les procureurs et leurs clients.

Recommandation 10

Que le ministère de la Justice et le Barreau du Québec incitent les citoyens à recourir plus systématiquement aux procédures de règlement à l'amiable des différends.

Recommandation 11

Que l'exercice de la Conférence de règlement à l'amiable continue à faire l'objet d'une formation systématique des juges et des avocats et qu'un inventaire des meilleures pratiques soit établi et largement diffusé auprès des praticiens, notamment en ce qui a trait à leur rôle particulier en tant que conseillers juridiques dans le contexte de la CRA.

Recommandation 12

Que le ministère de la Justice et la Cour du Québec prennent les moyens nécessaires à l'établissement d'un système de suivi de la statistique judiciaire fiable qui permette une lecture fiable des activités judiciaires et une meilleure administration de la justice.

Recommandation 13

Que le projet pilote de Longueuil serve de fondement à une réflexion plus étendue sur les conditions de la pratique contemporaine du droit dans une perspective de redéploiement de la pratique et une redéfinition des rapports entre praticiens et citoyens.

Annexes

Annexe 1 - La conférence de conciliation et de gestion judiciaire

Annexe 2 - Entente pour un projet pilote de gestion pour le district judiciaire de Longueuil

Annexe 3 - Lettre type expédiée aux parties

Annexe 4 - Questionnaires administrés auprès des différentes catégories d'informateurs

Annexe 5 - Canevas d'entrevues administrés auprès des différentes catégories d'informateurs

Annexe 6 - Certificat d'éthique

**Notez que pour des raisons environnementales toutes les annexes sont disponibles pour consultation à l'adresse suivante :
<http://www.crdp.umontreal.ca/docs/file22.pdf>**